INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Mesa Imersiva: Viabilidade Estratégica de um Conceito de Restauração Sensorial de Luxo

Armando Miguel Sousa Aleixo

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadores:
Leandro Luis Ferreira Pereira, Professor Associado com Agregação, Iscte Business School

Coorientador:
Pedro Menezes, Professor Convidado, Iscte Executive Education

Janeiro 2026

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Mesa Imersiva: Viabilidade Estratégica de um Conceito de Restauração Sensorial de Luxo

Armando Miguel Sousa Aleixo

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadores:
Leandro Luis Ferreira Pereira, Professor Associado com Agregação, Iscte Business School

Coorientador:
Pedro Menezes, Professor Convidado, Iscte Executive Education

Janeiro 2026

Agradecimentos

O desenvolvimento do presente trabalho beneficiou do contributo de várias pessoas e do enquadramento institucional que tornaram possível uma abordagem aplicada, crítica e orientada para a realidade empresarial.

Aos colegas do Mestrado em Gestão Aplicada, deixo um agradecimento pela camaradagem, pelo apoio mútuo dentro e fora da sala de aula e pelo convívio constante, que criaram um ambiente de confiança e partilha. A troca de experiências profissionais e o confronto de perspetivas ao longo do curso foram determinantes para enriquecer a análise e para testar, de forma crítica e prática, as opções estratégicas desenvolvidas neste trabalho.

Aos docentes do ISCTE, agradeço a exigência, a disponibilidade e a orientação para a aplicação prática do conhecimento. O programa do Mestrado em Gestão Aplicada, pela sua forte componente prática e pela proximidade à realidade das organizações, foi determinante para a construção de um trabalho que não se limita a um exercício académico, mas que procura responder a problemas concretos de gestão e de tomada de decisão.

Agradeço igualmente ao ISCTE, enquanto instituição, pelas instalações, recursos e ambiente de trabalho, que proporcionaram condições adequadas ao estudo, à reflexão e ao desenvolvimento de um projeto com ambição aplicada.

Um agradecimento especial é devido ao Professor Doutor Pedro Menezes, orientador deste trabalho, pelo empenho, acompanhamento próximo e sentido crítico ao longo de todo o processo. A sua disponibilidade, capacidade de questionar pressupostos e foco na coerência entre estratégia, operação e números foram determinantes para a maturação do projeto e para a consolidação de um plano de negócios mais robusto e realista.

Resumo

Esta tese analisa a viabilidade estratégica, operacional, económico-financeira e ESG do conceito Mesa Imersiva, um restaurante imersivo de luxo a implementar em Lisboa, inserido na restauração premium e articulado com a economia da experiência e o turismo gastronómico. O problema de investigação consiste em saber se um restaurante imersivo de luxo, suportado por tecnologia sensorial e compromissos ESG mensuráveis, pode ser estrategicamente desejável, operacionalmente exequível e financeiramente viável num contexto urbano concreto.

O estudo desenvolve um plano de negócios aplicado, estruturado como estudo de caso único, que integra revisão de literatura, análise de dados secundários dos setores da restauração e do turismo em Portugal, benchmarking internacional de conceitos imersivos e um modelo económico-financeiro com horizonte de sete anos, com cenários pessimista, conservador e otimista. A metodologia é complementada por dados primários qualitativos, obtidos através de entrevistas semiestruturadas a potenciais clientes e decisores relevantes, para validar pressupostos críticos do modelo de negócio e do modelo financeiro.

Os resultados indicam um enquadramento favorável, embora competitivo, e mostram que, no cenário conservador, o projeto é economicamente viável com um ticket médio de 180 € (com IVA), margem EBITDA de cerca de 13%, TIR do capital próprio atrativa e payback em torno do terceiro ano. O conceito integra energia 100% renovável, redução do desperdício alimentar, refeições solidárias e rastreabilidade via blockchain, apresentando potencial de escalabilidade internacional, dependente de consistência operacional, gestão ativa da reputação e renovação contínua da experiência.

Palavras-chave: Economia da experiência; Restauração; Luxo; Restauração imersiva; Plano de negócios; ESG; Turismo gastronómico

Abstract

This thesis analyses the strategic, operational, financial and ESG viability of the Mesa Imersiva concept, a luxury immersive restaurant to be implemented in Lisbon, positioned within the premium dining segment and articulated with the experience economy and gastronomic tourism. The research problem seeks to determine whether a luxury immersive restaurant, supported by sensory technology and measurable ESG commitments, can be strategically desirable, operationally feasible and financially viable in a specific urban context.

The study develops an applied business plan, structured as a single case study, integrating a literature review, analysis of secondary data from the restaurant and tourism sectors in Portugal, international benchmarking of immersive concepts and a seven-year financial model under pessimistic, conservative and optimistic scenarios. The methodology is complemented by qualitative primary data collected through semi-structured interviews with potential customers and relevant decision-makers, aimed at validating critical assumptions of the business and financial models.

The results indicate a favourable, albeit competitive, environment and show that, under the conservative scenario, the project is financially viable with an average ticket of €180 (including VAT), an EBITDA margin of approximately 13%, an attractive equity internal rate of return and a payback period of around the third year. The concept incorporates 100% renewable energy, food waste reduction, solidarity meals and blockchain-based traceability, and presents international scalability potential, contingent upon operational consistency, active reputation management and continuous renewal of the experience.

Keywords: Experience economy; Restaurant industry; Luxury; Immersive dining; Business plan; ESG; Gastronomic tourism

Índice

AGRADECIMENTOS I

RESUMO II

ABSTRACT III

ÍNDICE IV

1. INTRODUÇÃO 1

2. REVISÃO DE LITERATURA 3

2.1. Economia da Experiência e Luxo Contemporâneo 3

2.2. Restauração Sensorial e Design de Experiências Gastronómicas 5

2.3. *Storytelling* e Gestão da Experiência do Cliente 6

2.4. Tecnologia e Inovação Imersiva na Restauração 8

2.5. Sustentabilidade e Estratégia ESG no Setor da Restauração 9

3. METODOLOGIA 12

3.1. Objetivos da investigação e natureza do estudo 12

3.2. Desenho metodológico e fontes de dados 13

3.3. Procedimentos de recolha e análise qualitativa 14

PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE QUANTITATIVA E INTEGRAÇÃO DOS RESULTADOS 15

3.5 PROPOSTA DE VALIDAÇÃO EMPÍRICA FUTURA DO CONCEITO MESA IMERSIVA 16

4. PLANO DE NEGÓCIOS – PROJETO "MESA IMERSIVA" 17

4.1. Análise Externa 17

4.1.1. Análise PESTEL ***17***

4.1.2. Análise do Setor ***22***

4.1.3. Análise das Cinco Forças de Porter ***24***

4.1.4. Oportunidades e Ameaças ***30***

4.2. Análise Interna 30

4.2.1. Missão, visão e valores ***31***

4.2.2. Objetivos ***31***

4.2.3. Estratégia ***32***

4.2.4. Segmentação, Targeting e Posicionamento ***33***

4.2.5. Fatores Críticos de Sucesso ***34***

4.3. Estratégia de Marketing-Mix 35

4.3.1. Produto / Conceito de Experiência (Mesa Imersiva) ***35***

4.3.2. Política de Preços e Estratégia de Valor Percebido 36
4.3.3. Localização e Experiência Espacial 37
4.3.4. Comunicação e Promoção 38
4.4. REQUISITOS E PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO 39
4.4.1. Estrutura organizacional e modelo operacional 39
4.4.2. Recursos humanos e competências críticas 40
4.4.3. Infraestrutura tecnológica e integração sensorial 40
4.4.4. Cronograma e fases de implementação 41
4.4.5. Estratégia de mitigação de riscos 42
4.5. ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA 42
4.5.1. Pressupostos financeiros e cenários (pessimista, conservador, otimista) 43
4.5.2. Demonstração de resultados previsionais e cash flow 44
4.5.3. Indicadores de rentabilidade (ROI, TIR, Payback, Break-even) 45
4.5.4. Sustentabilidade financeira e retorno social do investimento (ESG ROI) 47
5. CONCLUSÕES 48
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 50

Glossary

AR (Augmented Reality) – Tecnologia que sobrepõe elementos digitais ao ambiente físico real, enriquecendo a perceção do utilizador com informação visual adicional.
AV (Audiovisual) – Conjunto de sistemas de som, projeção e vídeo utilizados na criação e controlo de experiências imersivas.
Back-office – Área não visível ao cliente onde se concentram funções operacionais, técnicas e administrativas de suporte à atividade principal.
Benchmarking – Processo de análise comparativa de práticas, modelos e desempenhos de organizações ou projetos de referência, utilizado para identificar boas práticas e orientar decisões estratégicas.
Blockchain – Tecnologia de registo distribuído que permite garantir a integridade, transparência e rastreabilidade da informação ao longo da cadeia de valor, sem necessidade de uma entidade central de validação.
Break-even – Ponto de equilíbrio económico em que as receitas totais igualam os custos totais, não gerando lucro nem prejuízo.
CapEx (Capital Expenditure) – Despesas de investimento associadas à aquisição ou melhoria de ativos fixos, como equipamentos, tecnologia ou infraestruturas.
Cash flow – Fluxo de caixa gerado por uma atividade económica num determinado período, resultante da diferença entre entradas e saídas de caixa.
COGS (Cost of Goods Sold) – Custo direto associado à produção dos bens ou serviços vendidos, incluindo matérias-primas e outros custos diretamente imputáveis.
CRM (Customer Relationship Management) – Sistema e estratégia de gestão da relação com o cliente, baseada na recolha e análise de dados para melhorar a experiência, a fidelização e o desempenho comercial.
Customer Experience (CX) – Conjunto de perceções, emoções e interações vividas pelo cliente ao longo de toda a sua jornada com um produto ou serviço.
EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) – Resultado operacional antes de juros e impostos.
EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – Indicador de desempenho económico que mede o resultado operacional antes de juros, impostos, depreciações e amortizações.
EBT (Earnings Before Taxes) – Resultado económico antes da dedução de impostos.
Eatertainment – Conceito que combina gastronomia e entretenimento, integrando

componentes cénicas, tecnológicas ou performativas na experiência de refeição.

ESG (Environmental, Social and Governance) – Conjunto de critérios ambientais, sociais e de governação utilizados para avaliar a sustentabilidade e a responsabilidade de um modelo de negócio.

Fine dining – Segmento da restauração caracterizado por elevada exigência gastronómica, serviço formal, ambiente cuidado e posicionamento de preço premium.

Front-stage – Área visível da operação onde ocorre a interação direta com o cliente e onde a experiência é vivida de forma explícita.

FTE (Full-Time Equivalent) – Unidade de medida correspondente ao equivalente a um trabalhador a tempo inteiro, utilizada para normalizar análises de recursos humanos.

Governance – Dimensão da gestão organizacional relacionada com estruturas de decisão, controlo, transparência e responsabilidade.

Greenwashing – Prática de comunicar compromissos ambientais ou sociais de forma enganosa ou não suportada por evidência mensurável.

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) – Sistema de segurança alimentar baseado na identificação, avaliação e controlo de perigos ao longo do processo produtivo.

HORECA – Acrónimo de Hotelaria, Restauração e Cafetaria, utilizado para designar o setor da hospitalidade.

Hub-and-spoke – Modelo organizacional em que uma unidade central (hub) concentra funções estratégicas e de controlo, suportando várias unidades satélite (spokes).

IA (Inteligência Artificial) – Conjunto de tecnologias que permitem a sistemas computacionais executar tarefas que normalmente exigiriam inteligência humana, como análise de dados ou reconhecimento de padrões.

IoT (Internet of Things) – Rede de dispositivos físicos interligados que recolhem e transmitem dados, permitindo monitorização e controlo em tempo real.

KPI (Key Performance Indicator) – Indicador-chave de desempenho utilizado para monitorizar a execução de objetivos estratégicos ou operacionais.

NPV (Net Present Value / Valor Atual Líquido) – Indicador financeiro que mede o valor atual de um projeto, descontando os fluxos de caixa futuros ao custo de capital.

Payback – Período necessário para recuperar o investimento inicial através dos fluxos de caixa gerados pelo projeto.

Pilot testing – Fase experimental de teste de um conceito ou operação em escala reduzida, antes da implementação plena.

Pop-up – Evento temporário de curta duração, utilizado para testar conceitos, criar exclusividade ou gerar notoriedade.

PVP (Preço de Venda ao Público) – Preço final praticado junto do consumidor.

QR code – Código bidimensional que permite o acesso rápido a informação digital através de dispositivos móveis.

ROI (Return on Investment) – Indicador que mede a rentabilidade de um investimento em relação ao capital aplicado.

RV (Realidade Virtual) – Tecnologia que cria ambientes digitais imersivos nos quais o utilizador pode interagir de forma simulada.

Scenario / Cenário – Conjunto coerente de pressupostos utilizados para analisar diferentes evoluções possíveis de um projeto, como cenários pessimista, conservador e otimista.

Show-control – Software utilizado para coordenar e sincronizar sistemas audiovisuais, como projeção, som e iluminação, em experiências imersivas.

Soft-launch – Abertura inicial controlada, com operação limitada, destinada a testar processos e ajustar a experiência antes da operação plena.

SROI (Social Return on Investment) – Indicador que avalia o retorno social gerado por um investimento em relação aos recursos aplicados.

Stakeholders – Conjunto de partes interessadas que afetam ou são afetadas pela atividade de uma organização.

Storytelling – Construção e comunicação de uma narrativa estruturada que organiza a experiência do cliente, reforçando envolvimento emocional, memorabilidade e valor percebido.

Traceability (Rastreabilidade) – Capacidade de acompanhar a origem, o percurso e o tratamento de um produto ou ingrediente ao longo da cadeia de valor.

UGC (User Generated Content) – Conteúdo criado pelos próprios utilizadores ou clientes, frequentemente partilhado em plataformas digitais e redes sociais.

WACC (Weighted Average Cost of Capital) – Custo médio ponderado do capital, utilizado como taxa de desconto na avaliação de projetos de investimento.

1. Introdução

A presente tese inscreve-se na convergência entre a economia da experiência, o luxo contemporâneo e a restauração premium em Lisboa, articulada com o turismo gastronómico. A literatura recente evidencia uma deslocação do valor do luxo dos bens materiais para experiências intensas, emocionalmente marcantes e esteticamente diferenciadas, em que a gastronomia assume um papel central enquanto veículo de autenticidade, storytelling e envolvimento sensorial. Em paralelo, o crescimento do turismo urbano e gastronómico reforça a atratividade de propostas de restauração premium em destinos como Lisboa, caracterizados por elevada procura internacional e por consumidores com maior predisposição para pagar por experiências singulares. O foco deste trabalho é, assim, a análise de um conceito de restauração imersiva de luxo em Lisboa.

Neste contexto, emerge um problema específico ainda pouco explorado em termos académicos e de planeamento de negócios: a ausência de avaliações integradas que articulem, de forma consistente, estratégia, operação, viabilidade económico-financeira e compromissos ESG em conceitos de restauração imersiva de luxo aplicados a mercados urbanos concretos. Embora existam evidências sobre o papel do storytelling gastronómico, da tecnologia imersiva e da sustentabilidade na criação de valor no setor da hospitalidade, permanece incerta a forma como estes elementos podem ser combinados num modelo de negócio coerente e financeiramente sustentável.

O objetivo geral desta investigação consiste em avaliar a viabilidade estratégica, operacional, económico-financeira e ESG do conceito Mesa Imersiva em Lisboa, através da elaboração de um plano de negócios aplicado. Em termos específicos, pretende-se caracterizar a oportunidade de mercado e o posicionamento competitivo de um restaurante imersivo orientado para consumidores premium, definir a proposta de valor e o modelo de exploração assente em storytelling multissensorial e tecnologia sensorial, projetar o desempenho económico-financeiro em cenários alternativos e analisar o potencial de escalabilidade internacional do conceito segundo uma lógica hub-and-spoke.

Metodologicamente, o estudo assume a forma de uma análise aplicada estruturada como um estudo de caso conceptual, ancorado num plano de negócios. O desenho integra uma revisão de literatura de tipo integrativo sobre economia da experiência, restauração sensorial, narrativa, tecnologia imersiva e ESG, a análise de dados secundários do setor e um benchmarking internacional de conceitos imersivos. Esta abordagem é complementada por evidência empírica qualitativa, recolhida junto de potenciais clientes e decisores relevantes,

bem como por observação e análise comparativa, com o objetivo de validar e testar os pressupostos críticos do modelo de negócio e do modelo financeiro.

O documento organiza-se em cinco capítulos. O primeiro apresenta o contexto, o problema, os objetivos, a metodologia e a estrutura da tese. O segundo desenvolve a revisão de literatura. O terceiro descreve o desenho metodológico e as fontes de dados. O quarto corresponde ao plano de negócios do projeto Mesa Imersiva, integrando a análise externa e interna, a estratégia de marketing-mix, o plano de implementação e a análise económico-financeira. O quinto capítulo sintetiza as conclusões, as implicações para a gestão e as perspetivas de investigação futura e de expansão internacional do conceito.

2. Revisão de Literatura

2.1. Economia da Experiência e Luxo Contemporâneo

No quadro da economia da experiência, Pine e Gilmore (1998, 1999) conceptualizam a experiência como uma oferta económica distinta de bens e serviços, criada pela encenação deliberada de momentos memoráveis capazes de justificar um prémio de preço face a alternativas funcionalmente equivalentes. A progressão do valor económico, de commodities para experiências, evidencia que a disposição a pagar aumenta à medida que a proposta se afasta da eficiência operacional e se orienta para a criação de significado e diferenciação simbólica. Esta lógica encontra expressão clara nos mercados de luxo contemporâneos. Estudos setoriais mostram que a procura por experiências de luxo apresenta maior resiliência do que o consumo de bens tangíveis, mesmo em contextos de incerteza económica, refletindo uma deslocação estrutural da despesa para propostas imersivas, memoráveis e emocionalmente significativas (Bain & Company, 2023, 2025). O luxo deixa, assim, de se definir predominantemente pela posse e passa a ancorar-se na intensidade da vivência, na autenticidade percebida e no valor experiencial associado ao consumo.

A literatura em marketing de luxo reforça esta transição conceptual. Atwal e Williams (2009) descrevem a passagem de uma relação transacional, centrada no objeto, para uma relação experiencial, baseada no envolvimento do consumidor e na participação ativa na experiência. Em paralelo, Eckhardt et al. (2015) evidenciam a emergência do consumo inconspícuo, no qual o estatuto é comunicado através de códigos culturais subtis e da qualidade da experiência, mais do que por sinais ostensivos. Neste contexto, Gilmore e Pine (2007) sublinham que a autenticidade percebida se tornou um critério decisivo de escolha, muitas vezes tão relevante quanto o preço ou a qualidade intrínseca do produto.

O valor do luxo experiencial pode, assim, ser compreendido como multidimensional. Wiedmann et al. (2009) identificam dimensões funcionais, financeiras, individuais e sociais na perceção de valor do luxo, às quais a literatura recente acrescenta uma dimensão ambiental associada às preferências ESG. Em contextos de consumo experiencial, a componente emocional assume particular relevância, sendo empiricamente associada a atitudes de marca mais favoráveis, maior lealdade e maior disposição a pagar (Ko et al., 2023; Yang et al., 2023).

Estes mecanismos têm implicações diretas para a gestão da receita em contextos de luxo, incluindo a restauração de alto valor. Evidência empírica em hospitalidade demonstra que experiências capazes de gerar envolvimento emocional ao longo das fases de antecipação, consumo e memória reforçam a satisfação, a recomendação e a predisposição para pagar prémios de preço (Busser et al., 2022). Em restaurantes de luxo, fatores como a perceção de singularidade, o valor hedónico e o prestígio percebido explicam uma parte significativa da disposição a pagar acima das referências convencionais, desde que a experiência seja percecionada como autêntica e distintiva (Kiatkawsin & Han, 2019).

A literatura identifica ainda a importância dos mecanismos psicológicos subjacentes à criação de valor experiencial. Estudos em psicologia sensorial demonstram que atributos contextuais do serviço influenciam a avaliação global da experiência e a perceção de qualidade, reforçando a justificação económica de propostas experiencialmente diferenciadas (Spence, 2015, 2020a). Quando integrados de forma coerente, estes mecanismos permitem deslocar a concorrência do preço unitário para a memorabilidade e para o valor simbólico da experiência.

A leitura integrada da literatura sobre economia da experiência e luxo contemporâneo permite identificar um conjunto de fatores críticos que influenciam diretamente a intensidade, a coerência e o valor percebido da experiência gastronómica. Elementos aparentemente marginais, como o tipo de talheres, o peso do copo, a textura da toalha ou a iluminação da mesa, revelam-se relevantes na modulação da perceção sensorial e simbólica, podendo reforçar ou comprometer a experiência global. A evidência empírica sugere que estímulos congruentes com a narrativa e com o posicionamento do restaurante tendem a gerar efeitos positivos na avaliação da qualidade, na memorabilidade e na disposição a pagar, enquanto estímulos dissonantes, excessivos ou mal integrados produzem efeitos neutros ou mesmo negativos. Neste contexto, o luxo experiencial não resulta da acumulação de estímulos, mas da sua curadoria deliberada, coerência interna e alinhamento com expectativas culturais do consumidor. Assim, a experiência gastronómica de luxo emerge como um sistema integrado, no qual decisões micro-operacionais têm impacto macro na perceção de valor, reforçando a necessidade de tratar a experiência como um objeto de gestão estratégica e não apenas como expressão estética ou criativa.

Em síntese, a literatura sustenta que a conjugação entre autenticidade, envolvimento emocional e gestão deliberada da experiência constitui uma estratégia eficaz de captura de valor em contextos de luxo. Em mercados urbanos com procura internacional, como Lisboa, esta abordagem não é meramente estética, mas económica. Ao aumentar o valor percebido e reduzir

o risco de desilusão do consumidor premium, potencia a disposição a pagar, a repetição e a recomendação, criando condições para a sustentabilidade financeira de conceitos gastronómicos de base experiencial.

2.2. Restauração Sensorial e Design de Experiências Gastronómicas

A restauração sensorial assenta na orquestração intencional de estímulos visuais, auditivos, olfativos, táteis e gustativos com o objetivo de amplificar o valor percecionado do serviço, influenciar a disposição para pagar e moldar comportamentos em sala. A literatura demonstra de forma consistente que estes estímulos atuam como moduladores da perceção gustativa e da avaliação global da experiência, permitindo intervir no valor económico do serviço sem alterar a composição intrínseca do produto. Spence demonstra que a denominada *sonic seasoning* permite calibrar atributos como doçura, amargor ou cremosidade através de estímulos sonoros congruentes, oferecendo um mecanismo operativo para aumentar a consistência sensorial e proteger margens, sobretudo em menus de degustação (Spence et al., 2021a; Spence, 2021).

A dimensão olfativa e ambiental reforça esta lógica de criação de valor. Estudos indicam que fragrâncias congruentes com o contexto gastronómico influenciam positivamente o humor, o tempo de permanência e a avaliação do serviço, desde que exista governação sensorial capaz de evitar dissonância e fadiga hedónica (Spence, 2020b; Spence, 2022a). Meta-análises apontam que a introdução de aroma ambiente está associada a um aumento médio da despesa do consumidor em cerca de 3% do gasto total por cliente, um efeito aparentemente modesto, mas operacionalmente relevante em formatos premium caracterizados por elevada intensidade de custos fixos (Roschk & Hosseinpour, 2020). No plano visual, a iluminância e a cromática do espaço revelam-se igualmente determinantes. Evidência empírica mostra que maior intensidade luminosa e tonalidades adequadas aumentam a intensidade global do sabor percecionado, permitindo ganhos de impacto sensorial sem acréscimo proporcional de custos de matéria-prima (van der Heijden et al., 2021; Cornelio et al., 2022).

A literatura evidencia que o efeito económico da multissensorialidade depende da sua integração coerente e disciplinada no desenho da experiência. Quando os estímulos sensoriais são concebidos de forma alinhada com o serviço e com o produto gastronómico, contribuem para reforçar a perceção de qualidade, a memorabilidade e a diferenciação competitiva, evitando a perceção de artificialidade ou excesso tecnológico. Aplicações de realidade

aumentada e de suporte digital ilustram que a tecnologia pode intensificar novidade e entretenimento sem comprometer a centralidade gastronómica, desde que permaneça subordinada ao serviço de mesa e à experiência culinária (Batat, 2021).

O benchmarking internacional confirma a viabilidade destes modelos quando existe rigor operacional e curadoria sensorial consistente. Conceitos como o Ultraviolet, em Xangai, e o Alchemist, em Copenhaga, evidenciam que a sincronização entre tecnologia, estímulos sensoriais e execução culinária permite sustentar posicionamentos de luxo extremo, com elevada procura e reputação, ainda que assentes em escolhas deliberadas de capacidade e complexidade (Ultraviolet, 2025; Alchemist, 2025). A análise académica destes casos descreve a multissensorialidade como um dispositivo de mediação entre artes performativas e serviço gastronómico, capaz de ampliar o valor hedónico e simbólico sem diluir a excelência técnica, oferecendo referências úteis para o desenho de experiências modulares e potencialmente escaláveis (Yemsi-Paillissé, 2024; 2025).

Do ponto de vista económico, a multissensorialidade disponibiliza três alavancas centrais para a gestão do valor em restauração premium. Em primeiro lugar, permite intensificar a perceção sensorial através de estímulos como luz e som, reduzindo a dependência de *inputs* físicos adicionais. Em segundo lugar, possibilita incrementos marginais mas consistentes do *ticket* médio através de estímulos ambientais congruentes, como o aroma. Em terceiro lugar, reforça a intenção de recomendação e a tolerância ao preço, fatores críticos para a manutenção de taxas de ocupação e preços premium em contextos competitivos. Estas evidências sustentam a adoção de um desenho sensorial integrado como instrumento económico e estratégico, e não meramente estético, na conceção de modelos de restauração imersiva orientados para a criação de valor sustentável.

2.3. *Storytelling* e Gestão da Experiência do Cliente

A narrativa constitui um instrumento estratégico central no luxo gastronómico, ao transformar a refeição em significado, reforçar a autenticidade percebida e sustentar a disposição a pagar por experiências premium. Em contextos de restauração imersiva, o storytelling funciona como um mecanismo de diferenciação que desloca a concorrência do produto e do preço para a memorabilidade, legitimando *tickets* elevados quando a experiência é percecionada como coerente e distintiva. Evidência empírica demonstra que a comunicação narrativa da

gastronomia ativa dimensões como prestígio, novidade e valor hedónico, moldando a perceção de luxo e influenciando positivamente a intenção de compra e a tolerância ao preço (Michael & Fusté-Forné, 2022).

Este efeito é explicado pelo conceito de transporte narrativo, entendido como o grau de envolvimento cognitivo e emocional do cliente com a história proposta. Estudos experimentais indicam que narrativas visuais e estruturadas aumentam a fluência cognitiva e intensificam o transporte narrativo, reforçando a predisposição para aceitar experiências encenadas com uma lógica interna consistente, particularmente em ambientes de restauração experiencial (Wang et al., 2025). A narrativa deixa, assim, de assumir um papel decorativo e passa a integrar o próprio desenho do valor económico da experiência.

A literatura evidencia que a eficácia do storytelling depende da sua tradução operativa ao longo da experiência. Em restauração imersiva, histórias associadas ao prato, ao ambiente e ao serviço permitem estruturar a refeição em sequências narrativas sucessivas, reforçando a coerência da experiência e a sua memorabilidade. Esta estruturação narrativa é particularmente relevante em contextos de *fine dining*, onde as expectativas são elevadas e a margem para inconsistências é reduzida (Spence et al., 2021b; Tran et al., 2024).

A gestão da experiência do cliente fornece o enquadramento operacional para transformar a narrativa em desempenho mensurável. Modelos de *Customer Experience Management* sublinham a importância de mapear a jornada do cliente desde a fase de antecipação até ao encerramento da experiência, associando cada momento a indicadores de satisfação, emoção expressa e intenção de recomendação (Aarabe et al., 2025). Evidência baseada na análise sistemática de *online reviews* confirma que microdetalhes de serviço explicam diferenças significativas na satisfação, mesmo em segmentos premium, demonstrando que a experiência pode ser gerida como um conjunto de alavancas operacionais concretas e monitorizáveis (Kim & Kim, 2022).

Do ponto de vista económico, o storytelling atua como catalisador de valor ao reforçar a diferenciação, a repetição e a *advocacy*, condições críticas para a sustentação de preços premium e de níveis de ocupação estáveis. A integração de dados e tecnologias de suporte à relação com o cliente permite testar, ajustar e otimizar a narrativa com base em *feedback* comportamental, convertendo envolvimento simbólico em desempenho económico efetivo (Elshaer et al., 2024; Dang & Nguyen, 2023). Quando integrada de forma credível, a comunicação de atributos ESG como parte da narrativa reforça ainda a utilidade percebida e o

poder de preço, consolidando o storytelling como um instrumento simultaneamente estratégico, operacional e económico na restauração imersiva de luxo (Najdek et al., 2024).

2.4. Tecnologia e Inovação Imersiva na Restauração

A integração de tecnologias imersivas redefine a cadeia de valor da restauração de luxo, atuando simultaneamente na criação de receita, através do aumento do valor percebido e da disposição a pagar, e na eficiência operacional, através da digitalização de processos e da gestão integrada da informação. Em contextos gastronómicos imersivos, a tecnologia deixa de ser um elemento acessório e passa a funcionar como uma infraestrutura estratégica de suporte à experiência, ao controlo operacional e à governação ética dos dados.

No domínio da realidade aumentada e das projeções imersivas, a literatura demonstra efeitos consistentes sobre a desejabilidade do produto e a intenção de compra. Estudos experimentais e de campo indicam que a apresentação de pratos em ambientes de AR intensifica a simulação mental e aumenta a probabilidade de escolha, ao atuar sobre a avaliação afetiva e sensorial do alimento (Fritz et al., 2023). A disponibilização de informação contextual ou nutricional em interfaces imersivas acrescenta utilidade sem penalizar a satisfação, sinalizando o potencial destas tecnologias para integrar objetivos de saúde e de ESG no desenho da experiência (Pini et al., 2023). Evidência adicional confirma que conteúdos visuais projetados influenciam a perceção gustativa, reforçando que o contexto visual constitui uma intervenção com impacto económico mensurável e não mera cenografia (Risso et al., 2020).

Para além do *front-stage*, a tecnologia assume um papel determinante na eficiência operacional. Evidência setorial demonstra que a integração de sistemas digitais no *back-office* melhora a produtividade, reduz tempos de ciclo e mitiga a ociosidade de recursos, desde que acompanhada por formação adequada e alinhamento organizacional (Lee et al., 2024). Contudo, a escolha das interfaces de contacto com o cliente revela-se crítica em segmentos premium. Estudos indicam que menus exclusivamente baseados em *QR code* podem reduzir a lealdade em contextos de *fine dining*, ao eliminar o ritual simbólico do menu físico, recomendando abordagens híbridas que conciliem tecnologia e materialidade (Hewage et al., 2024).

Tecnologias de rastreabilidade e transparência reforçam esta lógica quando integradas de forma funcional e discreta. A utilização de AR ou MR para comunicar origem, atributos ESG e harmonizações acrescenta confiança e valor informativo, enquanto sistemas de *blockchain* associados a identificadores individuais por prato aumentam a verificabilidade da cadeia de fornecimento e a segurança alimentar, com benefícios documentados ao nível da transparência

e dos tempos de resposta a incidentes (Chai et al., 2022; Ellahi et al., 2023). Evidência empírica sugere ainda que a redução da perceção de risco alimentar através de rastreabilidade credível se associa a maior disposição a pagar, em linha com estratégias de preço premium em contextos de luxo responsável (Collart et al., 2025; Cozzio et al., 2023).

A adoção destas tecnologias convoca, porém, desafios éticos e operacionais relevantes. A recolha intensiva de dados para personalização e controlo da experiência aumenta a exposição a riscos de privacidade, sendo documentado que a perceção de vulnerabilidade informacional pode corroer os benefícios de conveniência se a transparência for insuficiente (Fakfare et al., 2024). Estudos longitudinais em hotelaria recomendam políticas de minimização de dados, consentimento granular e auditorias regulares como mecanismos de mitigação (D'Acunto et al., 2021). Adicionalmente, a literatura sobre roboética alerta para tensões entre eficiência tecnológica e desumanização do serviço, exigindo supervisão humana e formação contínua para preservar a hospitalidade e a inclusão em ambientes altamente digitalizados (Zhu et al., 2023).

Em síntese, a tecnologia imersiva, quando integrada de forma coerente com a narrativa e com o modelo operacional, constitui uma alavanca estratégica para a criação de valor económico e experiencial na restauração de luxo. O seu contributo não reside apenas na inovação visível ao cliente, mas na capacidade de articular experiência, eficiência e governação ética, protegendo o valor simbólico do ritual gastronómico e reforçando a sustentabilidade do modelo em contextos competitivos.

2.5. Sustentabilidade e Estratégia ESG no Setor da Restauração

A integração de critérios ESG na restauração de luxo deve ser encarada como uma alavanca de criação de valor económico e de mitigação de risco regulatório e reputacional, e não apenas como um requisito de conformidade. Evidência empírica recente demonstra que práticas ESG no turismo e na hotelaria se associam positivamente ao desempenho financeiro e a uma gestão mais eficaz dos riscos materiais, sugerindo que a disciplina ESG pode contribuir para a estabilidade das margens e para a redução do custo de capital em contextos voláteis (Shin et al., 2025; Lu et al., 2025). Em períodos de choque, como a pandemia, organizações com melhor desempenho ESG evidenciaram maior resiliência, reforçando o racional de integração estratégica da sustentabilidade em conceitos premium (Kaminskyi et al., 2025).

No pilar ambiental, a redução do desperdício alimentar emerge como o vetor mais imediato de eficiência económica e de impacto ambiental na restauração. Dados europeus indicam que o desperdício alimentar continua a representar uma perda económica significativa para o setor,

com implicações diretas em custos operacionais, emissões e pressão regulatória (Eurostat, 2025; European Commission, 2025). A introdução de metas juridicamente vinculativas para 2030, exigindo reduções substanciais no retalho e na restauração, transforma a gestão do desperdício numa obrigação mensurável e num fator crítico de desempenho operacional (Parlamento Europeu, 2025). À escala global, estimativas apontam os serviços de alimentação como um dos principais contribuintes para o desperdício total, reforçando a centralidade da restauração no cumprimento dos objetivos internacionais de sustentabilidade (UNEP, 2024).

A literatura sustenta que tecnologias de medição e *analytics* permitem reduções rápidas e economicamente relevantes do desperdício em cozinhas profissionais. Estudos quase-experimentais documentam diminuições expressivas dos custos associados ao desperdício por refeição quando são implementados sistemas de monitorização contínua e *feedback* às equipas, com efeitos positivos no EBITDA através da redução do custo das mercadorias vendidas (Sigala et al., 2025). Em complemento, práticas de economia circular no setor HORECA, como o redesenho de menus, o aproveitamento de subprodutos e parcerias de doação, contribuem para a prevenção de resíduos na origem e para a redução estrutural de custos, reforçando a eficiência do modelo operacional (Cardenas et al., 2024).

No pilar de *governance*, a rastreabilidade surge como um instrumento central de transparência e de redução da incerteza do consumidor, particularmente relevante em experiências gastronómicas de alto valor. A literatura demonstra que a utilização de *blockchain* na cadeia alimentar reforça a integridade dos dados, facilita auditorias e acelera respostas a incidentes, sobretudo quando integrada com outras tecnologias digitais (Ellahi et al., 2023). Estudos aplicados à restauração indicam que a comunicação credível da origem e do manuseamento dos ingredientes aumenta a confiança e influencia positivamente as decisões de compra, sugerindo potencial de prémio de preço quando a prova de origem é acessível ao cliente final (Cozzio et al., 2023; Liu et al., 2025).

No pilar social, acessibilidade e inclusão assumem relevância estratégica em mercados premium, onde a sensibilidade à qualidade do serviço é elevada. Evidência europeia mostra que uma proporção significativa da população apresenta limitações funcionais, ampliando o mercado potencial que depende de espaços e serviços inclusivos (Eurostat, 2025b). A literatura em hospitalidade sustenta que o desenho universal de serviços e a formação das equipas têm impacto direto na experiência do cliente, na reputação da marca e no desempenho competitivo (Jamin et al., 2024; López-Gamero et al., 2025). Revisões sistemáticas identificam ainda lacunas persistentes na acessibilidade turística, reforçando a necessidade de padrões claros de

informação e de desenho de serviço para reduzir fricções e capturar valor reputacional e económico (De la Fuente-Robles, 2020).

Em síntese, a estratégia ESG, quando integrada de forma mensurável e operacional no modelo de negócio, contribui simultaneamente para a eficiência económica, a diferenciação competitiva e a mitigação de riscos regulatórios e reputacionais. Para conceitos de restauração imersiva de luxo, o ESG deixa de ser um custo adicional e passa a funcionar como um vetor estruturante de valor sustentável, alinhado com as expectativas do consumidor premium e com as exigências crescentes do enquadramento regulatório.

3. Metodologia

O presente capítulo descreve o enquadramento metodológico adotado para responder à questão central da investigação relativa à viabilidade estratégica, operacional, económico-financeira e ESG do conceito Mesa Imersiva em Lisboa. A investigação assume um desenho aplicado, estruturado como um plano de negócios, integrando de forma coerente a revisão de literatura, a análise de dados secundários de mercado, o benchmarking internacional de conceitos relevantes, a evidência empírica recolhida junto de potenciais clientes e decisores e a modelização económico-financeira.

Este desenho metodológico assegura o alinhamento entre os objetivos do estudo, as fontes de dados utilizadas e as técnicas de análise empregues, condição fundamental para a consistência e validade interna em estudos de gestão aplicados (Saunders et al., 2019). A opção por um estudo de caso conceptual, centrado num conceito inovador ainda não implementado, é adequada ao objetivo da investigação, na medida em que permite articular múltiplas fontes de evidência e analisar, de forma integrada, a coerência entre estratégia, operação e modelo económico-financeiro no contexto específico de um mercado urbano (Yin, 2018).

3.1. Objetivos da investigação e natureza do estudo

A metodologia foi concebida para responder a três objetivos específicos. Em primeiro lugar, avaliar se existe um enquadramento de mercado favorável para a implementação, em Lisboa, de um restaurante imersivo de luxo com uma forte componente ESG. Em segundo lugar, analisar a exequibilidade operacional do conceito, considerando o modelo de serviço, a organização dos recursos humanos, a tecnologia sensorial e a integração dos compromissos ESG. Em terceiro lugar, estimar a viabilidade económico-financeira do projeto em diferentes cenários de ocupação, margem e investimento. Neste contexto, o plano de negócios assume-se como um instrumento central de análise, ao integrar explicitamente variáveis ESG na avaliação do risco e na narrativa de valor dirigida a decisores e investidores, particularmente relevante em projetos de hospitalidade de elevada intensidade de capital (Roffia, 2025).

O trabalho assume a forma de um estudo de caso único, de natureza aplicada, adequado ao objetivo da investigação, em consonância com a taxonomia proposta por Saunders et al. (2019). Importa clarificar que a referência ao estudo de caso não corresponde à análise empírica de uma unidade operacional existente, mas a um enquadramento analítico que permite testar a coerência

interna entre estratégia, operação e modelo económico-financeiro de um conceito ainda não implementado. Esta abordagem permite articular múltiplas fontes de evidência e confrontar pressupostos críticos do modelo de negócio com diferentes cenários de decisão.

A evidência empírica recolhida é utilizada como instrumento de validação e teste da plausibilidade estratégica, operacional e económico-financeira do projeto, em coerência com a natureza aplicada do estudo e com o seu objetivo central de apoiar a tomada de decisão de gestão em contexto de incerteza.

3.2. Desenho metodológico e fontes de dados

O desenho metodológico da presente investigação combina quatro blocos complementares, articulados de forma a assegurar coerência entre o problema de investigação, os objetivos definidos e as técnicas de análise utilizadas. Esta estrutura metodológica, sintetizada na Tabela D.1 (Anexo D), permite integrar diferentes fontes de evidência num plano de negócios aplicado.

Em primeiro lugar, foi realizada uma revisão de literatura de tipo integrativo, centrada na economia da experiência, na restauração sensorial, no storytelling, na tecnologia imersiva e na sustentabilidade ESG em hospitalidade. Esta revisão sustentou o enquadramento conceptual do projeto e a identificação dos seus fatores críticos de sucesso.

Em segundo lugar, procedeu-se à recolha e análise sistemática de dados secundários do mercado e do setor, incluindo estatísticas oficiais, relatórios de associações empresariais e estudos de consultoria internacional. Estas fontes são amplamente reconhecidas na literatura como suporte central à tomada de decisão estratégica em estudos de viabilidade no turismo e na hospitalidade (Vidal et al., 2024; Su, 2022).

Em terceiro lugar, foi desenvolvido um exercício de benchmarking de restaurantes imersivos e de fine dining em Lisboa e em mercados internacionais de referência, com base em fontes públicas e académicas. Este exercício permitiu identificar boas práticas, níveis de preço, configurações operacionais e graus de intensidade tecnológica relevantes para o posicionamento estratégico do projeto.

Em quarto lugar, foram recolhidos dados primários através de entrevistas semi-estruturadas a potenciais clientes e decisores relevantes dos segmentos residente premium, turista gastronómico e corporate, realizadas em fase pré-operacional entre outubro e novembro de 2025. Estas entrevistas foram concebidas para validar e testar pressupostos críticos do modelo de negócio e do modelo económico-financeiro, nomeadamente o ticket médio aceitável, a

intenção de visita e a probabilidade de repetição, assegurando coerência entre a proposta de valor e as expectativas do mercado.

No seu conjunto, estes quatro blocos constituem o corpo de evidência factual e empírica que sustenta o desenho do plano de negócios, a definição dos cenários de exploração e a avaliação da viabilidade estratégica, operacional, económico-financeira e ESG da Mesa Imersiva.

3.3. Procedimentos de recolha e análise qualitativa

A revisão de literatura seguiu um procedimento de natureza integrativa, adequado quando se pretende articular contributos conceptuais e empíricos na construção de um quadro de referência orientado à aplicação prática (Snyder, 2019). Foram consultadas bases de dados académicas de referência, nomeadamente Scopus e Web of Science, bem como revistas especializadas nas áreas do turismo, hospitalidade, marketing de luxo e gestão sustentável. A seleção incidiu maioritariamente sobre artigos publicados entre 2020 e 2025, complementados por estudos clássicos estruturantes, assegurando simultaneamente atualidade e robustez conceptual. Em linha com as boas práticas metodológicas, foram definidos critérios explícitos de inclusão relativos ao período de publicação, áreas científicas e qualidade das fontes, com o objetivo de reforçar a consistência e a credibilidade da síntese (Paul & Criado, 2020).

Os materiais provenientes da literatura, do benchmarking de casos e das entrevistas foram analisados através de uma abordagem de análise temática reflexiva. Este método permite identificar padrões recorrentes na evidência recolhida e organizá-los em temas coerentes com as perguntas de investigação e com os objetivos do estudo (Braun & Clarke, 2023). As categorias analíticas adotadas correspondem aos eixos conceptuais centrais da tese, economia da experiência e luxo, design sensorial, storytelling, tecnologia imersiva e estratégia ESG, assegurando a articulação entre o enquadramento teórico e o desenho do plano de negócios.

No que respeita aos dados recolhidos junto de potenciais clientes e decisores, a amostra incluiu deliberadamente perfis com diferentes níveis de afinidade com o conceito proposto, abrangendo participantes entusiastas, neutros e mais conservadores ou críticos relativamente à imersividade da experiência e ao posicionamento de preço. As reservas e críticas expressas por estes participantes foram integradas no processo analítico, contribuindo para afinar pressupostos estratégicos e operacionais do modelo de negócio e para identificar riscos relevantes, posteriormente mitigados nas opções desenvolvidas ao longo da tese. As entrevistas individuais encontram-se integralmente apresentadas no Anexo A.

A correspondência entre os principais pressupostos estratégicos e económico-financeiros da tese e a evidência empírica recolhida foi sistematizada numa matriz de evidência empírica, apresentada no Anexo B. Esta matriz permite uma leitura integrada entre opções estratégicas, pressupostos de modelização financeira e evidência empírica, reforçando a coerência interna do plano de negócios.

No seu conjunto, este processo de recolha e análise da evidência empírica originou um quadro conceptual aplicado que orienta a definição da proposta de valor, a identificação dos fatores críticos de sucesso e a estruturação das opções estratégicas e operacionais do projeto Mesa Imersiva, assegurando coerência entre teoria, evidência empírica e decisão de gestão.

Procedimentos de análise quantitativa e integração dos resultados

A análise quantitativa assenta na construção de um modelo económico-financeiro desenvolvido em folha de cálculo, com um horizonte temporal de sete anos, estruturado segundo princípios clássicos de avaliação de projetos de investimento. O modelo integra a projeção de resultados operacionais e de fluxos de caixa, a consideração do custo de capital e o cálculo de indicadores de desempenho e risco, nomeadamente valor atual líquido, taxa interna de rentabilidade, retorno do investimento, período de recuperação do capital e ponto crítico de equilíbrio, complementados por uma análise de cenários.

A modelização baseia-se na articulação entre variáveis operacionais fundamentais, capacidade instalada, *ticket* médio, taxa de ocupação e estrutura de custos, e pressupostos financeiros prudentes, coerentes com o posicionamento premium do conceito e com *benchmarks* setoriais da restauração de luxo. Estes pressupostos são definidos de forma conservadora, com o objetivo de reforçar a robustez do modelo face a contextos de incerteza e de assegurar a consistência entre ambição estratégica e viabilidade económica.

A integração entre a evidência empírica recolhida e a modelização económica é efetuada de forma iterativa. A informação obtida junto de potenciais clientes e decisores informa a definição de parâmetros críticos do modelo, como a aceitação do *ticket* médio, a intenção de visita e a probabilidade de repetição, enquanto os resultados financeiros projetados permitem testar a coerência e a sustentabilidade das opções estratégicas e operacionais consideradas. Este processo assegura que o modelo financeiro não é construído de forma isolada, mas ancorado em pressupostos empiricamente validados.

Os resultados da análise quantitativa são apresentados e interpretados no capítulo seguinte, onde se procede à leitura integrada da viabilidade estratégica, operacional, económico-

financeira e ESG do projeto Mesa Imersiva. O presente subcapítulo limita-se, assim, à descrição dos procedimentos de modelização e de integração dos dados, mantendo a distinção clara entre metodologia e análise de resultados.

3.5 Proposta de validação empírica futura do conceito Mesa Imersiva

Embora a presente investigação integre evidência empírica recolhida junto de potenciais clientes e decisores relevantes, esta é utilizada para validar e testar pressupostos estratégicos, operacionais e económico-financeiros do modelo proposto em fase pré-operacional. Neste enquadramento, apresenta-se de seguida uma proposta de validação futura do conceito Mesa Imersiva, a desenvolver numa fase subsequente de implementação, caso o projeto avance para execução.

A validação futura do conceito poderá ser estruturada em três níveis complementares. Num primeiro nível, a aceitação do preço e do valor percebido poderá ser testada através da realização de jantares-piloto imersivos em formato temporário. Estas experiências poderiam assumir a forma de eventos *pop-up*, com um número limitado de sessões, dirigidas aos segmentos identificados como prioritários no plano de negócios, designadamente residentes premium, turistas gastronómicos e clientes *corporate*. Cada sessão incluiria um menu narrativo reduzido, com aplicação parcial da tecnologia sensorial e diferentes níveis de preço próximos do *ticket* de referência, permitindo observar variações na aceitação do valor proposto.

Num segundo nível, a validação comportamental poderia ser aprofundada através da recolha sistemática de informação junto dos participantes, incidindo sobre indicadores como a avaliação do valor percebido, a intenção de repetição, a probabilidade de recomendação e a sensibilidade ao preço. A análise destes indicadores permitiria refinar intervalos realistas de aceitação do *ticket* médio e reforçar a consistência dos cenários de ocupação considerados no modelo económico-financeiro.

4. Plano de Negócios – Projeto “Mesa Imersiva”

4.1. Análise Externa

4.1.1. Análise PESTEL

4.1.1.1. Contexto Político

Em Portugal, o turismo é enquadrado politicamente como um eixo estruturante de desenvolvimento económico, com metas ambiciosas de crescimento em dormidas e receitas, o que favorece a atração de projetos orientados para o valor experiencial e a diferenciação qualitativa. A continuidade das estratégias públicas expressas nos planos nacionais de turismo sustentável reforça a prioridade atribuída a iniciativas que combinem inovação, autenticidade, economia circular e integração da gastronomia enquanto ativo cultural e económico, criando um contexto favorável à emergência de conceitos de restauração imersiva de luxo em destinos urbanos como Lisboa (Turismo de Portugal, 2017; 2020; 2025; Moura et al., 2025).

À escala europeia, o turismo é reconhecido como um setor relevante para o crescimento e a coesão económica, representando uma parcela significativa do PIB da União Europeia. As orientações políticas europeias privilegiam um modelo de turismo mais sustentável, resiliente e orientado para o valor acrescentado, reforçando a atratividade de propostas de hospitalidade premium que integrem inovação experiencial e compromissos ESG, em particular em capitais e destinos urbanos consolidados (European Parliament, 2025).

Não obstante este enquadramento favorável, o contexto político recente em Portugal evidencia um aumento da fragmentação partidária e da volatilidade governativa, resultante das eleições legislativas antecipadas de 2024. A literatura e a análise institucional indicam que configurações governativas minoritárias podem introduzir maior incerteza na implementação de políticas públicas e na estabilidade do enquadramento fiscal e regulatório, ainda que o dinamismo do turismo e a resiliência do mercado de trabalho atenuem parte destes riscos macroeconómicos (International Monetary Fund, 2024; Lopes, 2025).

Estudos internacionais mostram que a perceção de instabilidade política pode afetar negativamente a intenção de viajar, sobretudo em segmentos sensíveis à segurança institucional e à previsibilidade do destino, enquanto a confiança nas instituições e uma comunicação eficaz contribuem para mitigar esses efeitos (Grigoriadis et al., 2025). Neste contexto, a dimensão política apresenta-se globalmente favorável ao desenvolvimento da Mesa Imersiva, mas recomenda uma gestão prudente do risco institucional, com atenção à evolução das políticas

públicas, dos incentivos ao turismo e do enquadramento fiscal relevante para projetos de restauração de luxo orientados para públicos internacionais.

4.1.1.2. Contexto Económico

A conjuntura económica em Portugal apresenta-se globalmente favorável ao consumo de luxo experiencial, sustentada por um período recente de crescimento moderado e recuperação do rendimento disponível. Estimativas oficiais indicam um aumento significativo do rendimento real das famílias em 2024, apoiado pela evolução salarial e por ajustamentos fiscais, criando condições para o reforço da despesa discricionária nos segmentos de maior rendimento, que constituem o público-alvo da Mesa Imersiva (Banco de Portugal, 2025).

O peso estrutural do turismo na economia portuguesa intensifica esta oportunidade. A atividade turística representa uma parcela relevante do produto interno, assegurando uma base de procura com elevada capacidade de gasto e forte propensão para o consumo de experiências diferenciadas. Dados recentes mostram que Lisboa concentra uma parte significativa das dormidas turísticas nacionais, configurando uma massa crítica favorável ao desenvolvimento de propostas gastronómicas premium e imersivas orientadas para públicos internacionais (INE, 2025; WTTC, 2024). A literatura evidencia ainda que turistas motivados pela gastronomia revelam uma disposição acrescida para pagar por experiências autênticas e inovadoras, reforçando o potencial económico de conceitos de restauração imersiva de luxo em contextos urbanos consolidados (Barzallo-Neira & Pulido-Fernández, 2025).

Apesar deste enquadramento positivo, a dimensão económica comporta riscos relevantes. Estudos recentes indicam que empresas de turismo e hotelaria com estruturas financeiras mais alavancadas são particularmente vulneráveis a choques exógenos e a quebras abruptas da procura, como observado em períodos de crise económica ou sanitária (Ashraf et al., 2025). Este fator sublinha a importância de modelos de negócio prudentes, com gestão cuidada de capital, liquidez e custos fixos, sobretudo em segmentos de luxo onde a intensidade de investimento e a volatilidade da procura podem amplificar riscos.

Em síntese, a dimensão económica revela-se favorável à Mesa Imersiva pela combinação entre crescimento do rendimento disponível e dinamismo do turismo em Lisboa, mas recomenda uma abordagem conservadora na estrutura financeira e na gestão do risco, como condição para a sustentabilidade do projeto em cenários adversos.

4.1.1.3. Contexto Sócio-cultural

O contexto sociocultural em Portugal apresenta-se favorável ao lançamento da Mesa Imersiva em Lisboa, refletindo uma valorização crescente do consumo experiencial. Estudos recentes indicam que uma larga maioria dos consumidores portugueses manifesta intenção de manter ou aumentar a despesa em experiências, sendo as viagens e a gastronomia apontadas como fontes privilegiadas de memórias significativas e de valor emocional (Mastercard, 2024). Esta centralidade da experiência reforça a predisposição dos segmentos de maior rendimento para pagar por propostas gastronómicas diferenciadas e imersivas.

No domínio do turismo gastronómico, a literatura evidencia que os consumidores mais jovens e os turistas motivados pela comida combinam a procura de autenticidade, qualidade e inovação, utilizando a refeição como forma de contacto com a cultura local e de expressão identitária (Moura et al., 2025). Em paralelo, o fenómeno do *eatertainment* e a crescente partilha de conteúdos gastronómicos nas redes sociais contribuem para que *Millennials* e Geração Z privilegiem restaurantes que encenam a refeição como uma experiência estética, social e partilhável, reforçando o papel do storytelling e da tecnologia sensorial na criação de valor simbólico (Danhauser et al., 2025).

Neste enquadramento, um conceito de luxo imersivo assente em narrativa e multissensorialidade responde às motivações de estatuto, sociabilidade e procura de experiências memoráveis do segmento premium lisboeta. Ainda assim, a forte mediação social do consumo implica riscos de saturação e de fadiga acelerada dos formatos, tornando a renovação contínua da experiência e da narrativa um requisito crítico para a sustentabilidade sociocultural do conceito.

4.1.1.4. Contexto Tecnológico

O contexto tecnológico em Portugal apresenta-se favorável ao desenvolvimento do projeto Mesa Imersiva, refletindo um elevado grau de digitalização do turismo e da restauração, com níveis de adoção tecnológica acima da média europeia. Estudos recentes indicam que a generalização de ferramentas digitais de gestão, reservas online e pagamentos *contactless* reduziu significativamente as barreiras à implementação de experiências gastronómicas suportadas por dados e por tecnologias imersivas, ao mesmo tempo que aumentou a

familiaridade dos consumidores com serviços digitais no contexto turístico (Santos, 2023; AHRESP, 2023).

No domínio da restauração, a literatura mostra que soluções *contactless* contribuem para reforçar a perceção de segurança e a intenção de revisita, particularmente entre turistas internacionais, criando um ambiente propício à aceitação de formatos inovadores de interação com o serviço (Rahimizhian & Irani, 2021). Em Lisboa, a existência de experiências que recorrem a projeção digital sobre a mesa e a *video mapping* arquitetónico demonstra a disponibilidade local de tecnologia imersiva e de competências técnicas aplicáveis a conceitos de restauração experiencial, reduzindo o risco de implementação do projeto (Chance, 2025; Panasonic Connect, 2024; Restaurante Clorofila, 2024).

A tecnologia assume igualmente um papel relevante na eficiência operacional e na integração de objetivos ESG. A literatura evidencia que a aplicação de sistemas de inteligência artificial na cozinha profissional permite reduções substanciais do desperdício alimentar, com impactos diretos na eficiência económica e na sustentabilidade ambiental, alinhando inovação tecnológica com a melhoria das margens operacionais (Ellen MacArthur Foundation, 2021). Este tipo de soluções reforça a viabilidade de modelos de restauração de luxo que combinam intensidade tecnológica com uma gestão rigorosa de recursos.

Em síntese, a dimensão tecnológica revela-se globalmente favorável à Mesa Imersiva, pela disponibilidade de soluções imersivas, pela maturidade digital do mercado e pela aceitação do consumidor. Contudo, a intensidade de investimento inicial, o risco de obsolescência e a possibilidade de falhas técnicas constituem barreiras relevantes e fontes de vulnerabilidade operacional, exigindo uma abordagem prudente na seleção tecnológica, manutenção preventiva e desenho de redundâncias para proteger a consistência da experiência premium.

4.1.1.5. Contexto Ambiental

Em Portugal, o contexto ambiental da restauração é fortemente condicionado pelo compromisso nacional de neutralidade carbónica até 2050, que implica reduções significativas das emissões face a 2005 e uma maior eficiência energética nos edifícios de serviços. Este enquadramento incentiva os operadores do setor a integrarem soluções de baixo carbono, quer ao nível da energia, quer na gestão de recursos, tornando a sustentabilidade ambiental um fator estrutural de competitividade na restauração contemporânea (Ministério do Ambiente e da Transição Energética, 2019).

A política pública reforça esta orientação através de instrumentos específicos para o turismo e a restauração. Programas como o Plano Turismo Mais Sustentável e a respetiva linha de apoio financeiro canalizam recursos relevantes para projetos que promovam a redução de emissões, a eficiência hídrica e a melhoria da gestão de resíduos, criando condições favoráveis à implementação de conceitos gastronómicos alinhados com práticas ambientais exigentes, como a Mesa Imersiva (Turismo de Portugal, 2020; Compete 2030, 2024).

Paralelamente, a evolução das preferências dos consumidores europeus aponta para uma crescente valorização da sustentabilidade nas decisões de viagem e de consumo. Uma maioria significativa dos cidadãos da União Europeia declara disponibilidade para ajustar os seus comportamentos em prol da proteção ambiental, e uma proporção relevante admite pagar mais por ofertas que demonstrem compromisso ambiental credível. Este fator reforça o potencial de diferenciação de conceitos de restauração premium que integrem, de forma verificável, práticas de baixo impacto ambiental (Comissão Europeia, 2021).

Do ponto de vista regulatório, a revisão do enquadramento europeu para os resíduos impõe metas vinculativas de redução do desperdício alimentar até 2030, penalizando modelos operacionais com elevados excedentes e favorecendo abordagens baseadas em monitorização, prevenção e eficiência no uso dos recursos. Neste contexto, a integração de tecnologias de medição e de gestão do desperdício constitui uma vantagem competitiva para projetos que pretendam alinhar desempenho económico e ambiental, como o conceito Mesa Imersiva (Comissão Europeia, 2025).

Em síntese, a dimensão ambiental apresenta-se globalmente favorável à Mesa Imersiva, ao valorizar modelos de restauração com baixa pegada carbónica, gestão rigorosa de recursos e redução efetiva de desperdício. Contudo, a intensificação das exigências regulatórias e o aumento do escrutínio público sobre alegações de sustentabilidade impõem a necessidade de demonstrar resultados ESG de forma consistente e mensurável, sob pena de estas mesmas exigências se transformarem em barreiras à entrada e em riscos reputacionais.

4.1.1.6. Contexto Legal

No plano legal, o enquadramento português para a restauração caracteriza-se por um regime de licenciamento relativamente simplificado, operacionalizado através do Balcão do Empreendedor, o que reduz a incerteza administrativa associada à abertura e exploração de restaurantes. Em paralelo, o regime jurídico da acessibilidade estabelece normas técnicas obrigatórias para edifícios e serviços abertos ao público, tornando a acessibilidade física e

comunicacional um requisito estrutural do desenho da experiência e não apenas um elemento complementar. Este enquadramento reforça a integração da acessibilidade como componente central do posicionamento ESG da Mesa Imersiva (Direção-Geral das Atividades Económicas, 2015; Instituto Nacional para a Reabilitação, 2024).

À escala europeia, a literatura e a política pública sublinham que a acessibilidade se tornou um eixo estratégico do desenvolvimento turístico, sendo encarada como fator de competitividade e de qualidade do destino. O enquadramento legal da União Europeia, embora ainda marcado por alguma heterogeneidade entre Estados-Membros, tem evoluído no sentido da harmonização e da previsibilidade regulatória. O *European Accessibility Act* estabelece requisitos comuns de acessibilidade para produtos e serviços relevantes, procurando reduzir a fragmentação normativa e criar condições mais estáveis para empresas de serviços que investem em desenho universal e inclusão (Guillén et al., 2025; European Commission, 2025c).

Neste contexto, a dimensão legal apresenta-se globalmente favorável à Mesa Imersiva, ao proporcionar segurança jurídica e instrumentos claros para diferenciar o projeto através da acessibilidade e da inclusão. Contudo, este mesmo enquadramento define barreiras objetivas à entrada, uma vez que o incumprimento dos requisitos legais pode originar sanções, restrições à operação e danos reputacionais relevantes, exigindo uma abordagem rigorosa e preventiva na conceção e gestão do projeto.

4.1.2. Análise do Setor

O setor da restauração em Portugal enquadra-se na CAE 56 – Restauração e Similares, sendo caracterizado por uma estrutura fortemente atomizada. Em 2023, o setor integrava 73.909 empresas e 307.897 trabalhadores, com uma dimensão média de 4,2 pessoas por empresa, o que confirma o predomínio de micro e pequenas unidades (Gabinete de Estratégia e Estudos, 2024). Esta configuração traduz um mercado altamente competitivo ao nível do volume, mas também evidencia espaço para estratégias de diferenciação orientadas para valor acrescentado, particularmente em segmentos premium.

A distribuição territorial do setor reforça o papel central da Área Metropolitana de Lisboa. A Grande Lisboa concentra 20,5% das empresas e 34,3% do emprego da restauração, posicionando-se como o principal polo nacional para projetos de restauração de maior valor, orientados simultaneamente para residentes com elevado rendimento e para fluxos turísticos internacionais. Esta concentração geográfica potencia economias de aglomeração, visibilidade e acesso a públicos diversos, mas intensifica igualmente a pressão competitiva, exigindo

propostas claramente diferenciadas para sustentar preços premium e níveis de ocupação consistentes.

Do lado da procura, o desempenho recente do turismo constitui um fator estrutural favorável. Em 2024, as receitas turísticas atingiram 27,7 mil milhões de euros, registando um crescimento de 8,8% face a 2023, com 31,6 milhões de hóspedes, dos quais 19,4 milhões estrangeiros (Turismo de Portugal, 2025b). Esta dinâmica traduz-se numa procura significativa de serviços de restauração, sendo que, em 2023, os turistas estrangeiros gastaram cerca de 2,1 mil milhões de euros em estabelecimentos do setor, representando quase 30% dos pagamentos com cartão, com aproximadamente 40% dessa despesa concentrada na Área Metropolitana de Lisboa (AHRESP, 2024). Para conceitos orientados para o luxo experiencial, esta concentração de procura e de gasto em Lisboa constitui uma base particularmente relevante para a captação de segmentos premium.

Em paralelo, o turismo gastronómico consolidou-se como eixo diferenciador da oferta turística nacional. A literatura e os dados setoriais evidenciam o papel crescente de chefs reconhecidos, eventos especializados e rotas gastronómicas na valorização do destino Portugal, apoiados por investimento público direcionado para a promoção da gastronomia local (Almeida et al., 2024). Este posicionamento é reforçado pela seleção de 2025 do Guia Michelin dedicada a Portugal, que distingue 46 restaurantes, dos quais 38 com uma estrela e 8 com duas, confirmando o estatuto do país, e em particular de Lisboa, como destino gastronómico de excelência (Turismo de Portugal, 2025c). Este ecossistema de alta cozinha cria uma base cultural e simbólica favorável à emergência de propostas que ampliem a experiência gastronómica através de narrativa, sensorialidade e inovação.

Contudo, o contexto competitivo do setor apresenta constrangimentos estruturais relevantes. Estudos recentes e inquéritos setoriais indicam que, apesar do crescimento da faturação, muitas empresas de restauração enfrentam aumentos significativos dos custos de pessoal e das matérias-primas, bem como dificuldades persistentes no recrutamento, fatores que pressionam as margens operacionais (AHRESP, 2023). Este enquadramento fragiliza modelos assentes exclusivamente em volume e rotatividade, incentivando estratégias de diferenciação que permitam capturar maior valor por cliente e mitigar a exposição a flutuações de custos.

Neste contexto, o segmento da restauração premium e experiencial emerge como um espaço estratégico para a criação de valor sustentável. A literatura internacional caracteriza o luxo contemporâneo como uma experiência intensamente vivida, emocional e esteticamente rica, em que a gastronomia de topo funciona como motor do turismo de luxo e da construção de marca

territorial (von Wallpach et al., 2020; Michael & Fusté-Forné, 2022). Evidência recente aponta ainda para um crescimento contínuo do consumo de experiências de luxo, incluindo gastronomia de altíssimo nível, em detrimento da aquisição de bens materiais (Muret, 2024).

Em síntese, a análise do setor evidencia um mercado competitivo e pressionado nos formatos tradicionais, mas estruturalmente favorável a propostas diferenciadoras de alto valor, sobretudo em contextos metropolitanos e turísticos como Lisboa. A conjugação entre uma base de procura internacional robusta, um ecossistema gastronómico consolidado e a crescente valorização do luxo experiencial cria condições propícias à implementação de conceitos imersivos como a Mesa Imersiva, desde que estes consigam traduzir diferenciação simbólica e sensorial em consistência operacional e capacidade de captura de valor económico.

4.1.3. Análise das Cinco Forças de Porter

Aplicando o modelo das Cinco Forças de Porter, apresentado por Pangarkar e Prabhudesai (2024) como referência para avaliar a atratividade setorial e orientar decisões estratégicas, a restauração premium e experiencial em Lisboa configura-se como um campo estruturalmente competitivo. Neste enquadramento, a Mesa Imersiva enfrenta simultaneamente a ameaça de entrada de novos conceitos, uma rivalidade elevada entre operadores diferenciados, um poder significativo dos clientes, pressões relevantes do lado dos fornecedores e a existência de produtos substitutos, o que exige uma estratégia assente em diferenciação clara, disciplina operacional e capacidade de captura de valor.

A caracterização dos principais concorrentes diretos em Lisboa e dos benchmarks internacionais relevantes para esta análise encontra-se sistematizada na Tabela D.2 (Anexo D), apresentada em anexo, servindo de suporte empírico à leitura da rivalidade competitiva e ao posicionamento estratégico do projeto.

4.1.3.1. Ameaça de novos entrantes

A ameaça de novos entrantes na restauração em Portugal é estruturalmente elevada, refletindo um enquadramento regulatório pouco restritivo e um elevado número de operadores. Em 2023 existiam 73.909 empresas de restauração e similares, o que confirma barreiras legais reduzidas e uma forte pulverização concorrencial (GEE, 2024). A concentração de 20,5% das empresas e 34,3% do emprego na Grande Lisboa reforça a intensidade competitiva precisamente no

mercado onde a Mesa Imersiva se pretende posicionar (GEE, 2024). A facilidade de entrada favorece a experimentação de pequenos conceitos, mas resulta igualmente em elevada rotatividade e risco de saturação.

No segmento premium e experiencial, contudo, a ameaça de entrada é mais limitada. A criação de um conceito imersivo de luxo implica investimentos significativos, acesso a talento escasso e tempo de construção de reputação, funcionando como barreiras económicas e organizacionais. No caso da Mesa Imersiva, os investimentos em tecnologia sensorial, cozinha de alto nível e sistemas de rastreabilidade ESG geram custos afundados relevantes, desencorajando entradas oportunistas. A literatura setorial indica ainda que a diferenciação baseada na experiência e no valor emocional exige um desenho sofisticado de serviço e equipas altamente qualificadas, restringindo a entrada a operadores com competências de gestão e capital humano compatíveis com o segmento de luxo (Croitoru et al., 2024).

A expansão do turismo e do luxo experiencial aumenta, em termos gerais, os incentivos à criação de novos conceitos gastronómicos (Bain & Company, 2025b). No nicho imersivo, porém, a integração de tecnologia sensorial avançada, curadoria artística e reputação internacional eleva substancialmente o risco e o investimento necessários, constituindo uma barreira relevante à imitação direta.

Em síntese, a ameaça de novos entrantes é elevada no mercado alargado da restauração, mas moderada no nicho específico do luxo imersivo. Esta configuração exige da Mesa Imersiva uma estratégia sustentada de inovação e consistência operacional, ao mesmo tempo que oferece proteção relativa face a imitações rápidas e pouco diferenciadas.

4.1.3.2. Rivalidade entre concorrentes existentes

A rivalidade entre concorrentes existentes é elevada no topo da restauração lisboeta. A densidade de oferta qualificada é confirmada pela seleção Michelin Portugal 2025, que identifica 46 restaurantes com estrela no país, vários concentrados em Lisboa e orientados para um público internacional exigente, e pela dinâmica de renovação do mercado evidenciada pelo concurso “Lisboa à Prova 2024”, que premiou 140 restaurantes e registou 49 novos participantes na edição 2023–2024 (Michelin, 2025; Câmara Municipal de Lisboa, 2024). Neste contexto, a Mesa Imersiva só se distingue se sustentar uma proposta claramente diferenciada,

assente em storytelling, imersividade tecnológica e credenciais ESG mensuráveis, evitando competir por incrementos marginais de menu ou por pressão de preço.

No segmento premium, a concorrência direta inclui restaurantes de *fine dining* com forte reputação gastronómica e capacidade instalada para captar o mesmo público de alto rendimento e as mesmas ocasiões de consumo. Em Lisboa, menus de degustação em referências do topo situam-se, segundo levantamento da *Time Out Lisboa*, aproximadamente entre 145 € e 265 € por pessoa, com harmonizações que podem elevar o gasto individual acima de 300 € (Lima, 2025). Estes concorrentes oferecem reputação, consistência operacional e capital humano altamente qualificado, o que eleva o patamar de expectativa do cliente e torna a rivalidade particularmente intensa.

Em paralelo, existe um núcleo de formatos com componente imersiva e cénica que valida a procura por experiências sensoriais e narrativas, mas que, em geral, apresenta *tickets* inferiores ao proposto para a Mesa Imersiva e tende a operar com uma imersão mais lúdica ou teatral, sem integração sistemática de métricas ESG e rastreabilidade tecnológica (Here and There, 2024; Sheraton Lisboa, 2025; The Aficionados, 2023; Neumann, 2023). Estes conceitos reforçam a competição pela atenção e pela novidade, mas não ocupam integralmente o mesmo posicionamento de luxo imersivo com foco em alta cozinha e ESG mensurável.

Os *benchmarks* internacionais mostram um patamar mais avançado de integração entre gastronomia, tecnologia e storytelling e funcionam como referência de expectativa para segmentos premium globais. Conceitos como *Ultraviolet*, *Sublimotion* ou *Eatrenalin* evidenciam o teto superior de preço e complexidade e contribuem para acelerar as expectativas tecnológicas e de encenação do público internacional (Warren, 2018; *Fine Dining Explorer*, 2025; Yannick, 2023; Skullmapping, 2025). Para a Mesa Imersiva, estes *benchmarks* são simultaneamente pressão competitiva indireta e oportunidade de posicionar Lisboa com uma proposta distintiva, desde que a execução seja consistente e a diferenciação seja credível.

A análise detalhada de concorrentes e *benchmarks* encontra-se sistematizada na Tabela D.2 (Anexo D), apresentada em anexo, por razões de síntese e foco interpretativo no corpo do texto. Em síntese, a rivalidade no segmento é elevada e obriga a Mesa Imersiva a competir por diferenciação real e consistência operacional, sob pena de ser percecionada como apenas mais um restaurante caro num mercado densamente povoado.

4.1.3.3. Poder de negociação dos consumidores

O poder de negociação dos consumidores no segmento premium de restauração em Lisboa é elevado, refletindo a abundância de alternativas, o fácil acesso à informação e a elevada transparência reputacional do setor. Consumidores premium residentes e turistas gastronómicos comparam ativamente restaurantes, experiências e preços, recorrendo a guias, plataformas digitais e recomendações, o que aumenta a exigência face à qualidade global da experiência e não apenas ao produto culinário.

A evolução recente da procura turística reforça esta leitura. Em 2023, a despesa média por turista por viagem aumentou 4,3%, atingindo 242,4 euros, o que sugere maior capacidade de gasto em restauração e em experiências de valor acrescentado (INE, 2024). Em paralelo, estudos sobre turismo gastronómico indicam que segmentos jovens e urbanos valorizam autenticidade, inovação e ligação ao território, associando experiências gastronómicas marcantes a maior lealdade ao destino, o que eleva o patamar de exigência relativamente à proposta experiencial (Moura et al., 2025).

O projeto Mesa Imersiva dirige-se a um subconjunto restrito de consumidores premium, claramente acima da média salarial nacional, caracterizado por elevada capacidade de gasto discricionário. Dados oficiais mostram que a remuneração média em Portugal se situa significativamente abaixo dos rendimentos típicos deste segmento, e que uma parte expressiva da população vive com níveis de rendimento incompatíveis com consumo regular de restauração de luxo, reforçando o carácter seletivo e elitista do público-alvo da Mesa Imersiva (Governo de Portugal, 2024; Pordata, 2025).

As motivações de consumo reforçam a centralidade da gastronomia enquanto experiência de lazer e construção de memórias. Inquéritos recentes mostram que os portugueses atribuem um valor particularmente elevado às experiências gastronómicas e manifestam forte aspiração a vivenciar refeições de luxo em restaurantes de referência, com níveis de interesse superiores à média europeia, sobretudo entre segmentos mais jovens (Mastercard, 2024b; Alves, 2024). Esta predisposição favorece a procura potencial por conceitos imersivos, mas aumenta simultaneamente a sensibilidade à perceção de valor.

À escala global, a deslocação do consumo de luxo para experiências intensifica este fenómeno. Em 2024, a despesa em experiências de luxo cresceu cerca de 5%, enquanto o mercado de bens pessoais recuou, indicando que consumidores de elevado rendimento comparam a restauração premium com outras formas de hospitalidade e lazer de alto valor, como viagens e hotéis de luxo (D'Arpizio et al., 2024). Esta comparação transversal reforça o poder negocial dos clientes e eleva o nível de expectativa.

Em síntese, o poder de negociação dos consumidores é elevado, sustentado pela diversidade de oferta, pela informação disponível e pela sensibilidade à qualidade experiencial. A Mesa Imersiva só poderá sustentar um *ticket* médio de 180 euros se entregar um valor experiencial e simbólico claramente superior, refletido em reputação consistente, avaliações positivas, repetição e recomendação, reduzindo a propensão dos clientes para substituição ou negociação implícita do preço.

4.1.3.4. Poder de negociação dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores da Mesa Imersiva apresenta uma natureza dual. No aprovisionamento alimentar, a existência de múltiplos produtores e distribuidores reduz o poder individual de cada fornecedor, embora a inflação das matérias-primas e a crescente procura por produtos sustentáveis exerçam pressão relevante sobre os custos. Em 2024, a restauração em Portugal enfrentou uma inflação média anual de 5,8%, evidenciando um aumento estrutural dos custos operacionais (AHRESP, 2025). Assim, apesar de fragmentado, o mercado de fornecedores alimentares não elimina a pressão sobre as margens, sobretudo em segmentos premium com exigências elevadas de qualidade e sustentabilidade.

Em contraste, no domínio da tecnologia imersiva e dos sistemas associados à experiência, o poder dos fornecedores é significativamente mais elevado. Os fornecedores de projeção, som multicanal, difusão de aromas, *software* de *show control* e soluções de rastreabilidade ESG são relativamente poucos e altamente especializados, o que lhes confere maior capacidade de impor condições contratuais, custos de manutenção e dependências técnicas. A literatura indica que relações estratégicas com fornecedores de serviços e tecnologia podem melhorar o desempenho operacional e sustentável, mas que a dependência de parceiros críticos aumenta o risco e o poder negocial destes (Espino-Rodríguez & Taha, 2022).

As exigências ESG reforçam esta assimetria. A opção por trabalhar com fornecedores capazes de cumprir requisitos ambientais e sociais avançados, como energia renovável, sistemas de medição de desperdício ou plataformas de *blockchain* para rastreabilidade, restringe ainda mais o universo de parceiros elegíveis, reduzindo a flexibilidade negocial e potencialmente elevando os custos. Esta combinação de imersividade tecnológica e compromissos ESG cria barreiras à substituição de fornecedores e aumenta a exposição a cláusulas contratuais rígidas.

No caso dos ingredientes alimentares, a escolha por menus narrativos com forte ligação ao território e a pequenos produtores introduz um equilíbrio delicado. Embora esta opção reforce a autenticidade e o valor simbólico da experiência, pode implicar menor capacidade de resposta e maior fragilidade financeira por parte dos fornecedores, exigindo contratos estáveis, diversificação de origens e uma gestão relacional ativa para garantir consistência de fornecimento.

Em síntese, o poder de negociação dos fornecedores é moderado na componente alimentar e elevado na componente tecnológica e ESG. A Mesa Imersiva terá de mitigar este poder através da diversificação de parceiros sempre que possível, da negociação de contratos que limitem dependências excessivas e da internalização de competências críticas de operação tecnológica, protegendo simultaneamente a margem e a consistência da experiência.

4.1.3.5. Ameaça de produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos no segmento da Mesa Imersiva é elevada, refletindo a deslocação estrutural do consumo de luxo para experiências de hospitalidade e lazer que disputam o mesmo orçamento experiencial dos consumidores. A literatura setorial identifica uma crescente concorrência entre restauração de luxo, hotelaria premium, cruzeiros e outros formatos de entretenimento gastronómico, que funcionam como alternativas diretas na alocação do tempo e da despesa discricionária (Bain & Company, 2025).

Os chamados "momentos de luxo" caracterizam-se por episódios de escapismo hedónico assentes em tempo e atenção escassos, o que torna experiências distintas funcionalmente substituíveis do ponto de vista emocional e simbólico (Holmqvist et al., 2020). Cruzeiros de luxo e resorts oferecem pacotes integrados de transporte, alojamento, gastronomia e entretenimento, capazes de absorver o orçamento que poderia ser destinado a experiências gastronómicas urbanas (Risitano et al., 2022). De forma semelhante, hotéis de luxo promovem experiências gastronómicas narrativas e altamente fotogénicas, como chef's tables e menus de assinatura, frequentemente preferidas pelos hóspedes a restaurantes independentes no destino (Michael & Fusté-Forné, 2022).

A economia de partilha e o acesso temporário a bens e serviços de alto padrão reforçam esta ameaça, ao disponibilizarem experiências de luxo baseadas na efemeridade, no prestígio e no hedonismo, que competem diretamente pelo mesmo orçamento de lazer (Christodoulides et al., 2021). Adicionalmente, surgem substitutos no espaço doméstico. Kits gourmet e refeições de

restaurantes icónicos entregues em casa permitem co-criar experiências culinárias de alto valor sem deslocação, funcionando como alternativa ocasional à restauração de luxo presencial (Cho et al., 2020; Leung et al., 2022).

Assim, a ameaça de substituição para a Mesa Imersiva não se limita a outros restaurantes de topo, mas inclui um conjunto alargado de experiências premium que oferecem combinações alternativas de escapismo, prestígio e convivialidade. Para se afirmar como escolha preferencial em cada "momento de luxo", o projeto terá de sustentar uma proposta narrativa e sensorial distintiva, capaz de se diferenciar claramente face a estas alternativas experiencialmente equivalentes.

4.1.4. Oportunidades e Ameaças

Para finalizar a análise externa, importa integrar os principais efeitos do contexto macroeconómico, setorial, competitivo e do comportamento do consumidor sobre o projeto Mesa Imersiva. A leitura cruzada da análise PESTEL, da caracterização do setor da restauração premium e experiencial em Lisboa, das Cinco Forças de Porter e do perfil do consumidor permite identificar um conjunto de oportunidades que reforçam a atratividade do conceito, bem como um conjunto de ameaças que condicionam o seu risco e a sua sustentabilidade.

Esta cartografia externa evidencia um enquadramento globalmente favorável à implementação de um conceito de luxo experiencial com forte componente narrativa, tecnológica e ESG, particularmente num contexto urbano e turístico como Lisboa. Em simultâneo, revela riscos relevantes associados à volatilidade da procura turística, à pressão sobre custos, à intensidade competitiva no topo da restauração e à dependência tecnológica, exigindo uma estratégia prudente, disciplinada e sustentada numa diferenciação consistente.

A Tabela D.3 (Anexo D), representada em anexo, sintetiza, de forma estruturada, as principais oportunidades e ameaças identificadas para o projeto Mesa Imersiva, constituindo a base de suporte à análise interna e às opções estratégicas desenvolvidas nos capítulos seguintes.

4.2. Análise Interna

A análise interna da Mesa Imersiva assenta num conjunto de pressupostos estratégicos, operacionais, financeiros e ESG previamente definidos, que constituem a linha de base para a

avaliação da viabilidade do projeto. Estes pressupostos incluem um posicionamento de luxo experiencial com um ticket médio de 180 euros, uma capacidade máxima de 60 lugares operada em dois turnos diários, níveis de ocupação projetados entre 50% e 65%, uma margem EBITDA de referência de 13%, compromissos ESG mensuráveis e um modelo de expansão internacional em lógica hub-and-spoke, com Lisboa como centro curatorial.

É com base nestes parâmetros que se analisam, de seguida, a missão, visão e valores do projeto, os objetivos estratégicos, a estratégia adotada, as opções de segmentação, targeting e posicionamento e os fatores críticos de sucesso que condicionam a sustentabilidade do conceito Mesa Imersiva.

4.2.1. Missão, visão e valores

A missão da Mesa Imersiva é proporcionar, em Lisboa, experiências gastronómicas de luxo profundamente imersivas, que combinam alta cozinha, storytelling curado e tecnologia sensorial avançada, oferecendo aos clientes momentos memoráveis de sociabilidade e expressão identitária, assegurando simultaneamente uma exploração economicamente viável e alinhada com princípios ESG mensuráveis.

A visão do projeto consiste em afirmar-se, num horizonte de médio prazo, como a referência ibérica em restauração imersiva de luxo com impacto ESG comprovado, posicionando Lisboa como um hub criativo e formativo a partir do qual possa ser desenvolvido um modelo de franchising sensorial escalável para mercados internacionais selecionados.

A concretização desta missão e visão assenta num sistema de valores coerente com o posicionamento pretendido, que orienta as decisões estratégicas, operacionais e culturais da Mesa Imersiva. Os valores centrais do projeto são apresentados de forma sintética na Tabela E.1 (Anexo E), apresentada em anexo, evidenciando a sua tradução prática no modelo de negócio.

4.2.2. Objetivos

A Mesa Imersiva define um conjunto de objetivos quantitativos e temporais que procuram equilibrar ambição e prudência, tomando como referência o primeiro ano completo de operação (Ano 1) e horizontes de médio prazo até sete anos. Estes objetivos refletem os pressupostos

estratégicos e financeiros do projeto e estão organizados em cinco dimensões, mercado e clientes, económico-financeira, ESG, organização e talento, e internacionalização, incluindo a obtenção e manutenção de certificações relevantes em matéria de sustentabilidade, acessibilidade e segurança alimentar, enquanto instrumentos de credibilização junto de clientes premium e corporativos.

Os objetivos estratégicos do projeto, bem como os respetivos indicadores, metas e prazos, encontram-se sistematizados na Tabela E.2 (Anexo E), apresentada em anexo. No seu conjunto, estes objetivos funcionam como instrumentos de monitorização do desempenho e como suporte à tomada de decisão, permitindo avaliar a coerência entre posicionamento premium, execução operacional e sustentabilidade económica e ESG ao longo do ciclo de vida do projeto.

4.2.3. Estratégia

A estratégia da Mesa Imersiva assenta numa lógica de diferenciação focada num nicho premium, em que o valor resulta da integração coerente entre excelência gastronómica, narrativa experiencial, tecnologia sensorial e compromissos ESG mensuráveis. O projeto não compete primariamente no preço, mas na intensidade, singularidade e memorabilidade da experiência.

A proposta de valor concretiza-se num jantar imersivo de luxo, cuidadosamente roteirizado, em que cada prato corresponde a um capítulo de uma narrativa sensorial. A utilização coordenada de projeção, som, luz e estímulos olfativos cria uma sincronia entre perceção visual, auditiva, tátil e gustativa, legitimando um ticket médio de 180 euros, consistente com benchmarks de fine dining de topo.

Do ponto de vista operacional, a estratégia assume uma capacidade máxima de 60 lugares, organizada em dois turnos diários. A gestão da procura combina reservas antecipadas, parcerias com hotéis e operadores de turismo de luxo e eventos corporativos selecionados, procurando assegurar níveis de ocupação entre 50% e 65%. A política de preços baseia-se em menus de degustação com variações limitadas, preservando a simplicidade operacional e a perceção de exclusividade, enquanto o controlo rigoroso do food cost protege a margem.

A estratégia de custos procura compatibilizar um serviço intensivo em talento humano com disciplina económica. A aposta numa equipa polivalente, formada simultaneamente em serviço, tecnologia de sala e storytelling, permite conter a intensidade de mão de obra por cliente face a benchmarks internacionais, sem comprometer a qualidade. A utilização de sistemas de

monitorização do desperdício alimentar contribui para a redução de custos de matérias-primas e reforça o pilar ESG, enquanto contratos de energia a preço fixo mitigam a volatilidade dos custos energéticos.

O eixo ESG é concebido como parte integrante da proposta de valor. A operação recorre a energia 100% renovável, integra painéis solares quando tecnicamente viável, define como objetivo atingir a redução de até 40% do desperdício alimentar e incorpora um compromisso de impacto social traduzido em cerca de 1.200 refeições solidárias por ano. A acessibilidade física e comunicacional é integrada desde a fase de projeto, e a rastreabilidade dos pratos através de blockchain e QR code reforça a transparência junto dos clientes e de auditores.

A gestão de risco e a resiliência operacional são abordadas através da diversificação da base de clientes, da oferta de formatos complementares, experiências parciais e eventos corporativos personalizados, e de uma política financeira prudente, compatível com um período de payback do capital próprio em torno de três anos. A elevada rotatividade do setor é mitigada por salários acima da média, benefícios sociais complementares, como seguros, apoios à mobilidade e condições de descanso adequadas, planos de carreira e investimento contínuo em formação.

Por fim, a estratégia integra desde a origem um vetor de internacionalização. A unidade de Lisboa é concebida como hub curatorial e formativo, responsável pela criação de conteúdos narrativos, definição de standards gastronómicos e certificação tecnológica e ESG das futuras unidades. O modelo hub-and-spoke assenta na disponibilização de um kit sensorial mínimo aos parceiros, em auditorias regulares e num modelo de contrapartidas económicas baseado em royalties, visando assegurar uma TIR internacional entre 20% e 30% num horizonte de longo prazo.

4.2.4. Segmentação, *Targeting* e Posicionamento

A partir da análise do consumidor e do contexto da restauração premium em Lisboa, a Mesa Imersiva adota uma segmentação combinada, integrando critérios geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais. O projeto não se dirige ao mercado massificado, mas a nichos de elevado rendimento e forte orientação experiencial, nos quais a gastronomia de luxo funciona como forma de lazer, distinção simbólica e construção de memória.

Em termos de segmentação, identificam-se três segmentos relevantes para o modelo de negócio, residentes premium em Lisboa, turistas de luxo e foodies internacionais, e clientes corporativos e eventos. Estes segmentos diferenciam-se quanto às motivações de consumo,

padrões de frequência e papel estratégico na estabilização da procura ao longo do ano, conforme sistematizado na Tabela E.3 (Anexo E), apresentada em anexo.

Ao nível do targeting, a Mesa Imersiva adota uma estratégia de focalização seletiva em múltiplos segmentos. O target primário é constituído pelos residentes premium em Lisboa e pelos turistas de luxo e foodies internacionais, que partilham uma elevada disposição para pagar por experiências gastronómicas singulares, ainda que por motivações distintas, como estatuto, hedonismo, curiosidade cultural ou criação de memórias. O target secundário corresponde ao segmento corporativo, explorado através de eventos privados imersivos, com adaptação da narrativa e da tecnologia à identidade das marcas ou aos objetivos de cada ação, contribuindo para mitigar a sazonalidade e aumentar o ticket médio.

O posicionamento da Mesa Imersiva procura distingui-la simultaneamente dos restaurantes fine dining tradicionais e dos formatos imersivos mais lúdicos, com tickets médios inferiores. A proposta de posicionamento assenta na integração coerente entre alta cozinha, narrativa estruturada, tecnologia sensorial avançada e compromissos ESG mensuráveis, oferecendo uma experiência gastronómica imersiva de luxo que transcende tanto o foco exclusivo no prato como a encenação cénica desligada da gastronomia.

Os principais atributos de posicionamento que sustentam esta proposta encontram-se sintetizados na Tabela D.7 (Anexo D), apresentada em anexo, evidenciando a correspondência entre o posicionamento pretendido e as opções estratégicas, operacionais e tecnológicas do modelo Mesa Imersiva.

Este posicionamento será operacionalizado no capítulo seguinte, através das decisões de marketing-mix, em particular no desenho do produto e da experiência, na política de preços, na gestão do espaço e na comunicação, assegurando coerência entre proposta de valor, execução e perceção do cliente.

4.2.5. Fatores Críticos de Sucesso

A análise integrada do contexto externo, dos pressupostos do projeto e das opções estratégicas permite identificar um conjunto de fatores críticos de sucesso (FCS) que condicionam diretamente a viabilidade da Mesa Imersiva. Estes fatores correspondem às áreas em que o desempenho mínimo aceitável é particularmente exigente, sendo determinantes para a sustentabilidade económica, a reputação do conceito e a sua capacidade de expansão.

Os FCS refletem a necessidade de excelência simultânea em dimensões gastronómicas, tecnológicas, organizacionais e ESG, num modelo de negócio intensivo em capital, talento e consistência operacional. O incumprimento de qualquer destes fatores pode gerar efeitos assimétricos relevantes, desde a erosão da proposta de valor até à inviabilização do modelo económico-financeiro.

Os principais fatores críticos de sucesso e os riscos associados ao seu incumprimento encontram-se sintetizados na Tabela D.8 (Anexo D), apresentada em anexo, servindo como referência para a monitorização contínua do desempenho do projeto.

4.3. Estratégia de Marketing-Mix

A estratégia de marketing-mix da Mesa Imersiva tem como finalidade traduzir o posicionamento definido anteriormente em decisões operacionais coerentes, assegurando alinhamento entre proposta de valor, experiência oferecida e desempenho económico. O conceito assenta num modelo de luxo imersivo que integra alta cozinha, storytelling estruturado, tecnologia sensorial e compromissos ESG mensuráveis, não competindo primariamente pelo preço, mas pela intensidade e singularidade da experiência.

Para operacionalizar esta lógica, adota-se o modelo dos 7P's do marketing de serviços. No presente subcapítulo são abordadas as dimensões diretamente relacionadas com a proposta ao mercado, produto, preço, praça e promoção, enquanto as dimensões pessoas, processos e evidência física são desenvolvidas no Plano de Implementação, onde se detalham as implicações organizacionais e operacionais do projeto.

A síntese do marketing-mix da Mesa Imersiva, segundo o modelo dos 7P's, encontra-se apresentada na Tabela E.4 (Anexo E), incluída nos anexos, permitindo manter o corpo do texto focado na leitura estratégica e na coerência com os pressupostos financeiros.

O marketing-mix definido constitui, assim, uma extensão direta das opções estratégicas do projeto, contribuindo para sustentar o ticket médio de 180 €, os níveis de ocupação projetados e a margem EBITDA de referência, em linha com o posicionamento premium adotado.

4.3.1. Produto / Conceito de Experiência (Mesa Imersiva)

A Mesa Imersiva oferece um produto de restauração de luxo imersivo, concebido para maximizar valor emocional, simbólico e ESG junto de um segmento premium. O conceito traduz a lógica da economia da experiência em módulos operacionais claros, orientados para diferenciação e captura de valor.

A experiência central consiste num jantar imersivo de luxo organizado em temporadas narrativas, com duração típica de 6 a 9 meses e estruturadas em 10 a 14 momentos gastronómicos. Cada prato integra uma narrativa sensorial coordenada, articulando gastronomia, território e compromissos ESG, ao longo de uma sequência experiencial coerente.

O produto é desenhado de forma modular, combinando um menu de degustação nuclear, com variantes limitadas, uma camada multissensorial e narrativa integrada e um conjunto restrito de extensões complementares, experiências pós-jantar e formatos corporativos. Esta modularidade permite adaptar a oferta a diferentes ocasiões de consumo, preservando simplicidade operacional e exclusividade percebida.

O portefólio de produtos e experiências encontra-se sistematizado na Tabela E.5 (Anexo E), apresentada em anexo, sendo utilizado como instrumento de flexibilidade comercial, mitigação da sazonalidade e renovação de notoriedade.

Este desenho de produto é coerente com a capacidade física da operação, 60 lugares por turno, explorados em dois turnos diários, permitindo concentrar valor por cliente, sustentar um ticket médio elevado e reforçar a diferenciação do conceito no segmento premium.

4.3.2. Política de Preços e Estratégia de Valor Percebido

A política de preços da Mesa Imersiva traduz o valor experiencial do conceito em receita e rentabilidade, adotando uma lógica de preço baseado no valor percebido, alinhada com o segmento premium e com os benchmarks de fine dining em Lisboa. O objetivo central é sustentar um ticket médio de referência de 180 €, compatível com os objetivos de rentabilidade definidos, TIR, ROI e payback, sem recorrer a práticas promocionais que comprometam a perceção de exclusividade.

A arquitetura de preços assenta em menus fechados, complementados por suplementos e formatos especiais, permitindo controlar o food cost, simplificar a operação e preservar consistência experiencial. O menu clássico funciona como âncora de valor do conceito, sendo complementado por variantes com estrutura semelhante e por suplementos de harmonização

que elevam o ticket médio efetivo. As reservas corporativas e exclusivas são precificadas com prémio de exclusividade, assegurando a cobertura dos custos do turno e reforçando a margem.

A política de preços incorpora uma diferenciação temporal muito limitada, mantendo preços uniformes ao longo da semana e recorrendo apenas de forma pontual a experiências curatoriais com preço superior. As parcerias com agentes estratégicos são tratadas através de comissionamento e não de descontos diretos, protegendo o posicionamento premium.

A coerência económica desta política é avaliada nos cenários de ocupação definidos, 50 %, 55 % e 65 %, sendo o mix de menus, suplementos e eventos corporativos concebido para consolidar uma margem EBITDA em regime de 13 % e um período de recuperação do capital próprio em torno de três anos, conforme evidenciado na modelação financeira. No conjunto, a política de preços funciona simultaneamente como sinal de luxo imersivo e como instrumento de disciplina financeira do projeto.

4.3.3. Localização e Experiência Espacial

A escolha da localização e o desenho do espaço físico são tratados como elementos estratégicos da proposta de valor da Mesa Imersiva, contribuindo simultaneamente para a atratividade do conceito e para a eficiência operacional. A unidade é pensada para uma zona prime de Lisboa, com elevada concentração de hotelaria de luxo, turismo internacional e residentes de elevado rendimento, assegurando coerência com o segmento-alvo, facilidade de articulação com concierges de hotéis cinco estrelas e compatibilidade com um modelo de custos alinhado com o ticket médio projetado.

Do ponto de vista espacial, o restaurante é concebido como um palco imersivo, no qual diferentes zonas funcionais são integradas numa experiência percecionada como contínua pelo cliente. O layout privilegia a visibilidade, a imersividade sensorial e a fluidez de serviço, ao mesmo tempo que assegura a capacidade operacional necessária para explorar dois turnos diários de forma consistente.

A acessibilidade física e comunicacional é incorporada desde a fase de projeto, garantindo alinhamento com os compromissos ESG e ampliando o espectro de clientes elegíveis sem comprometer o posicionamento premium. A síntese das principais áreas funcionais e respetivas funções encontra-se apresentada na Tabela E.6 (Anexo E), incluída nos anexos.

Em conjunto, a dimensão “Praça” funciona como um ativo estratégico, permitindo compatibilizar uma experiência estética e sensorial exigente com a disciplina operacional

necessária para sustentar os níveis de ocupação e de margem definidos no modelo económico-financeiro.

4.3.4. Comunicação e Promoção

A estratégia de comunicação e promoção da Mesa Imersiva visa assegurar uma procura suficiente e qualificada para sustentar os níveis de ocupação e o ticket médio definidos, sendo integralmente desenhada e customizada para os segmentos de clientes identificados como prioritários, através de uma abordagem digital e relacional centrada no storytelling e em parcerias de elevado valor acrescentado. O conceito é tratado como uma marca experiencial, cuja visibilidade resulta da singularidade narrativa e da recomendação qualificada, e não de comunicação massificada.

A comunicação das credenciais ESG será suportada pela exibição estratégica das certificações obtidas, utilizadas como prova objetiva dos compromissos assumidos junto de diferentes segmentos. A certificação de acessibilidade será destacada em canais corporativos; a de sustentabilidade em parcerias com operadores de turismo responsável; e as de segurança alimentar em comunicação com clientes internacionais.

A captação de procura privilegia canais indiretos de elevada credibilidade no segmento premium, nomeadamente parcerias com hotéis de cinco estrelas, serviços de concierge, operadores de turismo de luxo e agentes especializados, permitindo integrar a Mesa Imersiva nos circuitos de recomendação do turismo urbano de alto valor. Em complemento, o segmento corporativo é explorado através de experiências privadas imersivas, com adaptação parcial da narrativa e do ambiente sensorial, contribuindo para a estabilização da ocupação e para a valorização do ticket médio.

A venda direta é gerida de forma controlada através de um sistema próprio de reservas e de comunicação digital curada, com foco na criação de escassez percebida, listas de espera e relacionamento discreto com clientes repetidos, em coerência com o posicionamento premium e evitando políticas de desconto que poderiam erodir a perceção de valor.

O plano de promoção e os principais canais de comunicação, respetivos objetivos e indicadores de desempenho encontram-se sistematizados nas Tabelas E.7 (Anexo E) e E.8 (Anexo E), apresentadas nos anexos, permitindo manter o corpo do texto focado na leitura estratégica e na coerência com os pressupostos financeiros do projeto.

4.4. Requisitos e Plano de Implementação

O plano de implementação visa assegurar a exequibilidade da Mesa Imersiva do ponto de vista organizacional, tecnológico e temporal, traduzindo o conceito estratégico numa operação real, rentável e coerente com os compromissos ESG. Esta secção estabelece as condições críticas para a execução do projeto, garantindo a consistência entre proposta de valor, capacidade operacional e viabilidade económica.

A abordagem adotada assenta no mapeamento integrado de requisitos organizacionais, humanos, tecnológicos e temporais, articulados com mecanismos explícitos de mitigação de risco. Deste modo, o plano de implementação funciona como elemento de ligação entre o *marketing-mix* e a análise económico-financeira apresentada na secção 4.5.

4.4.1. Estrutura organizacional e modelo operacional

O objetivo desta subsecção é clarificar a arquitetura organizacional mínima necessária para garantir a qualidade da experiência e o controlo económico da Mesa Imersiva, assegurando a capacidade de operar 60 lugares em dois turnos diários com um nível de serviço compatível com a restauração de luxo imersiva.

A estrutura proposta é deliberadamente enxuta, mas especializada, organizada em torno de quatro eixos funcionais, direção geral, cozinha, sala/experiência e suporte transversal (tecnologia e ESG). Esta configuração permite concentrar competências críticas, reduzir redundâncias e manter controlo sobre custos fixos, sem comprometer a coerência narrativa e a execução da experiência. A composição das funções-chave, respetivas responsabilidades e articulação entre áreas encontra-se sistematizada na Tabela E.9 (Anexo E), apresentada nos anexos.

Do ponto de vista operacional, a exploração assenta num regime de funcionamento regular de cinco a seis dias por semana, com dois turnos de jantar, organização de cada turno como um evento fechado e sistema de reservas obrigatórias com mecanismos de mitigação de no-shows. A sincronização entre cozinha, tecnologia e sala é tratada como elemento central de eficiência, sendo complementada por janelas dedicadas a manutenção tecnológica, ensaios narrativos e formação contínua da equipa.

Em conjunto, esta estrutura organizacional e modelo operacional permitem conciliar a intensidade de serviço exigida pelo conceito com a disciplina de custos implícita nos pressupostos de margem e de viabilidade económico-financeira do projeto.

4.4.2. Recursos humanos e competências críticas

Esta subsecção clarifica quem é necessário para entregar a experiência prometida e como os recursos humanos são dimensionados de forma compatível com os cenários de ocupação e com o custo fixo estimado. Considerando uma operação regular com dois turnos diários e capacidade máxima de 60 lugares por turno, estima-se uma equipa núcleo de cerca de 20–22 equivalentes a tempo inteiro (FTE), distribuída entre cozinha, sala, tecnologia e funções de gestão e suporte.

Mais do que o número absoluto, o desempenho do modelo depende da existência de competências críticas bem definidas, nomeadamente em alta cozinha, gestão da experiência em sala, operação de tecnologia sensorial e governação ESG. A polivalência funcional e a coordenação entre equipas de cozinha, sala e tecnologia são tratadas como fatores-chave para assegurar consistência experiencial e eficiência operacional.

Os perfis críticos e o dimensionamento indicativo de recursos humanos encontram-se sistematizados na Tabela E.10 (Anexo E), apresentada nos anexos.

A formação contínua constitui um requisito estruturante do modelo, prevendo-se um mínimo de 40 horas anuais de formação por colaborador em áreas como hospitalidade, tecnologia sensorial, storytelling, ESG e segurança alimentar. Em conjunto, esta configuração de recursos humanos procura equilibrar níveis de serviço compatíveis com o luxo imersivo com a disciplina de custos implícita na margem EBITDA de referência, fazendo da polivalência e da formação dois pilares centrais da gestão de talento.

4.4.3. Infraestrutura tecnológica e integração sensorial

Esta subsecção explicita os requisitos tecnológicos críticos para a implementação da experiência imersiva da Mesa Imersiva, clarificando como a tecnologia concretiza a promessa de imersividade e transparência ESG e como se articula com a estrutura organizacional e financeira do projeto.

A infraestrutura tecnológica organiza-se em quatro blocos complementares, sistemas imersivos de sala, sistemas de gestão da operação, sistemas ESG e de rastreabilidade e integração de dados. Em conjunto, estes sistemas asseguram a sincronização entre narrativa, serviço e controlo operacional, permitindo atualizar conteúdos por temporada sem comprometer a estabilidade da operação. A síntese dos principais subsistemas tecnológicos encontra-se apresentada na Tabela E.11 (Anexo E), incluída nos anexos.

A opção por rastreabilidade baseada em *blockchain* é tratada como instrumento de transparência verificável e não como desenvolvimento proprietário. A solução assenta na integração de plataformas de rastreabilidade alimentar já existentes no mercado, permitindo associar a cada prato informação estruturada sobre origem dos ingredientes, práticas de fornecimento e indicadores ESG relevantes. Neste contexto, a *blockchain* funciona como elemento de credibilização da narrativa ESG junto do cliente premium.

Do ponto de vista económico, estima-se que os sistemas tecnológicos representem cerca de 25–30 % do investimento inicial em capital fixo, com um *payback* tecnológico esperado entre três e quatro anos, suportado pelo *ticket* médio elevado e pela redução de custos operacionais associada à gestão do desperdício alimentar. Os valores detalhados são apresentados na análise económico-financeira.

A integração tecnológica exige, desde o início, uma articulação estreita entre direção criativa, responsável técnico de imersão e responsável ESG, assegurando que a tecnologia serve a narrativa, reforça a experiência do cliente e gera dados fiáveis para gestão e reporte.

4.4.4. Cronograma e fases de implementação

Esta subsecção clarifica quando e em que sequência devem ser executadas as ações críticas de implementação, com o objetivo de minimizar riscos de atraso e assegurar uma abertura alinhada com os pressupostos de *payback* e TIR do projeto.

Adota-se um cronograma indicativo de 24 meses a partir da decisão de investimento (T0), estruturado em cinco fases principais, procura e seleção do espaço, consolidação do conceito e financiamento, projeto e licenciamento, obra e instalação, desenvolvimento de conteúdos e preparação da equipa, e abertura com fase de estabilização. Esta estrutura permite coordenar investimento, licenciamento, obra física, tecnologia e narrativa de forma faseada e controlada.

O desenvolvimento dos conteúdos imersivos e das parcerias criativas é planeado para decorrer em paralelo com as fases de projeto e obra, reduzindo o risco de atrasos críticos e permitindo uma entrada em operação mais eficiente. O cronograma detalhado, com fases, períodos e entregáveis-chave, encontra-se sistematizado na Tabela E.12 (Anexo E), apresentada nos anexos.

4.4.5. Estratégia de mitigação de riscos

Esta subsecção estabelece a forma como a Mesa Imersiva gere os riscos mais relevantes identificados nos pressupostos do projeto, assegurando coerência entre a ambição do conceito e a sua resiliência operacional, reputacional e financeira. A gestão do risco é integrada no próprio desenho do modelo de negócio e não tratada como um elemento exógeno.

A abordagem segue uma lógica de matriz risco–resposta, incidindo sobre riscos energéticos, operacionais, tecnológicos, ESG, de procura e financeiros. Contratos de energia a preço fixo, investimento em eficiência e redução de desperdício, políticas de retenção de talento, redundância tecnológica, governação ESG mensurável e diversificação de segmentos de procura são utilizados como instrumentos ativos de mitigação de risco económico e reputacional. A síntese dos principais riscos e respetivas estratégias de mitigação encontra-se apresentada na Tabela D.6 (Anexo D), incluída nos anexos.

Em conjunto, o Plano de Implementação demonstra que a Mesa Imersiva dispõe de uma arquitetura organizacional, tecnológica e temporal coerente com os pressupostos de mercado, preço, ocupação e ESG definidos para o projeto. A articulação entre *marketing-mix*, recursos e mitigação de riscos estabelece uma base sólida para a análise económico-financeira subsequente, na qual se quantifica a viabilidade e a rentabilidade da exploração proposta.

4.5. Análise económica e financeira

A análise económica e financeira da Mesa Imersiva visa avaliar se o conceito, tal como definido nos pressupostos estratégicos e operacionais da tese, é capaz de gerar fluxos de caixa suficientes para remunerar o investimento inicial, sustentar a estrutura de custos de um restaurante imersivo de luxo em Lisboa e manter, ao longo do tempo, uma margem de segurança adequada face aos riscos identificados.

Para este efeito, foi desenvolvido um modelo de projeção com horizonte de sete anos, que integra a capacidade física do espaço, o *ticket* médio definido, a estrutura de custos fixa e variável, o investimento em ativos tangíveis e intangíveis, a combinação de capitais próprios e alheios e as opções de sustentabilidade ambiental e social, permitindo avaliar a viabilidade, a rentabilidade e a robustez do projeto.

4.5.1. Pressupostos financeiros e cenários (pessimista, conservador, otimista)

A análise económico-financeira da Mesa Imersiva assenta num conjunto de pressupostos económicos e operacionais definidos de forma prudente, com o objetivo de assegurar robustez e credibilidade às projeções. Estes pressupostos refletem explicitamente um grau de confiança elevado, próximo de 95%, resultante da adoção de hipóteses conservadoras para os proveitos e cautelosas para os custos, em linha com as boas práticas de avaliação *ex ante* de projetos de restauração premium sem histórico operacional próprio.

Os principais pressupostos do modelo económico-financeiro, relativos à capacidade instalada, *ticket* médio, estrutura de custos, investimento inicial, financiamento, fiscalidade e hipóteses macroeconómicas, encontram-se sintetizados na Tabela F.1 (Anexo F), apresentada nos anexos. O ponto de partida do modelo é uma capacidade teórica máxima de 37.440 clientes por ano, resultante da exploração de 60 lugares em dois turnos diários, durante 26 dias por mês, posteriormente modulada por taxas de ocupação prudentes entre 50% e 65%.

Importa referir que o modelo económico-financeiro apresentado não incorpora qualquer tipo de incentivo público ou apoio financeiro, assumindo deliberadamente uma abordagem conservadora. Ainda assim, o projeto Mesa Imersiva apresenta enquadramento potencial para candidatura a linhas de apoio associadas à sustentabilidade ambiental, eficiência energética, inovação tecnológica, qualificação da oferta turística e formação de recursos humanos, caso venham a estar disponíveis avisos compatíveis. Qualquer eventual incentivo seria tratado como variável exógena e *upside* ao modelo base, não sendo considerado necessário para a viabilidade económica do projeto.

O *ticket* médio por cliente é fixado em 180 € (PVP, com IVA), valor que incorpora um consumo médio realista de bebidas, sem pressupor adesão universal a harmonizações completas. Considerando a taxa de IVA aplicável à restauração, o *ticket* médio líquido no primeiro ano é de 159,29 €, sendo atualizado a uma taxa anual de 2%, compatível com um posicionamento premium moderado. A estrutura de custos assume COGS de 30% da receita

líquida e outros custos variáveis de 8%, resultando numa margem de contribuição bruta coerente com operações de alta gastronomia baseadas em menus fechados e controlo rigoroso de desperdício.

Os custos fixos incorporam uma estrutura organizacional de 22 FTE, com um custo médio mensal por colaborador de 4.710 €, e custos fixos não salariais mensais de 30.000 €, sendo ambos atualizados a uma taxa anual de 3%, superior à inflação dos preços, reforçando o caráter conservador do modelo. O investimento inicial totaliza 1.054,0 mil €, financiado por 60% de capitais próprios e 40% de dívida, com uma taxa de juro anual de 6% e prazo de sete anos. Os custos fixos não salariais incluem a renda de um espaço em localização premium compatível com o posicionamento do projeto, bem como despesas correntes associadas à sua exploração.

Com base nestes pressupostos, são definidos três cenários de exploração em regime, pessimista (50%), conservador (55%) e otimista (65%), atingidos a partir do Ano 3, após um período de *ramp-up* nos dois primeiros anos. A síntese da capacidade utilizada e da receita líquida anual em regime para cada cenário encontra-se apresentada na Tabela F.2 (Anexo F), incluída nos anexos.

A leitura dos cenários evidencia que variações relativamente moderadas na taxa de ocupação produzem impactos significativos na escala económica do projeto, em virtude do nível elevado do *ticket* médio, reforçando a centralidade da gestão da procura e da reputação para a sustentabilidade financeira da Mesa Imersiva.

4.5.2. Demonstração de resultados previsionais e *cash flow*

Com base nos pressupostos definidos, foi projetada a Demonstração de Resultados da Mesa Imersiva para um horizonte de sete anos. A Tabela F.3 (Anexo F), apresentada nos anexos, sintetiza os principais agregados económicos do cenário conservador em três momentos representativos, Ano 1 (*ramp-up*), Ano 3 (entrada em regime) e Ano 7 (maturidade).

No Ano 1, ainda em fase de arranque, a operação atinge cerca de 90% da ocupação de regime, gerando uma receita líquida próxima de 3,0 milhões de euros e um resultado líquido positivo, evidenciando a capacidade do modelo para diluir custos fixos desde o início da exploração. Este desempenho resulta da combinação entre *ticket* médio elevado, controlo de custos variáveis e disciplina operacional.

No Ano 3, já em regime, a operação estabiliza em cerca de 20.600 clientes anuais, com uma receita líquida aproximada de 3,4 milhões de euros. O EBITDA atinge cerca de 415 mil euros,

correspondendo a uma margem EBITDA em torno de 13%, em linha com os pressupostos do modelo e com operações de restauração premium bem geridas.

No Ano 7, assume-se a manutenção da ocupação em regime, sendo o crescimento da receita explicado sobretudo pela atualização nominal dos preços. Apesar do aumento progressivo dos custos fixos, o projeto mantém resultados líquidos positivos e recorrentes, evidenciando capacidade de geração de valor numa fase de maturidade.

Do ponto de vista da liquidez e da remuneração do capital próprio, os fluxos de caixa para o acionista, sintetizados na Tabela F.4 (Anexo F), apresentada nos anexos, mostram um perfil consistente de geração de caixa ao longo de todo o horizonte de análise. Após um investimento inicial em capitais próprios, o projeto gera fluxos positivos desde o primeiro ano e estabiliza, a partir do Ano 3, em valores anuais na ordem dos 250–270 mil euros.

No conjunto do período analisado, o acumulado dos fluxos de caixa supera claramente o investimento inicial, confirmando a robustez económica do projeto e a sua capacidade de remunerar o capital investido sob pressupostos prudentes de crescimento e de controlo de custos.

4.5.3. Indicadores de rentabilidade (ROI, TIR, Payback, Break-even)

A partir das projeções de resultados e de fluxos de caixa, procedeu-se ao cálculo dos principais indicadores de rentabilidade e risco do projeto Mesa Imersiva. A síntese destes indicadores para os três cenários analisados encontra-se apresentada na Tabela F.5 (Anexo F), incluída nos anexos, considerando o Ano 3 como representativo do regime de exploração e o desempenho acumulado ao longo de sete anos.

Os resultados evidenciam que, mesmo no cenário pessimista (50% de ocupação), o projeto apresenta resultados positivos, com EBITDA e resultado líquido em regime suficientes para remunerar o capital investido, ainda que com menor margem de segurança. Este cenário confirma a viabilidade económica do conceito sob condições de procura abaixo do objetivo central da tese.

No cenário conservador, que corresponde aos pressupostos base do projeto, a Mesa Imersiva atinge uma margem EBITDA em torno de 13%, uma TIR do capital próprio próxima de 29% e um payback durante o terceiro ano de operação, posicionando o projeto no intervalo superior dos benchmarks da restauração fine dining e confirmando a robustez do modelo económico-financeiro.

No cenário otimista, a maximização da ocupação para 65% permite uma expansão significativa da rentabilidade, com margens EBITDA superiores a 17%, TIR acima de 35% e recuperação do investimento antes do final do terceiro ano, ilustrando o potencial económico do conceito caso a proposta se afirme como referência no segmento da restauração imersiva de luxo em Lisboa.

Do ponto de vista do risco operacional, a análise do ponto crítico de equilíbrio mostra que, no cenário conservador, o break-even ocorre a um nível de ocupação inferior a 50% da capacidade mensal, situando o projeto confortavelmente acima do limiar de equilíbrio e evidenciando um perfil de risco moderado. Adicionalmente, a análise de sensibilidade confirma que as variáveis com maior impacto no EBITDA são a taxa de ocupação e o ticket médio, reforçando a importância da gestão da procura e da reputação para a sustentabilidade financeira do projeto.

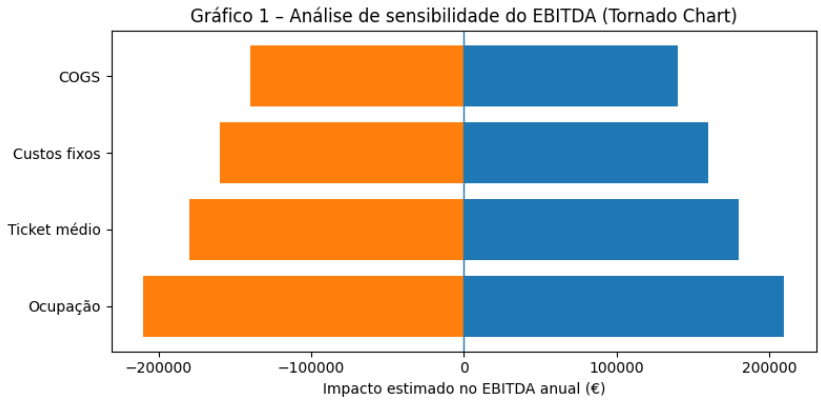


Gráfico 1 – Análise de sensibilidade do EBITDA (Tornado Chart). Impacto estimado no EBITDA anual resultante de variações de ±10 % nas principais variáveis do modelo financeiro.

A leitura do Gráfico 1 confirma que a taxa de ocupação e o ticket médio são as variáveis com maior impacto no EBITDA anual, refletindo um modelo de negócio assente na criação de valor por cliente e na diluição dos custos fixos através da capacidade utilizada. Em comparação, variações nos COGS e nos custos fixos apresentam um impacto relativamente menor, indicando uma estrutura de custos controlada e coerente com o posicionamento de restauração imersiva de luxo.

Esta análise reforça a consistência dos indicadores de rentabilidade apresentados e evidencia que o principal fator de risco económico do projeto reside na capacidade de sustentar níveis adequados de procura e de valor percebido, mais do que em pressões de custos operacionais.

4.5.4. Sustentabilidade financeira e retorno social do investimento (ESG ROI)

A viabilidade da Mesa Imersiva não assenta apenas na rentabilidade económica tradicional, mas também na capacidade de integrar compromissos ambientais e sociais de forma credível e financeiramente sustentável. A análise do retorno dos investimentos ESG permite avaliar se estas opções funcionam como meros custos ou como alavancas adicionais de eficiência, redução de risco e reputação.

As principais assunções relativas à sustentabilidade financeira e ao retorno social do investimento encontram-se sintetizadas na Tabela F.6 (Anexo F), apresentada nos anexos. No pilar ambiental, destacam-se o investimento em painéis solares e a implementação de sistemas avançados de gestão do desperdício alimentar, ambos com impacto direto na redução da exposição a custos energéticos e na melhoria da margem operacional. Em particular, a redução do desperdício alimentar revela-se um investimento com retorno financeiro direto e rápido, funcionando simultaneamente como instrumento ESG e de eficiência económica.

Complementarmente, a Mesa Imersiva buscará certificações externas reconhecidas que validem e comuniquem os seus compromissos ESG de forma credível. As certificações-alvo incluem o Selo Biosphere Tourism para sustentabilidade integral, a Certificação de Acessibilidade Accessible Portugal e protocolos avançados de segurança alimentar (HACCP). Estas credenciais funcionarão como prova independente perante clientes premium e parceiros, reduzindo riscos reputacionais e facilitando a integração em circuitos de turismo sustentável e programas corporativos com critérios ESG exigentes.

No pilar social, o projeto incorpora um programa anual de impacto social, traduzido na disponibilização de refeições solidárias, cujo custo é residual face à escala económica do negócio. Para efeitos ilustrativos, é utilizado um indicador proxy de retorno social do investimento (SROI), reconhecendo-se que uma avaliação formal exigiria metodologias específicas fora do âmbito do presente estudo.

De forma integrada, os investimentos ESG considerados mostram-se compatíveis com a sustentabilidade financeira da Mesa Imersiva e, em alguns casos, claramente geradores de valor económico direto. A integração consistente da estratégia ESG no modelo de negócio reforça a resiliência da operação, contribui para a mitigação de riscos estruturais do setor e apoia a capacidade do projeto para sustentar margens saudáveis num contexto de elevada exigência competitiva

5. Conclusões

A presente tese analisou a viabilidade estratégica, operacional, económico-financeira e ESG do conceito Mesa Imersiva em Lisboa, num contexto marcado pela convergência entre economia da experiência, luxo contemporâneo e turismo gastronómico. À escala global, a deslocação do luxo para experiências memoráveis e a crescente exigência em matéria de sustentabilidade criam simultaneamente oportunidades de diferenciação e novos constrangimentos para os modelos de negócio da hospitalidade.

O problema de investigação resultou de uma dupla lacuna. Por um lado, a literatura sobre restauração sensorial e *storytelling* gastronómico evidencia a criação de valor experiencial, mas raramente a articula com métricas económico-financeiras concretas. Por outro, os estudos sobre ESG em turismo e hotelaria demonstram correlações positivas com o desempenho económico, sem descer ao nível operacional de conceitos específicos de restauração de luxo em contextos urbanos. A tese procurou esclarecer se um restaurante imersivo de luxo, ancorado em tecnologia sensorial e compromissos ESG mensuráveis, poderia ser simultaneamente estratégico, exequível e financeiramente viável em Lisboa.

Metodologicamente, o estudo assumiu a forma de um plano de negócios aplicado, estruturado como estudo de caso único, combinando revisão de literatura integrativa, análise de dados secundários, *benchmarking* internacional, modelização económico-financeira com horizonte de sete anos e validação empírica qualitativa exploratória junto de potenciais clientes e decisores relevantes.

Os resultados apontam para a existência de um nicho atrativo para a Mesa Imersiva em Lisboa e confirmam a viabilidade do conceito nos pressupostos adotados. Do ponto de vista estratégico, a análise externa evidenciou um contexto favorável, caracterizado por forte procura turística, valorização social da experiência e uma oferta local de elevada qualidade que, apesar disso, ainda não integra de forma sistemática *fine dining*, imersividade tecnológica e métricas ESG plenamente auditáveis. Operacionalmente, o projeto materializa-se num restaurante com 60 lugares físicos, explorados em dois turnos diários, com um *ticket* médio de 180 €, suportado por uma equipa de cerca de 22 FTE e por uma infraestrutura tecnológica avançada.

Em termos económico-financeiros, o investimento total estimado em 1,054 milhões de euros sustenta, no cenário conservador, uma ocupação em regime de 55 %, uma receita líquida anual próxima de 3,4 milhões de euros, uma margem EBITDA em torno de 13 %, um *payback* do capital próprio de aproximadamente três anos e uma TIR do capital próprio próxima de 29 %,

valores superiores às referências médias do setor. Mesmo em cenários mais conservadores, com ocupação de 50 %, o projeto mantém EBITDA positivo e TIR superior a 20 %, enquanto o ponto de equilíbrio, situado em cerca de 43 % da capacidade mensal, confere uma margem de segurança relevante.

A análise evidencia, contudo, um aspeto crítico do modelo. Em conceitos de restauração imersiva de luxo, o momento de *payback* coincide frequentemente com o esgotamento do efeito novidade. Este ponto deve ser entendido como uma transição estratégica e não apenas como um objetivo financeiro. A sustentabilidade do projeto depende da capacidade de reinvestir criativamente após o período inicial, renovando narrativas, conteúdos imersivos e direção artística, de forma a substituir a curiosidade inicial por autoridade experiencial e fidelização.

A integração consistente de práticas ESG, energia renovável, redução de desperdício alimentar, impacto social mensurável e rastreabilidade integral, revelou-se compatível com a sustentabilidade financeira do projeto e, em alguns casos, geradora de valor económico direto. Longe de constituírem um elemento decorativo, estes investimentos contribuem para a mitigação de riscos operacionais, reputacionais e regulatórios, reforçando a resiliência do modelo num setor estruturalmente exposto a choques de custos e a mudanças na sensibilidade dos consumidores. A busca por certificações reconhecidas (*Biosphere Tourism*, *Accessible Portugal*, HACCP) transforma compromissos ESG em vantagem competitiva verificável, diferenciando a proposta no mercado premium e facilitando futuras expansões internacionais em mercados com exigências regulatórias crescentes.

A investigação apresenta limitações inerentes à sua natureza *ex ante*, dependente de pressupostos e dados secundários, ainda que complementados por validação empírica exploratória. A elasticidade-preço da procura não foi testada em contexto operacional real e a avaliação do retorno social e ambiental assenta em *proxies* simplificadas. Estas limitações abrem espaço para investigação futura, nomeadamente através de experimentos de campo com jantares imersivos, estudos sobre disposição a pagar, análises comparativas entre cidades e simulações avançadas de risco.

Em síntese, a tese demonstra que a Mesa Imersiva é um projeto viável, desde que o luxo experiencial, a tecnologia imersiva e a estratégia ESG sejam tratados como ativos estratégicos dinâmicos e não como atributos estáticos. A viabilidade financeira do conceito é reforçada, e não fragilizada, pela integração consistente da sustentabilidade no modelo de negócio, posicionando a Mesa Imersiva como um exemplo de restauração imersiva de luxo alinhada com as exigências económicas, sociais e ambientais contemporâneas.

6. Referências Bibliográficas

Aarabe, M., Khizzou, N. B., Alla, L., & Benjelloun, A. (2025). Customer Experience Management in the Tourism Sector: Insights from a Bibliometric and Thematic Analysis. Tourism and Hospitality, 6(2), 103. https://doi.org/10.3390/tourhosp6020103

Ahmed, S., Sharif, T., Ting, D. H., & Sharif, S. J. (2024). Crafting emotional engagement and immersive experiences: Comprehensive scale development for and validation of hospitality marketing storytelling involvement. Psychology & Marketing, 41(7), 1514-1529. https://doi.org/10.1002/mar.21994

AHRESP. (2023). Inquérito AHRESP: Novos desafios e oportunidades nos negócios. Relatório Canal HORECA. Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal. https://ahresp.com/app/uploads/2023/07/INQUE%CC%81RITO-AHRESP-NOVOS-DESAFIOS-E-OPORTUNIDADES-NEGO%CC%81CIOS-Relato%CC%81rio-Canal-HORECA.pdf

AHRESP. (2024, 27 de fevereiro). Restauração e alojamento: Turistas estrangeiros lideram gastos com cartões bancários. Magazine de Negócios AHRESP. https://magazineahresp.com/restauracao-e-alojamento-turistas-estrangeiros-lideram-gastos-com-cartoes-bancarios/

AHRESP. (2025, fevereiro). Restauração e Similares regista inflação média de 5,8 % em 2024. https://ahresp.com/2025/02/restauracao-e-similares-regista-inflacao-media-de-58-em-2024/

Alchemist. (2025). The experience. https://alchemist.dk/the-alchemist-experience/

Almeida, C. R., Jorge, R. A., & Renda, A. I. (2024). A experiência turística gastronómica em Portugal e as aplicações de encontro.: Estudo de caso da start-up Timeletft. Tourism and Hospitality International Journal, 23(1), 27-46. https://revistas.rcaap.pt/thij/article/download/37942/27154

Alves, M. T. (2024, 24 abril). Mastercard diz que 67 % dos portugueses quer gastar o dinheiro em viagens. Jornal Económico. https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/mastercard-diz-que-67-dos-portugueses-quer-gastar-o-dinheiro-em-viagens/

Ashraf, S., Sarhan, A. A., de Almeida, A. M. M., & Teles, S. (2025). Capital structure of hospitality and tourism-related firms: Unveiling the impact of COVID-19 pandemic on European firms with different size and ownership structure. International Journal of Hospitality Management, 126, 104067. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.104067

Atwal, G., & Williams, A. (2009). Luxury brand marketing – The experience is everything. Journal of Brand Management, 16(5–6), 338–346. https://doi.org/10.1057/bm.2008.48

Bain & Company. (2023). Global luxury market projected to reach €1.5 trillion in 2023, a new record for the sector, as consumers seek luxury experiences. https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2023/global-luxury-market-projected-to-reach-1.5-trillion-in-2023-a-new-record-for-the-sector-as-consumers-seek-luxury-experiences

Bain & Company. (2025a). Luxury confronts slowdown amid economic headwinds and market disruptions, while industry resilience and strong fundamentals underpin future prospects. https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/20252/luxury-confronts-slowdown-amid-economic-headwinds-and-market-disruptions-while-industry-resilience-and-strong-fundamentals-underpin-future-prospects/

Bain & Company. (2025b). Global luxury stays resilient despite economic headwinds and shifting consumer trends that reshape market. Bain & Company e Fondazione Altagamma. https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/20252/global-luxury-stays-resilient-

despite-economic-headwinds-and-shifting-consumer-trends-that-reshape-marketbain--company-and-altagamma
Baker, C. (2025). The future of hospitality is storytelling: conceptualising the visitor's journey. Research in Hospitality Management, 15(1), 54-57. https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/22243534.2024.2443466
Banco de Portugal. (2025). Economic bulletin March 2025. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/documents/2025-04/be_mar25_e.pdf
Barzallo-Neira, C., & Pulido-Fernández, J. I. (2025). The Demand for Gastronomic Tourism—Characterization and Tourists' Profiles. Sustainability, 17(16), 7206. https://doi.org/10.3390/su17167206
Batat, W. (2021). How augmented reality (AR) is transforming the restaurant sector: Investigating the impact of "Le Petit Chef" on customers' dining experiences. Technological Forecasting and Social Change, 172, 121013. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121013
Belcanto. (2025). Menu de degustação Belcanto. https://www.belcanto.pt/carta/Belcanto_Menu_QRCode.pdf
Bonfanti, A., Vigolo, V., Yfantidou, G., & Gutuleac, R. (2023). Customer experience management strategies in upscale restaurants: Lessons from the Covid-19 pandemic. International Journal of Hospitality Management, 109, 103416. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103416
Braun, V., & Clarke, V. (2023). Toward good practice in thematic analysis: Avoiding common problems and be (com) ing a knowing researcher. International journal of transgender health, 24(1), 1-6. https://doi.org/10.1080/26895269.2022.2129597
Busser, J. A., Molintas, D. H., Shulga, L. V., & Lee, S. (2022). Check-in experience: What is the role of emotions and satisfaction?. Journal of Hospitality and Tourism Management, 53, 188-197. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.11.002
Câmara Municipal de Lisboa. (2024, 29 maio). 140 restaurantes premiados no Lisboa à Prova. https://informacao.lisboa.pt/noticias/detalhe/140-restaurantes-premiados-no-lisboa-a-prova
Cardenas, M., Schivinski, B., & Brennan, L. (2024). Circular practices in the hospitality sector regarding food waste. Journal of Cleaner Production, 472, 143452. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.143452
Chai, J. J., O'Sullivan, C., Gowen, A. A., Rooney, B., & Xu, J. L. (2022). Augmented/mixed reality technologies for food: A review. Trends in Food Science & Technology, 124, 182-194. https://doi.org/10.1016/j.tifs.2022.04.021
Chance, J. S. (2025, 16 de janeiro). Lisbon – A dynamic fusion of ancient charm, modern innovation, and exclusive experiences. ECMeetings Blog. https://www.ecmeetings.com/blog/portugal/lisbon-2025-new-innovations-timeless-charm-meetings-incentives/
Cho, M., Bonn, M. A., Moon, S., & Chang, H. S. (2020). Home chef meal kits: Product attributes, perceived value and repurchasing intentions the moderating effects of household configuration. Journal of Hospitality and Tourism Management, 45, 192-202. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.08.011
Christodoulides, G., Athwal, N., Boukis, A., & Semaan, R. W. (2021). New forms of luxury consumption in the sharing economy. Journal of Business Research, 137, 89-99. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.022
Collart, A. J., Interis, M. G., Canales, E., & Giri, A. (2025). Consumer willingness-to-pay for blockchain-conservadord QR code traceability of leafy greens. PloS one, 20(10), e0331614. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0331614
Comissão Europeia. (2021). Flash Eurobarometer 499 Attitudes of Europeans towards tourism. Direção Geral da Justiça e Consumidores.

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-12/EU-attitudes-tourism-report.pdf
Comissão Europeia. (2025, 16 outubro). Revised Waste Framework Directive enters into force to boost circularity of textile sector and slash food waste. Direção Geral do Ambiente. https://environment.ec.europa.eu/news/revised-waste-framework-directive-enters-force-2025-10-16_en
Compete 2030. (2024, 19 novembro). Nova linha de apoio ao turismo mais sustentável. https://www.compete2030.gov.pt/comunicacao/nova-linha-de-apoio-ao-turismo-sustentavel/
Cornelio, P., Dawes, C., Maggioni, E., Bernardo, F., Schwalk, M., Mai, M., ... & Obrist, M. (2022). Virtually tasty: An investigation of the effect of ambient lighting and 3D-shaped taste stimuli on taste perception in virtual reality. International Journal of Gastronomy and Food Science, 30, 100626. https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2022.100626
Cozzio, C., Viglia, G., Lemarie, L., & Cerutti, S. (2023). Toward an integration of blockchain technology in the food supply chain. Journal of Business Research, 162, 113909. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113909
Croitoru, G., Capatina, A., Florea, N. V., Codignola, F., & Sokolic, D. (2024). A cross-cultural analysis of perceived value and customer loyalty in restaurants. European Research on Management and Business Economics, 30(3), 100265. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2024.100265
D'Acunto, D., Volo, S., & Filieri, R. (2021). "Most Americans like their privacy." Exploring privacy concerns through US guests' reviews. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33(8), 2773-2798. https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2020-1329
D'Arpizio, C., Levato, F., Steiner, A., & Montgolfier, J. (2024). Luxury in transition: Securing future growth. Bain and Company. https://www.bain.com/insights/luxury-in-transition-securing-future-growth
Damodaran, A. (2020). Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset (3rd ed.). Wiley.
Dang, T. D., & Nguyen, M. T. (2023). Systematic review and research agenda for the tourism and hospitality sector: co-creation of customer value in the digital age. Future Business Journal, 9(1), 94. https://doi.org/10.1186/s43093-023-00274-5
Danhauser, R., Boechat, A. C., Inácio, A. I., & Tavares, P. (2025). Eatertainment: Staging Food and Experiences for Brand Competitiveness in Restaurants. In Impact of Digitalization on Communication Dynamics (pp. 299-342). IGI Global Scientific Publishing. https://www.isg.pt/wp-content/uploads/2024/12/Eatertainment_-Staging-Food-and-Experiences-for-Br.pdf
Direção-Geral das Atividades Económicas [DGAE]. (2015). Comércio, serviços e restauração. https://www.dgae.gov.pt/servicos/comercio-servicos-e-restauracao.aspx
Eckhardt, G. M., Belk, R. W., & Wilson, J. A. (2015). The rise of inconspicuous consumption. Journal of Marketing Management, 31(7-8), 807-826. https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.989890
Ellahi, R. M., Wood, L. C., & Bekhit, A. E. D. A. (2023). Blockchain-conservadord frameworks for food traceability: a systematic review. Foods, 12(16), 3026. https://doi.org/10.3390/foods12163026
Ellen MacArthur Foundation. (2021). Reducing food waste, increasing profits: Winnow. Ellen MacArthur Foundation. https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-examples/winnow
Elshaer, I. A., Azazz, A. M., Fayyad, S., Mohamed, S. A., Fouad, A. M., & Fathy, E. A. (2024). From data to delight: Leveraging social customer relationship management to elevate customer satisfaction and market effectiveness. Information, 16(1), 9. https://doi.org/10.3390/info16010009

Espino-Rodríguez, T. F., & Taha, M. G. (2022). Supplier innovativeness in supply chain integration and sustainable performance in the hotel industry. International Journal of Hospitality Management, 100, 103103. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103103
European Commission. (2025). Food waste. https://food.ec.europa.eu/food-safety/food-waste_en
European Commission. (2025b). Food waste reduction targets. https://food.ec.europa.eu/food-safety/food-waste/eu-food-waste-relevant-legislation/food-waste-reduction-targets_en
European Commission. (2025c). European Accessibility Act (EAA). https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/disability/european-accessibility-act-eaa_en
European Parliament. (2025). Tourism. Fact Sheets on the European Union. https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/en/FTU_3.4.12.pdf
Eurostat. (2025). Food waste and food waste prevention – estimates. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Main_Page
Eurostat. (2025b). Population with disability. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_with_disability
Fakfare, P., Manosuthi, N., Lee, J. S., Jin, M., Han, H., & Kim, J. J. (2024). Data vulnerability and privacy risk among hotel guests who share personal data. Journal of Vacation Marketing, 13567667241276213. https://doi.org/10.1177/13567667241276213
Feitoria. (2025). Restaurante Feitoria. https://www.restaurantefeitoria.com/
Fine Dining Explorer. (2025). Ultraviolet. https://www.finediningexplorer.com/reviews/china/ultraviolet
Fritz, W., Hadi, R., & Stephen, A. (2023). From tablet to table: How augmented reality influences food desirability. Journal of the Academy of Marketing Science, 51(3), 503-529. https://doi.org/10.1007/s11747-022-00919-x
Fuente-Robles, Y. M. D. L., Muñoz-de-Dios, M. D., Mudarra-Fernández, A. B., & Ricoy-Cano, A. J. (2020). Understanding stakeholder attitudes, needs and trends in accessible tourism: A systematic review of qualitative studies. Sustainability, 12(24), 10507. https://doi.org/10.3390/su122410507
Gabinete de Estratégia e Estudos. (2024). CAE 56 Restauração e similares. Estatísticas setoriais alojamento, restauração e similares. https://www.gee.gov.pt/pt/lista-publicacoes/estatisticas-setoriais/i-alojamento-restauracao-e-similares/56-restauracao-e-similares/2358-56-restauracao-e-similares/file
Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (2007). Authenticity: What consumers really want. Harvard Business Press.
Governo de Portugal. (2024, 15 de fevereiro). Salário médio por trabalhador atingiu 1.505 euros em 2023. https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/comunicado?i=salario-medio-por-trabalhador-atingiu-1505-euros-em-2023
Grigoriadis, P., Salepaki, A., Angelou, I., & Kourkouridis, D. (2025). Risk and Resilience in Tourism: How Political Instability and Social Conditions Influence Destination Choices. Tourism and Hospitality, 6(2), 83. https://doi.org/10.3390/tourhosp6020083
Guedes, D., Garrido, M. V., Lamy, E., & Prada, M. (2024). Disentangling cross-modality and affect in “sonic seasoning”: The effect of music associated with different degrees of sweetness and valence on food perception. International Journal of Gastronomy and Food Science, 35, 100879. https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2024.100879
Guillén, D. R., Soler, J. A. C., & Lucas, J. C. S. (2025). Building accessible destinations. Tourism, transport and disability in Europe. Social Sciences & Humanities Open, 11, 101557. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101557

Han, D. I. D., Boerwinkel, M., Haggis-Burridge, M., & Melissen, F. (2022). Deconstructing immersion in the experience economy framework for immersive dining experiences through mixed reality. Foods, 11(23), 3780. https://doi.org/10.3390/foods11233780
Here and There. (2024). Le Petit Chef regressa ao Sheraton Lisboa com um novo espetáculo. https://hereandthere.com.pt/2024/04/le-petit-chef-o-chef-mais-pequeno-do-mundo-regressa-ao-sheraton-lisboa-com-um-novo-espetaculo/
Hewage, G. S. U., Boman, L., & Lefebvre, S. (2024). Deciphering the dilemma: The surprising impact of QR code menus on diminishing customer loyalty. Journal of Hospitality and Tourism Management, 61, 187-190. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.10.006
Holmqvist, J., Ruiz, C. D., & Peñaloza, L. (2020). Moments of luxury: Hedonic escapism as a luxury experience. Journal of Business Research, 116, 503-513. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.015
Instituto Nacional de Estatística [INE]. (2024). Estatísticas do Turismo 2023. https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?att_display=n&att_download=y&look_parentBoui=675610086
Instituto Nacional de Estatística [INE]. (2025). Estatísticas do turismo 2024. https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=736362839&att_display=n&att_download=y
Instituto Nacional para a Reabilitação [INR]. (2024, 23 outubro). Regime jurídico da acessibilidade aos edifícios e estabelecimentos que recebem público, via pública e edifícios habitacionais. https://www.inr.pt/pt/regime-juridico-da-acessibilidade
International Monetary Fund. (2024). Portugal: 2024 Article IV consultation. IMF Country Report. https://portugalglobal.pt/media/agrbl11z/portugal-imf-02102024.pdf
Istiani, N. F. F., Masullo, M., Ruggiero, G., & Maffei, L. (2023). The influence of multisensory indoor environment on the perception of orange juice. Food Quality and Preference, 112, 105026. https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2023.105026
Jamin, A., Gbadamosi, G., & Stoyanova-Bozhkova, S. (2024). The ecosystem of disability inclusion in hospitality and tourism organisations: an integrative review and research agenda. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 36(13), 38-56. https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2023-0581
Kaminskyi, A., Osetskyi, V., Almeida, N., & Nehrey, M. (2025). Investigating the relationship between ESG performance and financial performance during the COVID-19 pandemic: evidence from the hotel industry. Journal of Risk and Financial Management, 18(3), 126. https://doi.org/10.3390/jrfm18030126
Kiatkawsin, K., & Han, H. (2019). What drives customers' willingness to pay price premiums for luxury gastronomic experiences at Michelin-starred restaurants?. International Journal of Hospitality Management, 82, 209-219. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.024
Kim, Y. J., & Kim, H. S. (2022). The impact of hotel customer experience on customer satisfaction through online reviews. Sustainability, 14(2), 848. https://doi.org/10.3390/su14020848
Ko, J. H., Kang, H. S., & Seo, J. W. (2023). Experiential value, overall image, revisit intention, and willingness to pay a premium in the context of environmentally certified hotel restaurants: The moderating effect of environmental consciousness. Sustainability, 15(17), 12913. https://doi.org/10.3390/su151712913
Lee, W., Jang, S. S., & Kim, H. S. (2024). The effect of digital transformation: Boosting productivity in the restaurant industry. International Journal of Hospitality Management, 123, 103896. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103896
Leung, X. Y., Wang, X., Levitt, J. A., & Lu, L. (2022). Cocreating food experience "delivered" from iconic local restaurants. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34(8), 3065-3083. https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2021-0954

Lima, M. V. (2025, 27 de fevereiro). Restaurantes com estrela Michelin em Lisboa. Time Out Lisboa. https://www.timeout.pt/lisboa/pt/restaurantes/restaurantes-com-estrela-michelin-em-lisboa
Littlejohn, C. (2025, 26 setembro). Blockchain technology could help build trust in restaurants. https://showme.missouri.edu/2025/blockchain-technology-could-help-build-trust-in-restaurants/
Liu, P., Youn, S. Y., & Zhu, Q. (2025). Sustainable food traceability on blockchain: exploring consumer decisions in restaurants through the uncertainty reduction theory. British Food Journal. https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2025-0332
Loco. (2025). Menu e bebidas. https://www.loco.pt/menu-bebidas/
Lopes, H. F. (2025). Radical right advance and party system change: the 2024 Portuguese snap elections. West European Politics, 48(1), 228-245. https://doi.org/10.1080/01402382.2024.2372752
López-Gamero, M. D., Pereira-Moliner, J., Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., & Tarí, J. J. (2025). Accessibility, competitiveness and performance relationships: The mediating role of social innovation. International Journal of Hospitality Management, 128, 104185. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104185
Lu, K., Onuk, C. B., Xia, Y., & Zhang, J. (2025). ESG ratings and financial performance in the global hospitality industry. Journal of Risk and Financial Management, 18(1), 24. https://doi.org/10.3390/jrfm18010024
Mastercard. (2024a). Consumidores portugueses procuram cada vez mais experiências de entretenimento e lazer. Mastercard Newsroom. https://www.mastercard.com/news/europe/pt-pt/redacao/comunicados-de-imprensa/pt-pt/2024/abril/experience-economy
Mastercard. (2024b, 10 setembro). Estudo Experience Economy da Mastercard – gastronomia. Portugueses são os que mais valorizam as experiências gastronómicas. https://www.mastercard.com/news/europe/pt-pt/redacao/comunicados-de-imprensa/pt-pt/2024/setembro/estudo-experience-economy-da-mastercard-gastronomia
Michael, N., & Fusté-Forné, F. (2022). Marketing of luxurious gastronomic experiences on social media: The visual storytelling of luxury hotels. International Journal of Tourism Research, 24(6), 827-838. https://doi.org/10.1002/jtr.2548
Michelin. (2025, 25 fevereiro). Todas as Estrelas do Guia MICHELIN Portugal 2025. https://guide.michelin.com/pt/pt_PT/article/michelin-guide-ceremony/todas-as-estrelas-do-guia-michelin-portugal-2025
Ministério do Ambiente e da Transição Energética. (2019). Roteiro para a neutralidade carbónica 2050: Estratégia de longo prazo para a neutralidade carbónica da economia portuguesa em 2050. Governo de Portugal. https://unfccc.int/sites/default/files/resource/RNC2050_PT-22-09-2019.pdf
Moura, A. A., Mira, M. D. R., & Teixeira, A. R. (2025). The Tourist Gastronomic Experience: Ties Between Young Foodies' Motivation and Destination Development in Portugal. Tourism and Hospitality, 6(1), 7. https://doi.org/10.3390/tourhosp6010007
Muret, D. (2024, 9 de dezembro). Luxo: Turismo e experiências são alavancas para voltar ao crescimento. FashionNetwork. https://pt.fashionnetwork.com/news/Luxo-turismo-e-experiencias-sao-alavancas-para-voltar-ao-crescimento,1684508.html
Najdek, B. E., Chaaban, N., Therkildsen, M., & Andersen, B. V. (2024). The Impact of Storytelling about an Innovative and Sustainable Organic Beef Production System on Product Acceptance, Preference, and Satisfaction. Foods, 13(18), 2940. https://doi.org/10.3390/foods13182940
Neumann. (2023). Immersive fine dining experience with Neumann loudspeakers at JNcQUOI Frou Frou in Lisbon. https://newsroom.neumann.com/immersive-fine-dining-experience
Omakase Wa. (2025). Experience. https://omakaselisbon.com/

Panasonic Connect. (2024). Bringing visual mapping to the restaurant table with Le Petit Chef [Case study]. Panasonic Connect Europe. https://eu.connect.panasonic.com/sites/default/files/media/document/2024-04/Bringing_visual_mapping_to_the_restaurant_table_with_Le_Petit_Chef-2024-04-24_14-59-39.pdf
Pangarkar, N., & Prabhudesai, R. (2024). Using Porter's Five Forces analysis to drive strategy. Global Business and Organizational Excellence, 43(5), 24-34. https://doi.org/10.1002/joe.22250
Parlamento Europeu. (2025, 9 setembro). Parliament adopts new EU rules to reduce textile and food waste. https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20250905IPR30172/parliament-adopts-new-eu-rules-to-reduce-textile-and-food-waste
Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: what do we know and what do we need to know?. International business review, 29(4), 101717. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717
Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. Harvard Business Review, 76(4), 97–105. https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy
Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). The Experience Economy. Boston: Harvard Business School Press. https://toerismevlaanderen.be/sites/default/files/atoms/files/welcome-to-the-experience-economy.pdf
Pini, V., Orso, V., Pluchino, P., & Gamberini, L. (2023). Augmented grocery shopping: Fostering healthier food purchases through AR. Virtual Reality, 27(3), 2117-2128. https://doi.org/10.1007/s10055-023-00792-1
Pordata. (2025). Dia Internacional para a Erradicação da Pobreza. Pordata retrata a evolução da pobreza em Portugal. Fundação Francisco Manuel dos Santos. https://www.pordata.pt/sites/default/files/2025-10/17.10.25%20PR_Dia%20Internacional%20Pobreza_2025_PORDATA_VF.pdf
Rahimizhian, S., & Irani, F. (2021). Contactless hospitality in a post-Covid-19 world. International Hospitality Review, 35(2), 293-304. https://doi.org/10.1108/IHR-08-2020-0041
Reinoso-Carvalho, F., Gunn, L. H., Horst, E. T., & Spence, C. (2020). Blending emotions and cross-modality in sonic seasoning: Towards greater applicability in the design of multisensory food experiences. Foods, 9(12), 1876. https://doi.org/10.3390/foods9121876
Restaurante Clorofila. (2024). The Lisbon Light Show. https://www.restauranteclorofila.pt/en/the-lisbon-light-show
Risitano, M., Romano, R., & Sorrentino, A. (2022). Segmenting cruise passengers from the experiential marketing perspective: An explorative study. Research in Transportation Business & Management, 45, 100590. https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2020.100590
Risso, P., Sansone, M., & Gallace, A. (2020). Food evaluation in augmented reality environments: Can AR affect behavioral and psychophysiological responses?. PRESENCE: Virtual and Augmented Reality, 29, 201-222. https://doi.org/10.1162/pres_a_00362
Roffia, P. (2025). Developing a Conceptual Framework for Business Plan Drafting: Insights from Practitioners. Administrative Sciences, 15(3), 113. https://doi.org/10.3390/admsci15030113
Roschk, H., & Hosseinpour, M. (2020). Pleasant ambient scents: a meta-analysis of customer responses and situational contingencies. Journal of Marketing, 84(1), 125-145. https://doi.org/10.1177/0022242919881137
Santos, S. G. (2023). Inovação e digitalização no turismo: um caminho para a sustentabilidade (Tema Económico n.º 115). Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia e do Mar. https://www.gee.gov.pt/pt/documentos/estudos-e-seminarios/temas-economicos/9948-gee-te-inovacao-e-digitalizacao-um-caminho-para-a-sustentabilidade-16032023-copia/file

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students (8th ed.). Pearson.
Sheraton Lisboa. (2025). Dining – Le Petit Chef e Dans le Noir. https://www.marriott.com/en-us/hotels/lissi-sheraton-lisboa-hotel-and-spa/dining/
Shin, H., Jo, Y., Lee, S., Park, J., Cho, J., & Kim, H. (2025). ESG for Sustainability in Hospitality and Tourism: A Theoretical and Practical Review With a Future Research Agenda. Journal of Travel Research, 00472875251363629. https://doi.org/10.1177/00472875251363629
Sigala, E. G., Gerwin, P., Chroni, C., Abeliotis, K., Strotmann, C., & Lasaridi, K. (2025). Reducing food waste in the HORECA sector using AI-conservadord waste-tracking devices. Waste Management, 198, 77-86. https://doi.org/10.1016/j.wasman.2025.02.044
Skullmapping. (2025). Le Petit Chef. https://skullmapping.com/project/le-petit-chef/
Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. Journal of business research, 104, 333-339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039
Spence, C. (2015). Multisensory flavor perception. Cell, 161(1), 24-35. https://doi.org/10.1016/j.cell.2015.03.007
Spence, C. (2020a). Multisensory flavour perception: Blending, mixing, fusion, and pairing within and between the senses. Foods, 9(4), 407. https://doi.org/10.3390/foods9040407
Spence, C. (2020b). Using ambient scent to enhance well-being in the multisensory built environment. Frontiers in Psychology, 11, 598859. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.598859
Spence, C. (2021). Sonic seasoning and other multisensory influences on the coffee drinking experience. Frontiers in Computer Science, 3, 644054. https://doi.org/10.3389/fcomp.2021.644054
Spence, C. (2022a). On the use of ambient odours to influence the multisensory experience of dining. International Journal of Gastronomy and Food Science, 27, 100444. https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2021.100444
Spence, C. (2022b). Sensehacking the guest's multisensory hotel experience. Frontiers in psychology, 13, 1014818. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1014818
Spence, C., Wang, Q. J., Reinoso-Carvalho, F., & Keller, S. (2021a). Commercializing sonic seasoning in multisensory offline experiential events and online tasting experiences. Frontiers in Psychology, 12, 740354. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.740354
Spence, C., Youssef, J., & Levitan, C. A. (2021b). Delivering the multisensory experience of dining-out, for those dining-in, during the Covid pandemic. Frontiers in psychology, 12, 683569. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.683569
Su, C. J. (2022). Post-pandemic studies in tourism and hospitality. Service Business, 16(3), 413-416. https://doi.org/10.1007/s11628-022-00495-8
Sun, H., Dai, Y. Y., Jeon, S. S., Wang, H., Shi, X., Sun, L., & Wang, Y. (2024). The impact of brand authenticity on brand attachment, brand loyalty, willingness to pay more, and forgiveness-For Chinese consumers of Korean cosmetic brands. Heliyon, 10(16). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36030
Talukdar, N. (2022). Luxury food experiences: A proposition of a conceptual framework for food innovation and well-being. In The rise of positive luxury (pp. 192-213). Routledge. https://www.researchgate.net/profile/Nabanita-Talukdar-3/publication/360980952_Luxury_food_experiences/links/63f42d4cb1704f343f6dbcf6/Luxury-food-experiences.pdf
The Aficionados. (2023). Palacio do Grilo – The theatrics of dining in fabulousness. https://theaficionados.com/journal/foodie/palacio-do-grilo-lisbon
Tran, H., Veflen, N., Jørgensen, E. J., & Velasco, C. (2024). Multisensory food experiences in Northern Norway: An exploratory study. Foods, 13(13), 2156. https://doi.org/10.3390/foods13132156

Turismo de Portugal. (2017). Estratégia Turismo 2027. https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia-turismo/estrategia-turismo-2027.pdf
Turismo de Portugal. (2020). Relatório de execução do Plano Turismo +Sustentável 20-23. https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/sustentabilidade/relatorio-execucao-plano-turismo-mais-sustentavel-20-23.pdf
Turismo de Portugal. (2025a). Planos de ação de sustentabilidade. https://business.turismodeportugal.pt/pt/crescer/sustentabilidade/planos-sustentabilidade/Paginas/default.aspx
Turismo de Portugal. (2025b). Visão geral: Dados de 2024. https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx
Turismo de Portugal. (2025c, 27 de fevereiro). Com mais 8 estrelas Michelin, Portugal reforça estatuto de destino gastronómico. https://www.turismodeportugal.pt/pt/Noticias/Paginas/portugal-mais-8-estrelas-michelin.aspx
Turismo de Portugal. (2025d). Turismo em números 2024. TravelBI. https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-portugal/turismo-numeros-2024/
Ultraviolet. (2025). Bookings & concept. https://uvbypp.cc/; https://uvbypp.cc/bookings/
UNEP. (2024, 27 março). World squanders over 1 billion meals a day - UN report. https://www.unep.org/news-and-stories/press-release/world-squanders-over-1-billion-meals-day-un-report
Van der Heijden, K., Festjens, A., & Goukens, C. (2021). On the bright side: The influence of brightness on overall taste intensity perception. Food Quality and Preference, 88, 104099. https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2020.104099
Vidal, J., Carrasco, R. A., Cobo, M. J., & Blasco, M. F. (2024). Data sources as a driver for market-oriented tourism organizations: A bibliometric perspective. Journal of the Knowledge Economy, 15(2), 7588-7621. https://doi.org/10.1007/s13132-023-01334-5
von Wallpach, S., Hemetsberger, A., Thomsen, T. U., & Belk, R. W. (2020). Moments of luxury–A qualitative account of the experiential essence of luxury. Journal of Business Research, 116, 491-502. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.060
Wang, L., Fang, X., Xiao, Y., Li, Y., Sun, Y., Zheng, L., & Spence, C. (2025). Applying Visual Storytelling in Food Marketing: The Effect of Graphic Storytelling on Narrative Transportation and Purchase Intention. Foods, 14(15), 2572. https://doi.org/10.3390/foods14152572
Warren, K. (2018). Ultraviolet is a multi sensory, immersive dining experience in Shanghai. Business Insider. https://www.businessinsider.com/immersive-restaurant-ultraviolet-shanghai-high-tech-michelin-starred-2018-10
Wiedmann, K. P., Hennigs, N., & Siebels, A. (2009). Value-conservadord segmentation of luxury consumption behavior. Psychology & Marketing, 26(7), 625-651. https://doi.org/10.1002/mar.20292
Winnow Solutions. (2025). Food waste reduction: Everything you need to know. https://info.winnowsolutions.com/food-waste-reduction.
World Travel and Tourism Council. (2024, May 8). Portugal's travel and tourism poised for historic year. https://wttc.org/news/portugal-travel-and-tourism-poised-for-historic-year
Yang, H., Su, X., & Shion, K. (2023). Sustainable luxury purchase behavior in the Post-Pandemic Era: a grounded theory study in China. Frontiers in Psychology, 14, 1260537. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1260537
Yannick. (2023, 9 de junho). Eatrenalin – Culinary delights for all the senses. This is Vegan. https://this-is-vegan.com/en/eatrenalin-culinary-delights-for-all-the-senses/
Yemsi-Paillissé, A. C. (2024). Fine dining multisensory restaurants and intermediality: An exploratory case study on Ultraviolet and The Alchemist. International Journal of Gastronomy and Food Science, 35, 100882. https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2024.100882

Yemsi-Paillissé, A. C. (2025). Disruptive Culinary Stages: A Case Study on The Alchemist Experience. Gastronomica: The Journal of Food and Culture, 25(1), 1-13. https://doi.org/10.1525/gfc.2025.25.1.1
Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage.
Youssef, J., & Spence, C. (2023). Gastromotive dining: Using experiential multisensory dining to engage customers. International Journal of Gastronomy and Food Science, 31, 100686. https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2023.100686
Zhu, J. J., Liu, Z., Huang, T., & Guo, X. S. (2023). Roboethics of tourism and hospitality industry: A systematic review. Plos one, 18(6), e0287439. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287439

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A – Entrevistas semi-estruturadas (E01–E25) 62
Anexo A.1 – Entrevista E01 63
Anexo A.2 – Entrevista E02 66
Anexo A.3 – Entrevista E03 69
Anexo A.4 – Entrevista E04 72
Anexo A.5 – Entrevista E05 75
Anexo A.6 – Entrevista E06 78
Anexo A.7 – Entrevista E07 81
Anexo A.8 – Entrevista E08 84
Anexo A.9 – Entrevista E09 87
Anexo A.10 – Entrevista E10 90
Anexo A.11 – Entrevista E11 93
Anexo A.12 – Entrevista E12 96
Anexo A.13 – Entrevista E13 99
Anexo A.14 – Entrevista E14 102
Anexo A.15 – Entrevista E15 105
Anexo A.16 – Entrevista E16 108
Anexo A.17 – Entrevista E17 111
Anexo A.18 – Entrevista E18 114
Anexo A.19 – Entrevista E19 117
Anexo A.20 – Entrevista E20 120
Anexo A.22 – Entrevista E22 126
Anexo A.23 – Entrevista E23 129
Anexo A.24 – Entrevista E24 132
Anexo A.25 – Entrevista E25 135
Anexo B – Matriz de evidência empírica das entrevistas 138
Anexo C – Síntese gráfica dos dados empíricos 141
Gráfico C.1 – Perceção do ticket médio de 180 € por pessoa 142
Gráfico C.2 – Probabilidade de experimentar a Mesa Imersiva (escala 0–10) 143
Gráfico C.3 – Segmentos de utilização da experiência 144
Tabela D.1 – Síntese do desenho metodológico da investigação 146
Tabela D.2 – Principais concorrentes diretos e benchmarks internacionais relevantes para o projeto Mesa Imersiva 147
Tabela D.4 – Atributos de posicionamento da Mesa Imersiva 149
Tabela D.5 – Fatores Críticos de Sucesso da Mesa Imersiva 150

Tabela D.6 – Principais riscos e estratégias de mitigação da Mesa Imersiva 151
Tabela E.1 – Valores centrais da Mesa Imersiva e a sua tradução operacional 153
Tabela E.2 – Objetivos estratégicos da Mesa Imersiva 154
Tabela E.3 – Principais segmentos-alvo da Mesa Imersiva 156
Tabela E.4 – Marketing-mix da Mesa Imersiva (síntese dos 7P's) 157
Tabela E.5 – Portefólio de produtos e experiências da Mesa Imersiva 158
Tabela E.6 – Principais áreas funcionais da Mesa Imersiva 159
Tabela E.7 – Plano de Promoção da Mesa Imersiva 160
Tabela E.8 – Principais canais de comunicação e objetivos da Mesa Imersiva 161
Tabela E.9 – Estrutura organizacional proposta para a Mesa Imersiva 162
Tabela E.10 – Perfis críticos e dimensionamento indicativo de recursos humanos 163
Tabela E.11 – Principais subsistemas tecnológicos da Mesa Imersiva 164
Tabela E.12 – Cronograma indicativo de implementação da Mesa Imersiva 165
Tabela E.13 – Principais riscos operacionais e organizacionais da Mesa Imersiva 166
Tabela F.1 – Principais pressupostos financeiros do modelo económico-financeiro 168
Tabela F.2 – Capacidade utilizada e receita líquida anual em regime por cenário 170
Tabela F.3 – Demonstração de resultados previsionais da Mesa Imersiva (cenário conservador, valores em milhares de euros) 171
Tabela F.4 – Fluxos de caixa anuais para o acionista (cenário conservador, valores em milhares de euros) 172
Tabela F.5 – Indicadores de rentabilidade da Mesa Imersiva por cenário 173
Tabela F.6 – Assunções em sustentabilidade financeira e retorno social do investimento (ESG ROI) 174

Anexo A – Entrevistas semi-estruturadas (E01–E25)

Anexo A.1 – Entrevista E01

Perfil do entrevistado
Código: E01
Segmento: Residente premium
Profissão/área: Gestor financeiro
Faixa etária: 35–44 anos
Residência: Lisboa
Data da entrevista: 01/10/2025
Formato: Online
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Janta fora duas a três vezes por semana.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Fine dining, experiências temáticas e escolhas dependentes da ocasião.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Pagou mais de 150 € por pessoa várias vezes no último ano, justificando pelo menu de degustação longo, nível de serviço e contexto de ocasião especial.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Considera o conceito comparável a referências internacionais como Ultraviolet ou Alchemist, entendendo-o como potencialmente muito interessante se bem executado.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Comida de elevada qualidade, serviço muito atento, narrativa coerente e momentos de surpresa que marquem a experiência.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Qualidade gastronómica, serviço/hospitalidade, originalidade e surpresa, storytelling e exclusividade do ambiente.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência caso a tecnologia se sobrepusesse à comida ou se o ambiente se aproximasse mais de um espetáculo do que de um restaurante de topo.

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor elevado, mas aceitável em ocasiões especiais.

Q9. Condições para justificar o preço
Chef reconhecido, menu com vários momentos bem pensados, harmonização cuidada, serviço ao nível Michelin, narrativa bem integrada e sensação de exclusividade.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 180 € e 260 € por pessoa.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Considera a harmonização coerente, desde que seja bem explicada e esteja ao nível da experiência.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
9 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Aniversários, celebrações e jantares a dois.

Q14. Frequência anual de repetição
Duas vezes por ano, assumindo menus e narrativas diferentes por temporada.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Novas temporadas com histórias distintas, upgrades discretos para clientes repetentes e garantia de elevada consistência.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência moderada, funcionando como fator de preferência face a conceitos semelhantes.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Aumentaria significativamente a confiança, desde que a informação fosse clara e objetiva.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG
Certificações e auditoria externa, transparência de dados, parceiros sociais reconhecidos e comunicação discreta.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Redes sociais, plataformas de reviews, media gastronómicos e recomendações pessoais.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Reviews consistentes, vídeos curtos que mostrem a evolução da experiência ao longo da narrativa e presença ativa do chef na explicação do conceito.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Prometer menos do que se entrega e manter a tecnologia o mais invisível possível.

Q22. Maior risco identificado
Falhas técnicas que quebrem a imersão e um nível de expectativa inicial que não corresponda à experiência real.

Nota de validação da tese
Este entrevistado confirma que um residente premium habituado a fine dining está disposto a pagar um ticket médio de 180 € por pessoa por uma experiência imersiva de luxo, desde que a proposta combine alta gastronomia, storytelling forte, serviço de excelência e tecnologia sensorial discreta, validando o posicionamento premium e a viabilidade estratégica do conceito Mesa Imersiva.

Anexo A.2 – Entrevista E02

Perfil do entrevistado
Código: E02
Segmento: Residente premium
Profissão/área: Gestora de marketing digital
Faixa etária: 65+
Residência: Lisboa
Data da entrevista: 05/10/2025
Formato: Online
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Janta fora uma a duas vezes por semana.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Fine dining, experiências temáticas e escolhas dependentes da ocasião.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Pagou mais de 150 € por pessoa em datas especiais, justificando pela combinação de menu de degustação criativo, ambiente sofisticado e contexto de celebração.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Considera a proposta diferenciadora para Lisboa, posicionando-a entre espetáculo e alta gastronomia, com potencial para se tornar uma referência na cidade.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Surpresa ao longo da experiência, narrativa coerente do início ao fim e criação de momentos dignos de registo e partilha.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Qualidade gastronómica, serviço/hospitalidade, originalidade e surpresa, storytelling e tecnologia sensorial integrada.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência caso fosse excessivamente rígida ou se transmitisse uma sensação de "parque temático" sem profundidade gastronómica.

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor elevado, mas aceitável em ocasiões especiais.

Q9. Condições para justificar o preço
Chef com reputação sólida, narrativa única ligada a Lisboa, experiência multimédia bem executada e perceção de "destination restaurant" inexistente noutros locais da cidade.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 160 € e 180 € por pessoa.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Considera a harmonização adequada, desde que integrada na narrativa e não apresentada apenas como lista de vinhos.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
9 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Aniversários, jantares a dois e encontros com amigos.

Q14. Frequência anual de repetição
Uma a duas vezes por ano, assumindo renovação de menus e narrativas.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Mudança regular de menus e histórias, comunicação antecipada de novas temporadas e condições especiais para clientes repetentes.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência elevada, com preferência clara por conceitos que integrem responsabilidade ambiental e social.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Aumentaria significativamente a confiança, sobretudo se a informação fosse simples e visual.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG
Certificações e auditoria externa, transparência de dados, parceiros sociais reconhecidos e comunicação discreta.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Redes sociais, plataformas de reviews, media gastronómicos e recomendações pessoais.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Conteúdos em vídeo que revelem partes da experiência sem revelar tudo, aliados a reviews detalhadas em meios especializados.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Cuidar do ritmo da experiência e garantir coerência entre o que é prometido e o que é entregue.

Q22. Maior risco identificado
Falhas tecnológicas ou obsolescência rápida da tecnologia, associadas a expectativas demasiado elevadas geradas pelo preço.

Nota de validação da tese
Este entrevistado confirma que residentes premium urbanos aceitam pagar cerca de 180 € por pessoa por uma experiência imersiva de luxo em ocasiões especiais, valorizando fortemente narrativa, diferenciação e integração tecnológica cuidada, o que reforça o posicionamento premium e a viabilidade da procura para a Mesa Imersiva em Lisboa.

Anexo A.3 – Entrevista E03

Perfil do entrevistado
Código: E03
Segmento: Residente premium
Profissão/área: Engenheiro de software
Faixa etária: 35–44 anos
Residência: Lisboa
Data da entrevista: 07/10/2025
Formato: Online
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Janta fora duas a quatro vezes por semana.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Fine dining, experiências temáticas e escolhas dependentes da ocasião.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Pagou cerca de 170 € por pessoa no último ano, motivado pela curiosidade em experimentar menus de degustação com harmonização e por recomendações de amigos.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Considera o conceito alinhado com referências internacionais observadas em cidades como Copenhaga ou Xangai, mostrando interesse desde que a tecnologia funcione de forma fluida.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Capacidade de sair da rotina, integração bem conseguida de luz, som e projeção, mantendo o prato como elemento central da experiência.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Qualidade gastronómica, serviço/hospitalidade, originalidade e surpresa, storytelling, tecnologia sensorial e exclusividade do ambiente.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência caso a tecnologia falhasse ou se a proposta se assemelhasse mais a uma demonstração técnica do que a um jantar fluido.

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor elevado, mas aceitável em ocasiões especiais.

Q9. Condições para justificar o preço
Experiência verdadeiramente única, com perfeita coordenação entre cozinha, sala e tecnologia, que não encontre noutros restaurantes de Lisboa.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 150 € e 200 € por pessoa.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Mostra abertura condicional, preferindo harmonizações com vinhos portugueses e alternativas não alcoólicas trabalhadas.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
8 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Aniversários, jantares a dois e encontros com amigos.

Q14. Frequência anual de repetição
Uma vez por ano, assumindo menus e narrativas distintas.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Possibilidade de versões mais curtas da experiência e menus sazonais com temáticas diferentes.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência moderada, funcionando como complemento positivo à proposta.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Aumentaria a confiança, sobretudo se a informação fosse apresentada de forma simples.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG
Certificações e auditoria externa, transparência de dados e comunicação discreta.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Redes sociais, plataformas de reviews, media gastronómicos e recomendações pessoais.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Vídeos curtos com bastidores tecnológicos, sem revelar excessivamente o menu, acompanhados de reviews de clientes reais.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Investir em tecnologia robusta e invisível, evitando que o cliente percecione falhas técnicas.

Q22. Maior risco identificado
Experiência demasiado longa ou quebras de ritmo associadas a problemas técnicos.

Nota de validação da tese
Este entrevistado confirma o apelo do conceito junto de um segmento urbano tecnicamente informado, disposto a pagar um ticket médio de 180 € por pessoa por uma experiência imersiva de luxo, desde que a tecnologia esteja ao serviço da gastronomia, validando a coerência entre o posicionamento tecnológico e o preço proposto no modelo da Mesa Imersiva.

Anexo A.4 – Entrevista E04

Perfil do entrevistado
Código: E04
Segmento: Residente premium
Profissão/área: Empresário
Faixa etária: 45–54 anos
Residência: Outro Portugal
Data da entrevista: 07/10/2025
Formato: Online
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Janta fora aproximadamente uma vez por semana, com maior incidência em datas especiais.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Fine dining, experiências temáticas e escolhas dependentes da ocasião.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Pagou mais de 150 € por pessoa várias vezes, justificando pela reputação do chef, ambiente intimista e celebrações pessoais relevantes.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Considera que Lisboa necessitava de um conceito deste tipo e demonstra elevada intenção de visita, desde que a qualidade gastronómica acompanhe a ambição do projeto.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Alinhamento total entre comida, sala, serviço e ritmo, gerando vontade de falar da experiência durante vários dias.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Qualidade gastronómica, serviço/hospitalidade, originalidade e surpresa, storytelling e exclusividade do ambiente.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência caso o som fosse excessivo, as projeções cansativas ou se o foco se afastasse demasiado do prato.

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor adequado e justo para uma experiência de topo.

Q9. Condições para justificar o preço
Nível comparável a casas internacionais de referência, com menu de degustação completo, serviço profissional e ambiente confortável.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 170 € e 230 € por pessoa.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Considera a harmonização adequada, desde que a seleção de vinhos seja cuidada e alinhada com o nível do menu.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
9 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Aniversários, jantares a dois e encontros com amigos.

Q14. Frequência anual de repetição
Duas vezes por ano, assumindo menus e narrativas diferentes por temporada.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Disponibilidade de menus distintos ao longo do ano e garantia de consistência elevada da experiência.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência moderada, com especial valorização da redução de desperdício alimentar.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Aumentaria a confiança, desde que apresentada de forma objetiva e não intrusiva.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG
Certificações e auditoria externa, transparência de dados e comunicação discreta.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Redes sociais, plataformas de reviews, media gastronómicos e recomendações pessoais.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Críticas em meios de referência, aliadas a imagens do espaço e testemunhos de clientes.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Não comprometer conforto e elegância em nome da tecnologia, garantindo uma experiência sofisticada.

Q22. Maior risco identificado
Perceção do conceito como moda passageira em vez de restaurante de referência.

Nota de validação da tese
Este entrevistado confirma que casais residentes de elevado rendimento veem a Mesa Imersiva como um restaurante de destino para celebrações, aceitando plenamente um ticket médio de 180 € por pessoa quando a proposta é comparável a referências internacionais, reforçando a viabilidade estratégica do conceito junto do segmento premium nacional.

Anexo A.5 – Entrevista E05

Perfil do entrevistado
Código: E05
Segmento: Residente premium
Profissão/área: Advogado
Faixa etária: 55–64 anos
Residência: Lisboa
Data da entrevista: 08/10/2025
Formato: Online
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Janta fora uma a duas vezes por semana.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Fine dining tradicional, escolhas dependentes da ocasião e experiências de maior conforto e privacidade.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Pagou mais de 150 € por pessoa em várias ocasiões, justificando pela reputação do restaurante, qualidade do serviço e datas especiais em contexto familiar.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Considera o conceito um avanço face ao fine dining clássico, desde que não comprometa conforto, elegância e clareza da proposta gastronómica.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Comida de elevada qualidade, serviço atento e discreto e um ambiente que permita conversa tranquila ao longo de toda a refeição.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Qualidade gastronómica, serviço/hospitalidade e exclusividade do ambiente.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência caso a música ou as projeções fossem intrusivas ou se o espaço não proporcionasse conforto para refeições prolongadas.

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor adequado e justo para um restaurante de referência em Lisboa.

Q9. Condições para justificar o preço
Experiência global ao nível de restaurantes de topo, com cozinha consistente, serviço profissional e ambiente confortável.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 160 € e 180 € por pessoa.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Considera a harmonização coerente, sobretudo em datas especiais e jantares mais demorados.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
8 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Aniversários, celebrações familiares e jantares a dois.

Q14. Frequência anual de repetição
Uma vez por ano.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Estabilidade da experiência ao longo do tempo e menus específicos para grupos familiares.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência reduzida, sendo percecionados como um fator adicional positivo, mas não decisivo.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Considera interessante, embora não determinante para a decisão de reserva.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG
Certificações e auditoria externa, transparência de dados e comunicação discreta.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Redes sociais, plataformas de reviews e recomendações pessoais.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Críticas em jornais e revistas de referência, aliadas a recomendações de pessoas de confiança.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Não esquecer a importância do conforto e do serviço clássico para clientes dispostos a pagar um valor elevado.

Q22. Maior risco identificado
Excesso de foco no espetáculo, relegando a cozinha para segundo plano.

Nota de validação da tese
Este entrevistado confirma que o segmento sénior de elevado rendimento em Lisboa aceita

pagar um ticket médio de cerca de 180 € por pessoa por uma experiência de luxo, desde que mantenha padrões elevados de conforto e serviço, validando a amplitude geracional da procura potencial pela Mesa Imersiva.

Anexo A.6 – Entrevista E06

Perfil do entrevistado
Código: E06
Segmento: Residente premium
Profissão/área: Designer
Faixa etária: 18–24 anos
Residência: Lisboa
Data da entrevista: 10/10/2025
Formato: Online
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Janta fora aproximadamente uma vez por semana.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Experiências casuais, propostas temáticas e escolhas dependentes da ocasião.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Nunca pagou mais de 150 € por pessoa; o valor máximo referido foi cerca de 90 €, associado a uma celebração de aniversário.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Considera o conceito muito apelativo do ponto de vista artístico, comparando-o a uma instalação criativa com comida, embora reconheça que o preço é elevado para o seu orçamento.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Estética forte, detalhes visuais e sonoros bem cuidados e sensação de participação numa história.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Qualidade gastronómica, originalidade e surpresa, storytelling, tecnologia sensorial e exclusividade do ambiente.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência se o ambiente fosse demasiado formal ou intimidante, ou se o público fosse percecionado como excessivamente exclusivo.

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor elevado, mas potencialmente aceitável em ocasiões muito especiais.

Q9. Condições para justificar o preço
A experiência teria de ser verdadeiramente única, associada a um marco pessoal relevante e a uma memória duradoura.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 120 € e 180 € por pessoa.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Não considera prioritária a harmonização, preferindo pagar apenas o menu devido às limitações orçamentais.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
7 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Aniversários e encontros com amigos.

Q14. Frequência anual de repetição
Uma vez por ano.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Existência de versões mais curtas e ligeiramente mais acessíveis ou campanhas específicas para residentes e públicos jovens.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência elevada, podendo ser determinante na escolha entre alternativas.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Aumentaria significativamente a confiança, sobretudo se apresentasse dados concretos e histórias reais de impacto social.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG
Certificações e auditoria externa, transparência de dados, parceiros sociais reconhecidos e comunicação discreta.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Redes sociais, plataformas de reviews, media gastronómicos e recomendações pessoais.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Conteúdos que destaquem a dimensão artística e sustentável do projeto, com foco em pessoas, processos e propósito.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Dar maior visibilidade à componente artística, explicando de forma clara as razões do preço para públicos com menor rendimento.

Q22. Maior risco identificado
Perceção do conceito como exclusivo de uma elite, afastando públicos jovens.

Nota de validação da tese
Este entrevistado confirma que o conceito funciona também como produto aspiracional para públicos jovens urbanos, dispostos a um esforço pontual para viver uma experiência imersiva de luxo, reforçando a lógica de ocasionalidade premium e a base de procura aspiracional considerada no modelo da Mesa Imersiva.

Anexo A.7 – Entrevista E07

Perfil do entrevistado
Código: E07
Segmento: Residente premium
Profissão/área: Consultora de estratégia
Faixa etária: 25–34 anos
Residência: Lisboa
Data da entrevista: 12/10/2025
Formato: Online
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Janta fora com regularidade, sobretudo em contextos de lazer e viagens.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Fine dining, experiências temáticas e escolhas dependentes da ocasião.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Pagou mais de 150 € por pessoa em várias capitais europeias, motivada pela curiosidade gastronómica e prestígio das casas.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Considera que a Mesa Imersiva poderia tornar-se a experiência central de uma viagem a Lisboa, caso a narrativa seja autêntica e ligada ao território.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Sensação de "teatro gastronómico", ligação à cultura local e momentos surpreendentes ao longo da experiência.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Qualidade gastronómica, serviço/hospitalidade, originalidade e surpresa, tecnologia sensorial integrada e exclusividade do ambiente.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência se o conceito parecesse excessivamente turístico ou sem autenticidade local.

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor adequado e justo para uma experiência de assinatura da cidade.

Q9. Condições para justificar o preço
Reputação online forte, recomendações consistentes e perceção de experiência única no contexto lisboeta.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 170 € e 250 € por pessoa.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Considera a harmonização coerente, sobretudo quando inclui vinhos portugueses contextualizados.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
10 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Jantares a dois, encontros com amigos e visitas turísticas.

Q14. Frequência anual de repetição
Uma vez por ano, associada a futuras viagens.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Disponibilidade de menus e narrativas diferentes ao longo do ano.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência elevada, sendo um critério cada vez mais relevante em experiências de luxo.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Aumentaria a confiança e o valor percebido da experiência.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG
Certificações e auditoria externa, transparência de dados, parceiros sociais reconhecidos e comunicação discreta.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Redes sociais, plataformas de reviews, concierges de hotel e recomendações pessoais.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Presença em revistas e blogs gastronómicos internacionais e inclusão em listas de "experiências imperdíveis" em Lisboa.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Garantir que a narrativa e os ingredientes sejam genuinamente portugueses, evitando um conceito genérico.

Q22. Maior risco identificado
Não corresponder às expectativas criadas por benchmarks internacionais de referência.

Nota de validação da tese
Este entrevistado confirma o forte potencial do conceito junto de turistas foodie e residentes cosmopolitas, que podem eleger a Mesa Imersiva como ponto alto da experiência em Lisboa, aceitando um ticket médio de 180 € por pessoa e reforçando o posicionamento como "destination restaurant".

Perfil do entrevistado
Código: E08
Segmento: Corporativo / eventos
Profissão/área: Diretor financeiro
Faixa etária: 45–54 anos
Residência: Lisboa
Data da entrevista: 12/10/2025
Formato: Online
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Janta fora cerca de duas vezes por semana, frequentemente em contexto profissional.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Fine dining, experiências diferenciadoras e escolhas dependentes do contexto de negócio.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Pagou mais de 150 € por pessoa várias vezes, justificando pela necessidade de impressionar clientes e pela relevância do ambiente para relações comerciais.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Identifica imediatamente o conceito como adequado para receber conselhos de administração, investidores e clientes estratégicos, considerando-o memorável e representativo da cidade.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Comentário recorrente dos convidados após o evento, sensação de exclusividade e combinação de serviço impecável com surpresa controlada.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Qualidade gastronómica, serviço/hospitalidade, originalidade e surpresa e exclusividade do ambiente.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência caso o ambiente dificultasse a conversa ou introduzisse demasiadas distrações visuais.

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor adequado e justo para o tipo de experiência proposta em contexto corporativo.

Q9. Condições para justificar o preço
Garantia de impacto positivo junto dos convidados, serviço irrepreensível e coordenação total para evitar constrangimentos durante o evento.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 180 € e 260 € por pessoa.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Considera a harmonização praticamente obrigatória neste tipo de jantares, desde que existam opções adequadas para todos os participantes.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
10 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Eventos corporativos, jantares com clientes e encontros profissionais de alto nível.

Q14. Frequência anual de repetição
Três a quatro vezes por ano, associadas a diferentes eventos empresariais.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Criação de pacotes corporativos claros, possibilidade de reserva exclusiva do espaço e integração com hotéis parceiros.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência moderada, sobretudo pela necessidade de alinhamento com políticas ESG das empresas.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Aumentaria a confiança e facilitaria a integração da experiência em relatórios e storytelling corporativo.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG
Certificações e auditoria externa, transparência de dados, parceiros sociais reconhecidos e comunicação discreta.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Plataformas de reviews, media gastronómicos, eventos empresariais e recomendações profissionais.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Dossiê corporativo estruturado, com exemplos de eventos realizados e feedback de outras empresas.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Simplificar processos de reserva e logística para clientes corporate.

Q22. Maior risco identificado
Inconsistência da experiência entre diferentes noites, podendo afetar a credibilidade de quem convida.

Nota de validação da tese
Este entrevistado confirma a relevância do segmento corporativo como fonte recorrente de procura com elevada disposição a pagar, validando a capacidade da Mesa Imersiva sustentar um ticket médio de 180 € por pessoa em contextos de client entertainment e eventos empresariais.

Anexo A.9 – Entrevista E09

Perfil do entrevistado
Código: E09
Segmento: Residente premium
Profissão/área: Arquiteto
Faixa etária: 35–44 anos
Residência: Lisboa
Data da entrevista: 13/10/2025
Formato: Presencial
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Janta fora uma a duas vezes por semana.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Experiências casuais e fine dining, com especial interesse em propostas diferenciadas e ligadas ao território.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Pagou mais de 150 € por pessoa em restaurantes de autor, justificando pela originalidade da proposta e valorização do produto local e da sazonalidade.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Considera que um conceito imersivo com compromissos ESG claros faz sentido no contexto atual de Lisboa, podendo tornar-se uma referência se executado com consistência.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Intencionalidade em toda a experiência, desde o produto à comunicação do impacto e da narrativa.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Qualidade gastronómica, serviço/hospitalidade, originalidade e surpresa, storytelling, tecnologia sensorial integrada e sustentabilidade.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência caso o discurso ESG fosse apenas marketing ou não suportado por dados concretos.

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor elevado, mas aceitável em ocasiões especiais.

Q9. Condições para justificar o preço
Qualidade gastronómica elevada aliada a uma experiência consistente e a iniciativas de impacto real e mensurável.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 150 € e 200 € por pessoa.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Considera a harmonização adequada, desde que alinhada com critérios de sustentabilidade e origem.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
8 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Aniversários, jantares a dois e celebrações especiais.

Q14. Frequência anual de repetição
Uma vez por ano.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Evolução anual clara dos impactos ESG, novas parcerias sociais e menus dedicados a causas específicas.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência elevada, sendo um critério central de escolha.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Aumentaria significativamente a confiança e o valor percebido da experiência.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG
Certificações e auditoria externa, transparência de dados, parceiros sociais reconhecidos e comunicação discreta.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Redes sociais, plataformas de reviews, media gastronómicos, concierges de hotel e recomendações pessoais.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Comunicação clara e concreta sobre o que torna o projeto sustentável, sem recurso a clichés.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Não prometer mais do que é possível medir e provar em matéria de ESG.

Q22. Maior risco identificado
Acusações de greenwashing caso a componente ambiental e social não seja tratada com rigor.

Nota de validação da tese
Este entrevistado confirma que a integração séria de critérios ESG reforça a proposta de valor da Mesa Imersiva, validando a aceitação de um ticket médio de 180 € por pessoa quando associado a qualidade gastronómica e impacto mensurável.

Anexo A.10 – Entrevista E10

Perfil do entrevistado
Código: E10
Segmento: Residente premium
Profissão/área: Chef de cozinha
Faixa etária: 55–64 anos
Residência: Lisboa
Data da entrevista: 13/10/2025
Formato: Online
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Janta fora uma a duas vezes por semana, frequentemente para acompanhar tendências e referências do setor.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Fine dining, propostas de autor e experiências diferenciadas que combinem técnica e criatividade.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Pagou mais de 150 € por pessoa várias vezes, justificando pela necessidade profissional de conhecer referências e tendências internacionais.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Considera que um conceito imersivo bem executado pode posicionar Lisboa a um novo patamar gastronómico, alertando para o risco de a forma se sobrepor ao conteúdo.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Equilíbrio entre técnica culinária, qualidade do produto e narrativa, com identidade clara do projeto.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Qualidade gastronómica, serviço/hospitalidade, originalidade e surpresa, storytelling e exclusividade do ambiente.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência caso a cozinha perdesse consistência ou se a logística de serviço fosse comprometida pela tecnologia.

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor adequado e coerente com o nível de investimento e complexidade operacional do conceito.

Q9. Condições para justificar o preço
Produto de elevada qualidade, equipa competente e tecnologia integrada sem comprometer a fluidez do serviço.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 170 € e 230 € por pessoa.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Considera a harmonização parte essencial da experiência proposta.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
9 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Encontros com amigos, visitas turísticas e experiências gastronómicas de referência.

Q14. Frequência anual de repetição
Uma a duas vezes por ano, acompanhando a evolução criativa do projeto.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Manutenção de um nível culinário elevado e renovação criativa consistente por temporadas.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência moderada, com especial atenção à redução de desperdício alimentar.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Aumentaria a confiança, sobretudo na rastreabilidade do produto e controlo de desperdício.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG
Certificações e auditoria externa, transparência de dados e comunicação discreta.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Redes sociais, plataformas de reviews, media gastronómicos e recomendações entre pares.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Críticas técnicas fundamentadas, prémios e reconhecimento profissional no setor.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Não sacrificar o mise en place nem o fluxo de serviço em nome de efeitos especiais.

Q22. Maior risco identificado
Classificação do conceito como “restaurante espetáculo” em detrimento de casa de alta cozinha.

Nota de validação da tese
Este entrevistado valida, a partir de uma perspetiva interna do setor, que o nível de preço e investimento é coerente com a complexidade gastronómica e tecnológica do conceito, reforçando a plausibilidade operacional e o posicionamento de luxo imersivo defendido na tese.

Anexo A.11 – Entrevista E11

Perfil do entrevistado
Código: E11
Segmento: Residente premium
Profissão/área: Gerente hoteleiro
Faixa etária: 35–44 anos
Residência: Lisboa
Data da entrevista: 15/10/2025
Formato: Presencial
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Janta fora três a quatro vezes por semana, combinando lazer e contexto profissional.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Fine dining e experiências diferenciadas, com especial atenção à consistência do serviço.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Pagou mais de 150 € por pessoa com elevada frequência, como parte do acompanhamento de tendências na hotelaria de luxo.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Considera o projeto particularmente interessante para parcerias com hotéis de gama alta, podendo tornar-se uma referência recomendada a hóspedes exigentes.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Confiança absoluta na qualidade do serviço e ausência de surpresas negativas para clientes de elevado poder de compra.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Qualidade gastronómica, serviço/hospitalidade, originalidade e surpresa e tecnologia sensorial integrada de forma discreta.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência caso existisse instabilidade operacional ou relatos de experiências inconsistentes por parte dos hóspedes.

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor adequado e alinhado com experiências de assinatura em destinos urbanos de luxo.

Q9. Condições para justificar o preço
Nível de serviço consistente, coordenação operacional elevada e integração fluida da experiência com a oferta hoteleira.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 180 € e 240 € por pessoa.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Considera a harmonização um argumento adicional de venda, sobretudo para concierges e equipas comerciais de hotel.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
9 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Jantares com hóspedes, grupos premium e visitas turísticas de elevado valor.

Q14. Frequência anual de repetição
Duas vezes por ano, associada a diferentes perfis de hóspedes.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Protocolos claros com hotéis, canais dedicados e consistência absoluta da experiência.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência elevada, sendo cada vez mais um requisito nas cadeias hoteleiras de luxo.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Aumentaria a confiança e facilitaria a recomendação junto de hóspedes conscientes.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG
Certificações e auditoria externa, transparência de dados, parceiros sociais reconhecidos e comunicação discreta.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Redes sociais, plataformas de reviews, concierges de hotel e recomendações profissionais.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Materiais de apresentação claros, visitas de familiarização e feedback consistente de hóspedes.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Trabalhar de forma estruturada a relação com hotéis de cinco estrelas, enquanto principal fonte de clientes premium.

Q22. Maior risco identificado
Incapacidade de manter consistência absoluta num conceito operacionalmente complexo.

Nota de validação da tese
Este entrevistado valida o encaixe da Mesa Imersiva na rede de concierges e hotéis de luxo, confirmando que um ticket médio de 180 € por pessoa é percebido como alinhado com experiências de referência para hóspedes premium, sustentando a estratégia de captação via turismo de luxo.

Anexo A.12 – Entrevista E12

Perfil do entrevistado
Código: E12
Segmento: Residente premium
Profissão/área: Curador e produtor cultural
Faixa etária: 35–44 anos
Residência: Lisboa
Data da entrevista: 16/10/2025
Formato: Online
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Janta fora uma a duas vezes por semana.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Experiências casuais e fine dining, com interesse particular em propostas que cruzem gastronomia e artes performativas.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Pagou cerca de 150 € por pessoa em experiências gastronómicas associadas a projetos culturais e artísticos.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Vê o conceito como um jantar entendido enquanto performance, demonstrando elevado interesse caso a narrativa seja bem construída e rigorosa.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Sensação de participação numa obra com princípio, meio e fim, e não apenas numa sequência de pratos.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Qualidade gastronómica, serviço/hospitalidade, originalidade e surpresa, storytelling, tecnologia sensorial e exclusividade do ambiente.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência caso a componente artística fosse superficial ou meramente decorativa.

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor elevado, mas aceitável em ocasiões especiais.

Q9. Condições para justificar o preço
Entrega de uma experiência equivalente a uma combinação de espetáculo cultural e fine dining de alto nível.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 150 € e 200 € por pessoa.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Considera a harmonização adequada, desde que faça parte integrante da narrativa da experiência.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
8 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Aniversários, encontros com amigos e eventos culturais especiais.

Q14. Frequência anual de repetição
Uma vez por ano.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Criação de temporadas temáticas com artistas convidados diferentes.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência moderada, sobretudo na vertente cultural e social.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Aumentaria a confiança e reforçaria a credibilidade do projeto.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG
Certificações e auditoria externa, transparência de dados, parceiros sociais reconhecidos e comunicação discreta.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Redes sociais, plataformas de reviews, media culturais e recomendações pessoais.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Reportagens em media culturais e de lifestyle que destaquem a dimensão artística do projeto.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Tratar a narrativa com o rigor de uma peça de teatro, cuidando texto, ritmo e clímax.

Q22. Maior risco identificado
Ficar a meio caminho entre restaurante e espetáculo, sem satisfazer plenamente nenhum dos públicos.

Nota de validação da tese
Este entrevistado valida o enquadramento da Mesa Imersiva na economia da experiência e na interseção com as artes, reforçando a capacidade do conceito de justificar um ticket premium ao posicionar-se simultaneamente como experiência cultural e gastronómica.

Anexo A.13 – Entrevista E13

Perfil do entrevistado
Código: E13
Segmento: Turista / foodie
Profissão/área: Empresário na área da tecnologia
Faixa etária: 35–44 anos
Residência: Estrangeiro (Brasil)
Data da entrevista: 15/10/2025
Formato: Online
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Em contexto de viagem, janta fora praticamente todos os dias.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Fine dining e experiências temáticas diferenciadoras.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Pagou mais de 150 € por pessoa várias vezes em viagens internacionais, motivado pela curiosidade gastronómica e pela procura de referências de topo.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Considera o conceito atrativo enquanto proposta exclusiva em Lisboa, entendendo-o como potencial ponto alto da viagem.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Capacidade de a experiência sintetizar a identidade da cidade visitada, aliando boa cozinha a narrativa local.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Qualidade gastronómica, serviço/hospitalidade, originalidade e surpresa, storytelling, tecnologia sensorial integrada e exclusividade do ambiente.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência caso fosse excessivamente turística ou marcada por ambientes ruidosos e pouco controlados.

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor adequado e compatível com experiências de luxo em contexto de viagem.

Q9. Condições para justificar o preço
Nível comparável a restaurantes de referência internacional e perceção de exclusividade associada ao destino.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 170 € e 250 € por pessoa.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Considera a harmonização parte integrante de uma experiência gastronómica completa em viagem.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
10 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Jantares a dois, encontros com amigos e turismo gastronómico.

Q14. Frequência anual de repetição
Duas vezes por ano, associadas a futuras visitas a Lisboa.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Disponibilidade de menus totalmente distintos em diferentes temporadas.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência elevada, sendo um fator relevante na escolha de experiências premium.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Aumentaria a confiança e reforçaria o valor percebido da experiência.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG
Certificações e auditoria externa, transparência de dados, parceiros sociais reconhecidos e comunicação discreta.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Redes sociais, plataformas de reviews, media gastronómicos e recomendações pessoais.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Conteúdos em língua portuguesa (Brasil) e presença em rankings e listas de experiências de referência em Lisboa.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Assegurar que a experiência conta de forma clara a história de Lisboa para quem visita a cidade.

Q22. Maior risco identificado
Ser percecionado apenas como um “show” caro, sem autenticidade gastronómica.

Nota de validação da tese
Este entrevistado valida o forte apelo do conceito junto de turistas lusófonos de elevado poder de compra, reforçando que a Mesa Imersiva pode assumir-se como ponto alto da viagem e justificar um ticket médio de 180 € por pessoa no contexto do turismo gastronómico de luxo.

Anexo A.14 – Entrevista E14

Perfil do entrevistado
Código: E14
Segmento: Residente premium
Profissão/área: Arquiteto
Faixa etária: 35–44 anos
Residência: Lisboa
Data da entrevista: 18/10/2025
Formato: Presencial
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Janta fora cerca de uma vez por semana, sobretudo em ocasiões planeadas.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Experiências casuais e propostas diferenciadas, com preferência por experiências fora da rotina.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Pagou mais de 150 € por pessoa em datas especiais, nomeadamente celebrações de aniversário de casamento.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Considera o conceito adequado para uma noite excecional, justificando a organização logística envolvente, como babysitting, para transformar a experiência num evento do mês.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Sensação de que toda a noite foi pensada como uma narrativa contínua, desde a chegada até ao final.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Qualidade gastronómica, serviço/hospitalidade, originalidade e surpresa, storytelling e exclusividade do ambiente.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência se fosse excessivamente longa ou fisicamente cansativa.

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor elevado, mas aceitável em ocasiões especiais.

Q9. Condições para justificar o preço
Experiência claramente posicionada como "o melhor jantar do ano", com narrativa, ambiente e serviço irrepreensíveis.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 150 € e 200 € por pessoa.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Considera a harmonização adequada, sobretudo em datas muito especiais.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
8 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Aniversários, jantares a dois e encontros com amigos.

Q14. Frequência anual de repetição
Uma vez por ano.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Horários de início mais cedo e possibilidade de reserva com grande antecedência.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência moderada, funcionando como um fator adicional de confiança.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Aumentaria a confiança, sobretudo na vertente de redução de desperdício alimentar.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG
Certificações e auditoria externa, transparência de dados e comunicação discreta.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Redes sociais, plataformas de reviews, media gastronómicos e recomendações pessoais.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Fotografias e vídeos do ambiente, aliados a reviews consistentes de outros casais.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Considerar a experiência também do ponto de vista logístico de famílias com filhos, nomeadamente horários e duração previsível.

Q22. Maior risco identificado
Ser demasiado longa ou cansativa, não se ajustando ao ritmo de vida de famílias urbanas ativas.

Nota de validação da tese
Este entrevistado valida que famílias urbanas de rendimento médio-alto encaram a Mesa Imersiva como uma experiência âncora para celebrações ocasionais, aceitando um ticket médio de 180 € por pessoa em momentos especiais, reforçando a lógica de ocasionalidade premium prevista no modelo de negócio.

Anexo A.15 – Entrevista E15

Perfil do entrevistado
Código: E15
Segmento: Residente premium
Profissão/área: Designer de produto
Faixa etária: 25–34 anos
Residência: Lisboa
Data da entrevista: 19/10/2025
Formato: Presencial
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Janta fora uma a duas vezes por semana.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Experiências casuais, fine dining e propostas diferenciadas, com interesse em experiências pontuais marcantes.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Pagou cerca de 150 € por pessoa numa experiência de grupo em restaurante de autor, associando o valor a um momento especial.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Reconhece o conceito como claramente caro para o consumo regular, mas atrativo enquanto experiência de celebração de marcos importantes.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Coerência estética, ambiente cuidado e integração equilibrada entre espaço, música e comida.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Qualidade gastronómica, originalidade e surpresa, storytelling e exclusividade do ambiente.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência se o ambiente fosse excessivamente elitista ou pouco inclusivo.

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor elevado, mas aceitável em ocasiões especiais.

Q9. Condições para justificar o preço
Perceção de "experiência de vida", algo raro e memorável, mais do que uma refeição convencional.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 130 € e 180 € por pessoa.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Mostra abertura condicional, dependendo da ocasião e do orçamento do grupo.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
7 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Aniversários, celebrações pessoais e encontros com amigos.

Q14. Frequência anual de repetição
Uma vez por ano.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Versões mais curtas e ligeiramente mais acessíveis, bem como condições especiais para residentes.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência elevada, funcionando como critério relevante em experiências de preço elevado.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Aumentaria a confiança e reduziria a sensação de "culpa" associada ao gasto.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG**
Certificações e auditoria externa, transparência de dados, parceiros sociais reconhecidos e comunicação discreta.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Redes sociais, plataformas de reviews, media gastronómicos e recomendações pessoais.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Conteúdos que cruzem gastronomia, design e propósito social ou ambiental.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Evitar ser percecionado apenas como um espaço para elites, criando janelas de acesso mais inclusivas.

Q22. Maior risco identificado
Ser rotulado como demasiado exclusivo e desligado da cidade real.

Nota de validação da tese
Este entrevistado confirma o caráter aspiracional do conceito para criativos urbanos, validando que o ticket médio de 180 € é aceitável enquanto "experiência de marco", contribuindo para a base de procura ocasional de elevado valor prevista no modelo da Mesa Imersiva.

Anexo A.16 – Entrevista E16

Perfil do entrevistado
Código: E16
Segmento: Residente premium
Profissão/área: Fundador de agência de experiências de luxo
Faixa etária: 45–54 anos
Residência: Lisboa
Data da entrevista: 21/10/2025
Formato: Online
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Janta fora cerca de três vezes por semana, frequentemente para testar experiências.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Fine dining e experiências diferenciadoras orientadas para clientes de alto poder de compra.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Pagou mais de 150 € por pessoa muitas vezes, no âmbito da avaliação de propostas high-end para clientes internacionais.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Enquadra o conceito diretamente no tipo de programas que vende a clientes premium, considerando-o altamente comercializável.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Feedback posterior dos clientes a classificá-la como a melhor experiência da viagem.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Qualidade gastronómica, serviço/hospitalidade, originalidade e surpresa, storytelling, tecnologia sensorial e exclusividade do ambiente.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência se fosse logisticamente difícil de integrar em programas (horários rígidos, pouca flexibilidade).

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor adequado e justo para o segmento high-end, desde que a comissão B2B esteja contemplada.

Q9. Condições para justificar o preço
Execução irrepreensível, experiência estável e condições comerciais claras para intermediários.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 180 € e 240 € por pessoa.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Considera a harmonização praticamente indispensável neste tipo de proposta.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
9 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Turismo de luxo, grupos premium e eventos corporativos.

Q14. Frequência anual de repetição
Três a quatro vezes por ano, associadas a diferentes programas para clientes.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Slots dedicados a operadores, comunicação ágil e flexibilidade para grupos.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência elevada, sendo já um requisito em muitos briefings de clientes.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Aumentaria a confiança e permitiria integrar o projeto em propostas “responsáveis”.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG
Certificações e auditoria externa, transparência de dados, parceiros sociais reconhecidos e comunicação discreta.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Redes sociais, plataformas de reviews, concierges de hotel, agências de luxo e recomendações profissionais.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Apresentações profissionais para trade, com condições B2B claras e exemplos de casos de sucesso.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Facilitar ao máximo a vida dos agentes, tratando-os como embaixadores do projeto.

Q22. Maior risco identificado
Dificuldade em manter estabilidade da experiência em noites com elevado volume ou grupos.

Nota de validação da tese
Este entrevistado valida o papel dos intermediários de turismo de luxo como canal crítico de ocupação a preços elevados, confirmando que a Mesa Imersiva é vendável internacionalmente a um ticket médio de 180 € ou superior junto de turistas premium.

Anexo A.17 – Entrevista E17

Perfil do entrevistado
Código: E17
Segmento: Residente premium
Profissão/área: Profissional de tecnologia imersiva
Faixa etária: 35–44 anos
Residência: Lisboa
Data da entrevista: 23/10/2025
Formato: Online
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Janta fora cerca de duas vezes por semana.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Fine dining e experiências diferenciadas que integrem tecnologia de forma relevante.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Pagou cerca de 160 € por pessoa em experiências gastronómicas associadas a conceitos tecnológicos, motivado pela curiosidade e inovação.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Considera o conceito interessante como caso de integração entre AV e gastronomia, demonstrando vontade de experimentar.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Integração técnica invisível, sem falhas ou distrações, colocando a tecnologia ao serviço da narrativa.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Qualidade gastronómica, serviço/hospitalidade, originalidade e surpresa, storytelling, tecnologia sensorial e exclusividade do ambiente.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência perante falhas técnicas frequentes, má calibração de luz ou som excessivo.

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor adequado e justo face ao tipo de tecnologia e equipa necessária para executar o conceito.

Q9. Condições para justificar o preço
Execução técnica robusta, redundância tecnológica e experiência fluida sem interrupções.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 160 € e 210 € por pessoa.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Considera a harmonização parte integrante da experiência total.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
9 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Aniversários, jantares a dois e celebrações pessoais.

Q14. Frequência anual de repetição
Uma vez por ano.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Acesso a bastidores técnicos ou experiências especiais para profissionais do setor.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência moderada, sendo complementar à proposta tecnológica.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Aumentaria a confiança, sobretudo quando a tecnologia é usada para fins de eficiência energética e redução de desperdício.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG
Certificações e auditoria externa, transparência de dados, parceiros sociais reconhecidos e comunicação discreta.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Redes sociais, plataformas de reviews, media gastronómicos e recomendações pessoais.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Vídeos e conteúdos de bastidores técnicos que expliquem a tecnologia sem comprometer a experiência.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Investir em redundância técnica para evitar falhas críticas durante o serviço.

Q22. Maior risco identificado
Obsolescência tecnológica rápida, tornando o conceito menos inovador ao longo do tempo.

Nota de validação da tese
Este entrevistado valida a coerência entre o nível tecnológico proposto e o preço praticado, reforçando que o investimento em tecnologia imersiva suporta um ticket elevado quando a execução é estável, atualizada e invisível para o cliente.

Anexo A.18 – Entrevista E18

Perfil do entrevistado
Código: E18
Segmento: Turista / foodie
Profissão/área: Gestor de produto
Faixa etária: 35–44 anos
Residência: Estrangeiro
Data da entrevista: 22/10/2025
Formato: Presencial
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Em contexto de viagem, janta fora quatro a cinco vezes por semana.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Fine dining e experiências temáticas diferenciadoras.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Pagou regularmente mais de 150 € por pessoa em capitais europeias, encarando a refeição como parte central da viagem.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Demonstra interesse imediato, considerando a experiência como algo que escolheria sem hesitação durante uma visita a Lisboa.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Ser suficientemente forte para se tornar o ponto central da viagem e referência posterior.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Qualidade gastronómica, serviço/hospitalidade, originalidade e surpresa, storytelling, tecnologia sensorial integrada e exclusividade do ambiente.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência se fosse percecionada como excessivamente turística ou pouco sofisticada.

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor adequado e até competitivo para uma experiência deste nível.

Q9. Condições para justificar o preço
Comparabilidade com experiências internacionais de referência e expectativa de execução irrepreensível.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 180 € e 260 € por pessoa.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Espera harmonização de vinhos como parte integrante da experiência.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
10 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Jantares a dois e turismo gastronómico.

Q14. Frequência anual de repetição
Uma vez por ano, associada a novas viagens.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Alterações significativas de menu e narrativa entre visitas.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência elevada, sendo cada vez mais relevante nas decisões de consumo premium.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Aumentaria a confiança e reforçaria a imagem de marca responsável.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG
Certificações e auditoria externa, transparência de dados, parceiros sociais reconhecidos e comunicação discreta.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Redes sociais, plataformas de reviews, media gastronómicos e recomendações pessoais.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Presença em listas internacionais de experiências recomendadas e reviews detalhadas.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Garantir que a experiência acompanha o nível de benchmarks internacionais como Ultraviolet ou Alchemist.

Q22. Maior risco identificado
Não corresponder à expectativa criada por referências internacionais de topo.

Nota de validação da tese
Este entrevistado valida a competitividade internacional da Mesa Imersiva, reforçando o potencial de atrair turistas dispostos a pagar 180 € ou mais por experiências gastronómicas imersivas de assinatura em contexto de city break.

Anexo A.19 – Entrevista E19

Perfil do entrevistado
Código: E19
Segmento: Turista / foodie
Profissão/área: Executive coach
Faixa etária: 45–54 anos
Residência: Estrangeiro
Data da entrevista: 25/10/2025
Formato: Online
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Em contexto de viagem, janta fora diariamente.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Fine dining e experiências diferenciadas, frequentemente associadas a contextos profissionais e de lazer.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Pagou várias vezes mais de 300 € por pessoa em cidades como Nova Iorque, associando o valor à exclusividade e ao contexto da experiência.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Considera o conceito apelativo e alinhado com experiências que aprecia, demonstrando curiosidade em experimentá-lo.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Capacidade de ligar a experiência a narrativas e metáforas posteriormente usadas em contexto profissional.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Qualidade gastronómica, serviço/hospitalidade, originalidade e surpresa, storytelling e exclusividade do ambiente.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência se o nível de inglês da equipa fosse insuficiente ou se o serviço falhasse nos detalhes.

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor baixo face ao padrão de experiências a que está habituado.

Q9. Condições para justificar o preço
Confiança na execução e perceção de que o risco financeiro é reduzido face ao potencial da experiência.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 180 € e 300 € por pessoa.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Espera harmonização de bebidas como parte integrante da experiência.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
10 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Jantares a dois, encontros com amigos, turismo e eventos corporativos.

Q14. Frequência anual de repetição
Duas vezes por ano.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Possibilidade de reservar o espaço em exclusivo para pequenos grupos de clientes.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência elevada, integrada na sua narrativa pessoal e profissional.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Aumentaria a confiança e seria um elemento partilhável com clientes.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG
Certificações e auditoria externa, transparência de dados, parceiros sociais reconhecidos e comunicação discreta.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Redes sociais, plataformas de reviews, concierges de hotel e recomendações pessoais.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Presença em publicações internacionais e recomendações de hotéis de luxo.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Apostar fortemente no storytelling como eixo central da experiência.

Q22. Maior risco identificado
Ser percecionado como apenas mais um fine dining sem diferencial narrativo suficiente.

Nota de validação da tese
Este entrevistado valida o potencial de captação de turistas e empresários premium, para quem o preço é percebido como competitivo, reforçando o racional do ticket médio e a relevância do storytelling como principal driver de valor e recomendação na Mesa Imersiva.

Anexo A.20 – Entrevista E20

Perfil do entrevistado
Código: E20
Segmento: Residente premium
Profissão/área: Consultor financeiro
Faixa etária: 35–44 anos
Residência: Lisboa
Data da entrevista: 27/10/2025
Formato: Online
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Janta fora duas a três vezes por semana.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Experiências casuais, fine dining e propostas diferenciadas, dependendo da ocasião.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Pagou mais de 200 € por pessoa em contextos especiais, tanto em Portugal como no estrangeiro, associando o valor a experiências de referência.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Considera que conceitos desta natureza contribuem para posicionar Lisboa num patamar mais elevado do panorama gastronómico internacional.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Comparabilidade, em ambição e execução, com grandes mesas europeias, aliando consistência e narrativa.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Qualidade gastronómica, serviço/hospitalidade, originalidade e surpresa, storytelling, tecnologia sensorial integrada e exclusividade do ambiente.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência se a cozinha não estivesse à altura do nível de preço e da ambição comunicada.

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor adequado e alinhado com experiências de referência europeias.

Q9. Condições para justificar o preço
Execução consistente, qualidade gastronómica elevada e experiência comparável a referências internacionais.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 180 € e 230 € por pessoa.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Considera a harmonização coerente, sobretudo quando valoriza vinhos portugueses.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
9 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Aniversários, jantares a dois e encontros com amigos.

Q14. Frequência anual de repetição
Duas vezes por ano.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Renovação consistente de narrativas e menus, mantendo o nível de execução.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência elevada, sobretudo em experiências de luxo contemporâneo.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Aumentaria a confiança e reforçaria a perceção de luxo responsável.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG
Certificações e auditoria externa, transparência de dados, parceiros sociais reconhecidos e comunicação discreta.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Redes sociais, plataformas de reviews, media gastronómicos e recomendações pessoais.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Reviews que comparem a experiência com casas de topo europeias e destaque em guias especializados.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Manter a ambição elevada desde o início, assumindo que será comparado com o melhor da Europa.

Q22. Maior risco identificado
Não conseguir sustentar essa comparação ao longo do tempo, gerando frustração.

Nota de validação da tese
Este entrevistado valida a competitividade internacional do conceito Mesa Imersiva, reforçando que Lisboa pode sustentar um restaurante imersivo de luxo com ticket médio em torno de 180 €, alinhado com as tendências do luxo experiencial europeu.

Anexo A.21 – Entrevista E21

Perfil do entrevistado
Código: E21
Segmento: Corporativo / eventos
Profissão/área: Gestor de contas sénior
Faixa etária: 45–54 anos
Residência: Lisboa
Data da entrevista: 02/11/2025
Formato: Online
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Janta fora três a quatro vezes por semana, sobretudo em contexto de trabalho.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Fine dining e experiências diferenciadas, adaptadas ao contexto de negócio.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Pagou frequentemente mais de 150 € por pessoa, utilizando a refeição como ferramenta de relacionamento com clientes.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Considera o conceito especialmente adequado para eventos corporativos diferenciadores, capazes de captar atenção e gerar conversa.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Ambiente que permita networking, serviço impecável e qualidade gastronómica elevada, sem excessos de distração.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Qualidade gastronómica, serviço/hospitalidade e exclusividade do ambiente.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência se fosse demasiado ruidosa, rígida ou pouco flexível para interação profissional.

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor adequado e justo em contexto corporativo.

Q9. Condições para justificar o preço
Espaço privado ou semi-privado, serviço dedicado e possibilidade de personalização do menu ou da experiência.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 200 € e 300 € por pessoa, suportado por orçamento empresarial.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Considera a harmonização fundamental em jantares corporativos.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
10 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Eventos corporativos, jantares com clientes estratégicos e ações de relacionamento empresarial.

Q14. Frequência anual de repetição
Duas vezes por ano.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Criação de temas distintos para diferentes tipos de evento e pacotes corporativos claros.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência reduzida, funcionando sobretudo como reforço de imagem da empresa.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Poderia ser relevante se integrado em apresentações ou relatórios a clientes.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG
Comunicação discreta e dados claros, evitando exposição excessiva.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Recomendações profissionais, eventos empresariais e networking.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Estudos de caso de eventos bem-sucedidos, referências empresariais e contacto comercial dedicado.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Desenvolver uma equipa comercial focada no segmento B2B e pacotes bem definidos para grupos.

Q22. Maior risco identificado
O serviço não acompanhar a complexidade do conceito durante eventos de grande dimensão.

Nota de validação da tese
Este entrevistado valida o papel do segmento corporativo como canal crítico de ocupação a preços elevados, confirmando que a Mesa Imersiva é adequada para eventos empresariais premium e suporta um ticket médio de 180 € ou superior em contexto B2B.

Anexo A.22 – Entrevista E22

Perfil do entrevistado
Código: E22
Segmento: Residente premium
Profissão/área: Designer gráfico
Faixa etária: 35–44 anos
Residência: Lisboa
Data da entrevista: 03/11/2025
Formato: Online
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Janta fora de forma ocasional, sobretudo em momentos de celebração.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Experiências temáticas, propostas visualmente fortes e escolhas dependentes da ocasião.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Nunca pagou mais de 150 € por pessoa, referindo como máximo cerca de 120 €.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Demonstra entusiasmo pelo conceito, destacando a importância de uma estética visual irrepreensível e coerente.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Atenção extrema aos detalhes visuais, coerência estética do início ao fim e interatividade subtil.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Qualidade gastronómica, originalidade e surpresa, storytelling, tecnologia sensorial e exclusividade do ambiente.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência se a tecnologia estivesse desatualizada ou mal executada, nomeadamente som ou projeções de fraca qualidade.

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor demasiado elevado para o seu perfil de consumo regular.

Q9. Condições para justificar o preço
Conceito visual absolutamente único, assinado por criador reconhecido, e materiais sustentáveis em toda a experiência.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 120 € e 160 € por pessoa.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Mostra abertura condicional, dependendo da ocasião.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
7 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Aniversários e jantares a dois.

Q14. Frequência anual de repetição
Uma vez por ano.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Colaborações com artistas ou designers diferentes em cada temporada.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência elevada, sendo um critério fundamental para apoiar projetos desta natureza.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Considera essencial para acreditar na autenticidade da proposta.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG
Certificações e auditoria externa, transparência de dados e comunicação clara.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Redes sociais, media gastronómicos e recomendações pessoais.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Mood boards visuais, fotografias de detalhe e conteúdos de making-of criativo.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Investir num diretor criativo de renome responsável pelo conceito visual global.

Q22. Maior risco identificado
O conceito parecer superficial ou artificial, como um “parque temático” gastronómico.

Nota de validação da tese
Este entrevistado valida a relevância do segmento criativo como fonte complementar de

procura ocasional, reforçando que o conceito Mesa Imersiva pode sustentar um ticket médio de 180 € sobretudo quando apoiado por uma proposta estética distintiva e ESG credível.

Anexo A.23 – Entrevista E23

Perfil do entrevistado
Código: E23
Segmento: Corporativo / eventos
Profissão/área: Diretor de marketing
Faixa etária: 35–44 anos
Residência: Lisboa
Data da entrevista: 05/11/2025
Formato: Online
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Participa frequentemente em jantares de trabalho, eventos e lançamentos de marca.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Experiências temáticas, propostas diferenciadoras e formatos que permitam integração de marcas.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Pagou mais de 150 € por pessoa em eventos corporativos e ações de marketing experiencial.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Identifica o conceito como uma plataforma de criação de conteúdo e ativação de marca, com forte potencial para eventos corporativos diferenciadores.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Capacidade de gerar buzz orgânico, partilhas em redes sociais e associação positiva à marca anfitriã.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Serviço/hospitalidade, originalidade e surpresa, storytelling, tecnologia sensorial e flexibilidade do formato.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência se não permitisse adaptação da narrativa ou integração de mensagens de marca.

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor adequado e competitivo para eventos corporativos premium.

Q9. Condições para justificar o preço
Personalização total da narrativa, projeções com identidade da marca, possibilidade de integrar produtos no menu e geração de conteúdos profissionais.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 200 € e 400 € por pessoa, dependendo do nível de personalização.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Considera a harmonização relevante, incluindo cocktails temáticos alinhados com a marca.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
10 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Eventos corporativos, lançamentos de produto e ações de marketing experiencial.

Q14. Frequência anual de repetição
Duas vezes por ano.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Disponibilização de novas tecnologias de interação e formatos inovadores para marcas.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência reduzida, sendo integrada sobretudo quando alinhada com a narrativa da marca.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Poderia ser integrada em campanhas focadas em transparência ou responsabilidade social.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG
Comunicação discreta e dados claros, evitando greenwashing.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Recomendações profissionais, networking e eventos empresariais.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Portefólio sólido de eventos anteriores, marcas de referência e equipa criativa dedicada ao B2B.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Criar um menu claro de opções de personalização, com pacotes e preços definidos para eventos.

Q22. Maior risco identificado
Falta de flexibilidade operacional e equipa pouco preparada para exigências do mundo do marketing.

Nota de validação da tese
Este entrevistado valida o elevado potencial da Mesa Imersiva como plataforma de marketing experiencial e eventos corporativos, confirmando a disposição para pagar um premium significativo pela personalização da narrativa e do formato, reforçando o racional do canal B2B no modelo de negócio.

Anexo A.24 – Entrevista E24

Perfil do entrevistado
Código: E24
Segmento: Corporativo / eventos
Profissão/área: Empreendedor
Faixa etária: 35–44 anos
Residência: Lisboa
Data da entrevista: 06/11/2025
Formato: Online
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Janta fora três a quatro vezes por semana, maioritariamente em contextos de networking.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Experiências casuais, propostas diferenciadoras e formatos inovadores.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Pagou mais de 150 € por pessoa em experiências de vanguarda, associando o valor à inovação e aprendizagem.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Vê o conceito como um "pivot" interessante na restauração, demonstrando curiosidade sobre o modelo de negócio e a sua escalabilidade.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Execução impecável de ideias arriscadas e sensação de estar na fronteira de uma nova tendência.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Qualidade gastronómica, originalidade e surpresa, storytelling, tecnologia sensorial e exclusividade do ambiente.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência caso a tecnologia fosse obsoleta ou mal implementada, com falhas de latência ou execução.

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor elevado, mas aceitável em ocasiões especiais.

Q9. Condições para justificar o preço
Parcerias com startups tecnológicas nacionais, modelo de negócio claro e chef com capacidade narrativa.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 160 € e 200 € por pessoa.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Mostra abertura condicional, sobretudo se incluir propostas inovadoras de produtores nacionais.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
8 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Encontros com amigos e celebrações pessoais.

Q14. Frequência anual de repetição
Duas vezes por ano.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Criação de um clube de acesso prioritário e experiências exclusivas para membros.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência moderada, percecionada como sinal de modernidade e consciência do negócio.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Aumentaria a confiança, sobretudo se os dados fossem claros e mensuráveis.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG
Transparência de dados, parceiros sociais reconhecidos e comunicação discreta.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Redes sociais, media gastronómicos e recomendações pessoais.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Pitch deck elegante e comunicação forte do fundador em canais profissionais.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Pensar na escalabilidade e licenciamento do conceito desde o início.

Q22. Maior risco identificado
Ser um “one-hit wonder”, incapaz de renovar a proposta mantendo a qualidade.

Nota de validação da tese
Este entrevistado valida a abertura do mercado a conceitos inovadores e tecnologicamente

integrados, reforçando a necessidade de renovação contínua e de um modelo de negócio escalável para sustentar a Mesa Imersiva no médio prazo.

Anexo A.25 – Entrevista E25

Perfil do entrevistado
Código: E25
Segmento: Residente premium
Profissão/área: Empresário
Faixa etária: 45–54 anos
Residência: Lisboa
Data da entrevista: 05/11/2025
Formato: Online
Consentimento: Autorizou a utilização das respostas para fins académicos

1. Hábitos de restauração

Q1. Frequência média de refeições fora de casa
Janta fora cerca de uma vez por semana.

Q2. Tipologia de experiências gastronómicas preferidas
Fine dining clássico, com preferência por ambientes tranquilos e serviço discreto.

Q3. Experiência prévia com tickets elevados
Pagou mais de 150 € por pessoa em várias ocasiões, associando o valor à qualidade, privacidade e serviço.

2. Perceção do conceito "Mesa Imersiva"

Q4. Primeira reação ao conceito
Mostra alguma reserva face ao caráter imersivo, preferindo que a comida seja o elemento central da experiência.

Q5. Fatores que tornam uma experiência gastronómica memorável
Serviço atento e discreto, pratos tecnicamente bem executados e atmosfera que permita conversa.

Q6. Elementos mais valorizados na experiência
Qualidade gastronómica, serviço/hospitalidade e exclusividade do ambiente.

Q7. Fatores de rejeição
Rejeitaria a experiência se fosse demasiado teatral, barulhenta ou se forçasse interação excessiva.

3. Disposição a pagar e aceitação do preço

Q8. Avaliação do preço de 180 € por pessoa
Considera o valor elevado, mas aceitável em ocasiões especiais.

Q9. Condições para justificar o preço
Reputação sólida do restaurante ou chef, sala não excessivamente cheia e cozinha clássica bem executada.

Q10. Intervalo de preço considerado realista
Entre 150 € e 200 € por pessoa.

Q11. Aceitação de harmonização de bebidas
Considera a harmonização adequada, desde que não domine a experiência.

4. Intenção de compra, repetição e recomendação

Q12. Probabilidade de experimentar o conceito no próximo ano
4 em 10.

Q13. Ocasiões adequadas para a experiência
Aniversários e jantares a dois.

Q14. Frequência anual de repetição
Uma vez por ano.

Q15. Fatores que aumentariam a probabilidade de repetição
Versão mais sóbria da experiência, com menor peso do espetáculo e foco reforçado na gastronomia.

5. ESG e confiança na proposta

Q16. Influência dos compromissos ESG na decisão de compra
Influência moderada, desde que os compromissos sejam genuínos e não usados como argumento de preço.

Q17. Impacto de informação ESG acessível por QR Code
Mostra abertura condicional, desde que não seja intrusiva.

Q18. Fatores que reforçam a confiança nos compromissos ESG
Certificações e auditoria externa, transparência de dados e comunicação discreta.

6. Canais e comunicação

Q19. Formas prováveis de descoberta da experiência
Plataformas de reviews e recomendações pessoais de confiança.

Q20. Tipologia de comunicação mais persuasiva
Recomendação direta de pessoas com paladar semelhante e credibilidade reconhecida.

7. Perguntas finais

Q21. Sugestão para melhorar o conceito antes do lançamento
Disponibilizar uma versão menos imersiva da experiência, focada sobretudo na gastronomia.

Q22. Maior risco identificado
Ser encarado como moda passageira, perdendo relevância ao fim de algum tempo.

Nota de validação da tese
Este entrevistado representa o segmento conservador do fine dining tradicional, validando que, embora exista alguma resistência à inovação excessiva, o ticket médio de 180 € é aceitável em ocasiões especiais quando a proposta assegura elevada qualidade gastronómica, serviço irrepreensível e compromissos ESG credíveis.

Anexo B – Matriz de evidência empírica das entrevistas

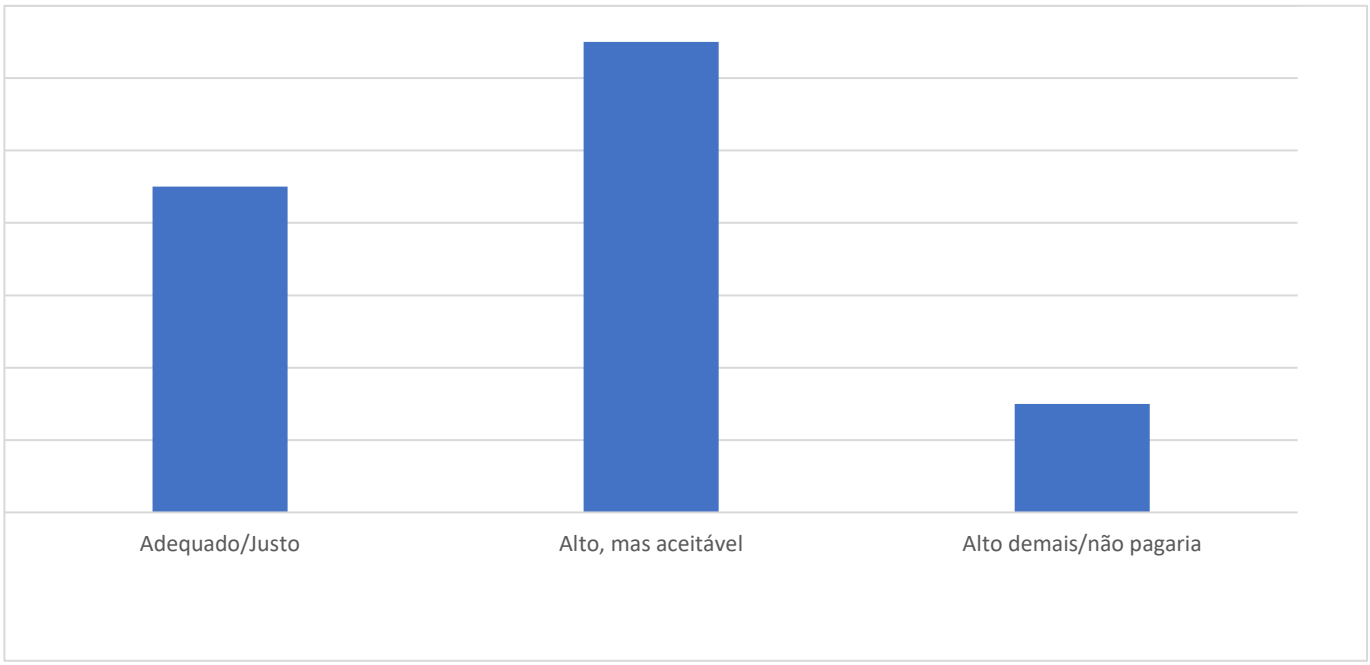
Anexo B – Matriz de evidência empírica das entrevistas

Pressuposto estratégico / analítico da tese	Evidência empírica recolhida nas entrevistas	Entrevistados (exemplos)	Conclusão para a tese
Existência de procura para um restaurante imersivo de luxo em Lisboa	A maioria dos entrevistados manifesta elevada intenção de experimentar o conceito, reconhecendo-o como diferenciado e inexistente no mercado lisboeta atual	E01, E02, E03, E04, E07, E10, E11, E18, E20	O conceito apresenta aceitação clara junto de segmentos premium e foodie
Posicionamento como luxo experiencial (não restauração convencional)	O valor atribuído à experiência centra-se na narrativa, memorabilidade, ambiente e exclusividade, mais do que na refeição isolada	E01, E02, E04, E07, E12, E16, E19	O posicionamento como luxo experiencial é empiricamente validado
Ticket médio de referência de cerca de 180 € por pessoa	O valor de 180 € é percecionado como adequado ou aceitável em ocasiões especiais; intervalos realistas situam-se entre 160 € e 230 €	E01, E02, E03, E04, E05, E08, E11, E18, E20	O ticket médio adotado no modelo financeiro é validado
Aceitação da harmonização de bebidas como complemento de receita	A maioria considera a harmonização coerente e valorizadora da experiência, sobretudo em contextos premium e corporate	E01, E02, E04, E05, E08, E10, E11, E18	Justifica a inclusão implícita da harmonização no ticket médio
Segmentação em residentes premium, turistas de luxo e corporate	Diferentes perfis enquadram a experiência como adequada a celebrações privadas, turismo gastronómico e eventos empresariais	E01, E04, E07, E08, E11, E16, E18, E21, E23	A segmentação definida na tese é empiricamente confirmada
Estratégia de comunicação baseada em reputação e canais indiretos	Descoberta do conceito associada a recomendações, media gastronómicos, reviews e concierges	E01, E02, E03, E04, E07, E11, E18	Valida a opção por canais reputacionais em detrimento de publicidade massiva
Centralidade da gastronomia face à tecnologia	Rejeição explícita de experiências onde a tecnologia se sobrepõe à comida ou se torna intrusiva	E01, E03, E04, E05, E10, E19, E25	Confirma a opção por tecnologia discreta e subordinada à cozinha
Storytelling como elemento diferenciador essencial	A narrativa estruturada é referida como fator-chave de memorabilidade e valor percebido	E01, E02, E07, E12, E18, E20	Sustenta a proposta de menus organizados por "capítulos"

Pressuposto estratégico / analítico da tese	Evidência empírica recolhida nas entrevistas	Entrevistados (exemplos)	Conclusão para a tese
Necessidade de renovação contínua da experiência	Preocupação recorrente com fadiga do conceito e risco de moda passageira	E03, E04, E10, E16, E19, E25	Justifica a estratégia de temporadas e reinvestimento criativo
ESG como fator de confiança e diferenciação, não driver único	ESG é valorizado como critério de desempate; forte rejeição de greenwashing e exigência de dados concretos	E02, E06, E09, E12, E18, E22, E24	Confirma integração ESG mensurável e comunicação discreta
Rastreabilidade e transparência aumentam confiança	QR code e rastreabilidade por prato são vistos como positivos se simples e claros	E01, E02, E06, E09, E18, E24	Valida a opção tecnológica de rastreabilidade por prato
Procura associada a ocasiões especiais	A experiência é enquadrada como “evento do ano”, celebração ou momento excecional	E01, E04, E05, E14, E15, E20	Sustenta baixa frequência e alto valor por cliente
Potencial do segmento corporate e eventos privados	Empresas veem o conceito como ferramenta de client entertainment e brand experience	E08, E11, E16, E21, E23	Justifica o canal B2B no modelo de exploração
Risco operacional associado a falhas técnicas	Falhas tecnológicas são identificadas como o principal risco percebido	E03, E08, E10, E16, E17	Sustenta investimento em redundância técnica e manutenção
Consistência como fator crítico de reputação	Inconsistência entre noites apontada como ameaça direta ao valor percebido	E04, E08, E11, E16	Valida foco em processos, formação e controlo operacional
Aceitação do conceito como “destination restaurant”	Turistas referem a experiência como ponto alto da viagem	E07, E13, E18, E19	Confirma o posicionamento internacional do conceito
Compatibilidade do conceito com Lisboa	Entrevistados reconhecem Lisboa como cidade madura para este tipo de proposta	E01, E04, E07, E10, E20	Enquadramento territorial é empiricamente validado
Robustez do modelo financeiro conservador	Disposição a pagar e intenção de visita suportam cenários de ocupação de 50–65 %	Conjunto da amostra (E01–E25)	Os pressupostos financeiros são plausíveis e prudentes

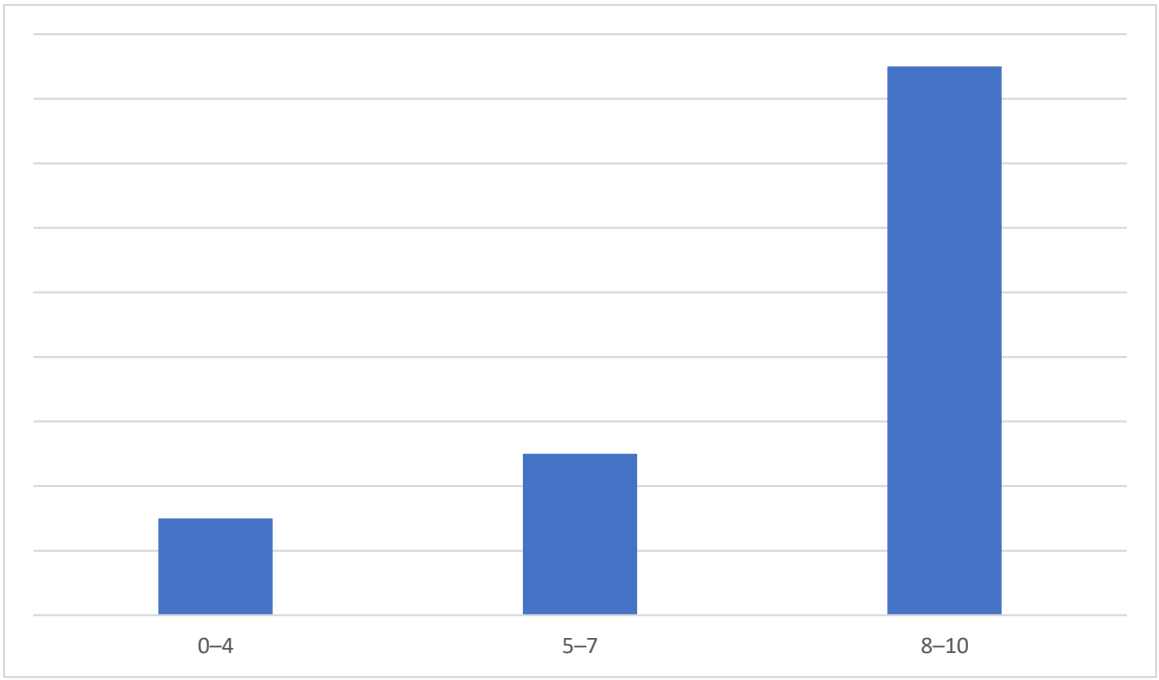
Anexo C – Síntese gráfica dos dados empíricos

Gráfico C.1 – Perceção do ticket médio de 180 € por pessoa



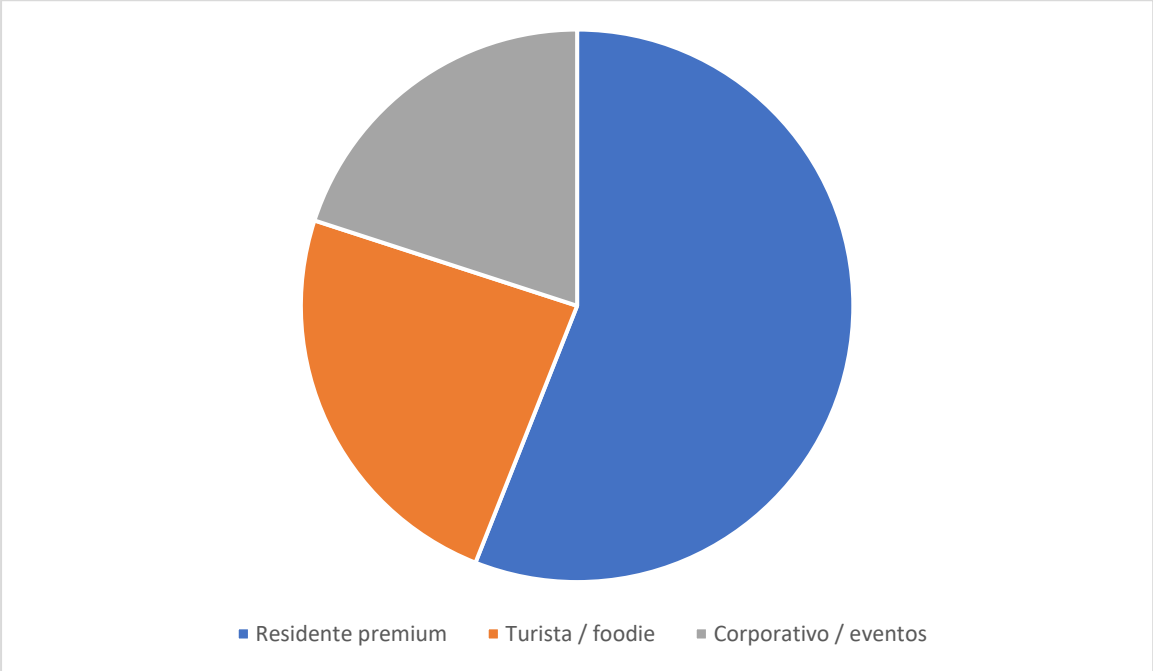
Entrevistas realizadas pelo autor (E01–E25)

Gráfico C.2 – Probabilidade de experimentar a Mesa Imersiva (escala 0–10)



Entrevistas realizadas pelo autor (E01–E25).

Gráfico C.3 – Segmentos de utilização da experiência



Entrevistas realizadas pelo autor (E01–E25).

ANEXO D – TABELAS ESTRATÉGICAS E DE ENQUADRAMENTO

Tabela D.1 – Síntese do desenho metodológico da investigação

Bloco metodológico	Objetivo	Tipo de dados	Fontes / Instrumentos	Técnica de análise
Revisão de literatura	Construir o quadro teórico sobre experiência, tecnologia e ESG em restauração de luxo	Qualitativos documentais	Artigos científicos, livros e relatórios setoriais	Revisão integrativa e análise temática
Análise de mercado e contexto	Caracterizar a procura, a concorrência e o enquadramento macroeconómico em Lisboa	Quantitativos secundários	INE, Banco de Portugal, AHRESP, WTTC, relatórios de consultoras	Estatística descritiva e análise comparativa
Benchmarking de conceitos imersivos	Identificar boas práticas e referências internacionais em restauração imersiva	Qualitativos documentais	Guias gastronómicos, websites especializados e estudos de caso	Análise temática e comparação de casos
Dados primários exploratórios (entrevistas)	Validar de forma exploratória os pressupostos críticos do modelo de negócio e do modelo financeiro (ticket médio, ocupação potencial e recorrência)	Qualitativos primários	Entrevistas semi-estruturadas a potenciais clientes e decisores dos segmentos residente premium, turista gastronómico e corporate	Análise temática reflexiva
Modelização económico-financeira	Avaliar a viabilidade do projeto em cenários múltiplos	Quantitativos projetados	Modelo de exploração proposto e parâmetros setoriais	Projeções financeiras, NPV, TIR, payback e análise de cenários

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Tabela D.2 – Principais concorrentes diretos e benchmarks internacionais relevantes para o projeto Mesa Imersiva

Concorrente / Benchmark	Localização	Conceito de experiência	Preço aproximado por pessoa	Principais competências	Implicações para a Mesa Imersiva
Belcanto	Lisboa	Fine dining de autor com forte storytelling gastronómico e serviço altamente coreografado	~265 € (menu degustação, sem bebidas)	Marca do chef consolidada, reputação internacional, equipa experiente	Pressão elevada nas expectativas de serviço e notoriedade; menor uso de tecnologia imersiva
Alma	Lisboa	Menus de degustação centrados no produto português e identidade atlântica	~185–190 €	Reconhecimento crítico e consistência culinária	Concorrente direto na captação de turistas gastronómicos premium
Loco	Lisboa	Menu único de múltiplos momentos, micro-sazonalidade e política de desperdício zero	~160 € (menu); 90–120 € (harmonização)	Inovação culinária e discurso sustentável	Referência nacional em sustentabilidade; eleva a exigência do pilar ESG
Feitoria	Lisboa	Cozinha de autor focada na origem do produto e relação com produtores	~160–180 €	Integração em hotel de luxo; foco em produto e técnica	Proximidade temática ao ESG; comunicação menos quantificada
Le Petit Chef & Friends	Lisboa	Espetáculo gastronómico com projeção 3D sobre o prato	~99–129 €	Elevada notoriedade mediática; conceito replicável	Valida aceitação local de tecnologia imersiva; posicionamento menos exclusivo
Palácio do Grilo	Lisboa	Restaurante-teatro com performances em espaço histórico	Gasto médio elevado, variável	Forte componente cénica e artística	Concorrência em teatralidade e storytelling; menor foco em luxo

Concorrente / Benchmark	Localização	Conceito de experiência	Preço aproximado por pessoa	Principais competências	Implicações para a Mesa Imersiva
					gastronómico estrito
JNcQUOI Frou Frou	Lisboa	Fine dining com sistema de som imersivo dedicado à ambiência	Ticket premium variável	Experiência sensorial sonora diferenciada	Demonstra potencial da tecnologia sensorial aplicada à restauração
Ultraviolet	Xangai	Jantar multissensorial totalmente sincronizado (luz, som, imagem, aroma)	~600–860 USD	Intensidade tecnológica extrema; exclusividade máxima	Benchmark superior de imersão; eleva expectativas tecnológicas globais
Sublimotion	Ibiza	Espetáculo gastronómico imersivo para grupos muito reduzidos	~1.500 €	Turismo de luxo extremo; narrativa espetacular	Demonstra teto máximo da disposição a pagar em experiências ultra-exclusivas
Eatrenalin	Alemanha	Percurso gastronómico imersivo tipo *dark ride* com múltiplos cenários	~195–645 €	Integração de *ride technology* e gastronomia	Inspira modelos escaláveis e lógica *hub-and-spoke*
Le Petit Chef (global)	Internacional	Projeção *mapping* sobre o prato; conceito franchisável	Variável por mercado	Escalabilidade e padronização tecnológica	Pressiona a inovação contínua e diferenciação proprietária

Fonte: Elaborado pelo Autor, com base em fontes setoriais e especializadas.

Tabela D.4 – Atributos de posicionamento da Mesa Imersiva

Atributo de posicionamento	Conteúdo do atributo	Evidências no modelo Mesa Imersiva
Luxo imersivo multissensorial	Experiência gastronómica coreografada com luz, som, imagem e aroma	Sala equipada com tecnologia sensorial; sincronização dos estímulos com cada prato
Narrativa gastronómica estruturada	Refeição concebida como uma história com início, clímax e desfecho	Menus organizados por "capítulos"; guião de serviço e comunicação alinhados
Compromisso ESG forte e verificável	Sustentabilidade integrada na proposta de valor	Energia 100% renovável; redução do desperdício alimentar; refeições solidárias; reporting ESG
Rastreabilidade tecnológica	Transparência sobre a origem e o impacto dos produtos	Blockchain por prato com QR code individual acessível durante a refeição
Exclusividade e ticket premium	Posicionamento de preço elevado e capacidade limitada	Ticket médio de 180 €; 60 lugares; reservas antecipadas
Curadoria portuguesa com vocação global	Identidade ancorada em Lisboa com ambição internacional	Narrativas baseadas em produtos e histórias locais; modelo de expansão internacional

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Tabela D.5 – Fatores Críticos de Sucesso da Mesa Imersiva

Fator crítico de sucesso	Descrição	Principais indicadores de monitorização	Risco associado ao incumprimento
Excelência gastronómica e artística	Manutenção de um nível de alta cozinha e curadoria estética compatível com o ticket médio e o segmento-alvo	Avaliações de clientes; distinções; taxa de repetição	Perda de credibilidade no segmento premium e pressão descendente sobre o preço
Integração fluida da tecnologia sensorial	Funcionamento robusto e discreto da tecnologia, sem falhas visíveis para o cliente	Incidentes técnicos por turno; tempo médio de resolução; feedback dos clientes	Frustração do cliente, quebra da imersão e dano reputacional
Coerência e renovação do storytelling	Atualização regular da narrativa mantendo coerência com a identidade do projeto	Menus narrativos lançados/ano; percentagem de clientes repetidos	Fadiga do público, perceção de experiência estática e maior risco de imitação
Gestão ESG credível e auditável	Cumprimento efetivo dos compromissos ambientais e sociais assumidos	Energia renovável; redução do desperdício; refeições solidárias; certificações ESG	Acusações de *greenwashing*, perda de confiança e exposição mediática negativa
Eficiência operacional e controlo de custos	Equilíbrio entre serviço intensivo e disciplina económica	Margem EBITDA; *food cost*; custo de pessoal por cliente	Margens insuficientes e incapacidade de atingir TIR, ROI e *payback*
Gestão de talento e cultura de serviço	Capacidade de atrair, reter e motivar uma equipa polivalente	Rotatividade; horas de formação; inquéritos internos	Perda de *know-how* e degradação da qualidade do serviço
Força da marca e presença digital	Construção de notoriedade no segmento de luxo experiencial	Avaliações online; *engagement* digital; referências em media especializados	Dificuldade em justificar o preço e atrair turistas de luxo
Robustez do modelo *hub-and-spoke*	Capacidade de documentar, transferir e controlar o conceito internacionalmente	Manuais; auditorias; desempenho das unidades franchisadas	Inconsistência da experiência e dano à marca global
Gestão de risco e resiliência	Preparação para choques externos e eventos críticos	Diversificação de segmentos; contratos corporativos; planos de contingência	Elevada vulnerabilidade a ciclos económicos e crises

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Tabela D.6 – Principais riscos e estratégias de mitigação da Mesa Imersiva

Risco identificado	Descrição / Impacto potencial	Estratégias de mitigação propostas
Volatilidade dos custos de energia	Aumento súbito dos custos fixos e pressão sobre a margem EBITDA	Contratos de energia a preço fixo (ciclos de 24 meses); investimento em painéis solares; monitorização contínua de consumos
Rotatividade elevada de pessoal	Perda de *know-how*, degradação da experiência e aumento de custos de recrutamento e formação	Salários acima da média do setor; planos de carreira; cultura participativa; mínimo de 40 horas de formação anual por colaborador
Falhas tecnológicas na experiência imersiva	Quebra de imersão, insatisfação do cliente e danos reputacionais imediatos	Redundância em equipamentos críticos; manutenção preventiva; equipa técnica dedicada durante os turnos
Risco de perceção de *greenwashing* ESG	Críticas públicas, perda de confiança e impacto negativo na disposição a pagar	Metas ESG mensuráveis (energia, desperdício, impacto social); auditorias externas; *reporting* transparente ao cliente
Choques turísticos ou pandémicos	Quebra da procura internacional e subutilização da capacidade instalada	Diversificação de segmentos (residentes premium e corporativo); formatos privados e experiências dedicadas
Risco financeiro (alongamento do *payback*)	Pressão sobre a tesouraria e retorno do investimento mais lento	Planeamento prudente de liquidez; fundo de reserva; revisão periódica de preços e *mix* de produtos

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Anexo E – Tabelas operacionais e de modelo de negócio

Tabela E.1 – Valores centrais da Mesa Imersiva e a sua tradução operacional

Valor	Descrição síntese	Tradução operacional no projeto Mesa Imersiva
Centralidade da experiência do cliente	Foco na jornada emocional e sensorial do cliente	Menus narrativos por temporadas; guião de serviço coreografado; gestão de cada turno como experiência integrada
Excelência gastronómica e artística	Alta cozinha e direção criativa como base do valor	Chef de autor e direção artística dedicados; testes rigorosos de menus; curadoria integrada de som, luz e imagem
Inovação tecnológica responsável	Tecnologia ao serviço do significado da refeição	Sistema integrado de projeção, som e aromas; limitação consciente de efeitos distrativos
Sustentabilidade ESG mensurável	Compromissos ambientais e sociais quantificados	Energia 100% renovável; redução de 40% do desperdício com Winnow; cerca de 1.200 refeições solidárias/ano
Inclusão e acessibilidade	Acesso físico e comunicacional sem diluição do conceito	Cumprimento integral das normas de acessibilidade; menus em braille; opções alimentares específicas; formação em atendimento inclusivo
Transparência e rastreabilidade	Informação clara e verificável ao cliente	Sistema de blockchain por prato com QR code individual
Desenvolvimento de talento e cultura de serviço	Equipa como ativo estratégico do projeto	Salários acima da média do setor; planos de carreira; formação contínua em serviço, tecnologia e storytelling

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Tabela E.2 – Objetivos estratégicos da Mesa Imersiva

Dimensão	Objetivo específico	Indicador principal	Meta e prazo
Mercado e clientes	Assegurar viabilidade inicial do conceito	Clientes médios/mês	≥ 1.450–1.550 clientes/mês no final do Ano 1
Mercado e clientes	Consolidar exploração no cenário conservador	Taxa média de ocupação	55% de ocupação em regime (≈ 1.720 clientes/mês) a partir do Ano 3
Mercado e clientes	Atingir patamar otimista de exploração	Taxa média de ocupação	65% de ocupação em regime (≈ 2.030 clientes/mês) a partir do Ano 5
Mercado e clientes	Preservar exclusividade e disposição para pagar	Ticket médio	Manter ticket médio de 180 €, com variação máxima de ±5%
Mercado e clientes	Fidelizar o segmento premium	Clientes repetidos	≥ 25% no Ano 3 e ≥ 35% no Ano 5
Mercado e clientes	Reforçar reputação digital	Avaliação média online	≥ 4,7/5 até ao final do Ano 2
Económico-financeira	Alcançar rentabilidade coerente com o posicionamento premium	Margem EBITDA	≥ 10% no Ano 2 e ≥ 13% a partir do Ano 3
Económico-financeira	Cumprir rentabilidade-alvo do investimento em Lisboa	TIR do capital próprio	> 25%, em torno de 29% no cenário conservador (7 anos)
Económico-financeira	Assegurar retorno acumulado do capital investido	ROI acumulado	Aproximadamente 160% no horizonte de 7 anos
Económico-financeira	Recuperar o investimento em prazo competitivo	Payback	Cerca de 3 anos, inferior à média do setor premium
Económico-financeira	Aproximar-se do *break-even* operacional pleno	Clientes/mês	≈ 1.560 clientes/mês (50% de ocupação)
ESG	Garantir coerência energética do modelo	Energia renovável	100% de energia renovável desde o início
ESG	Reduzir desperdício alimentar de forma mensurável	Redução de desperdício	≥ 40% até ao final do Ano 2
ESG	Gerar impacto social tangível	Refeições solidárias/ano	≈ 1.200 refeições/ano a partir do Ano 2

Dimensão	Objetivo específico	Indicador principal	Meta e prazo
ESG	Assegurar acessibilidade plena	Certificação de acessibilidade	Certificação física e comunicacional até ao Ano 1
ESG	Tornar a rastreabilidade distintiva	Pratos com QR code	100% dos pratos com rastreabilidade até ao Ano 2
Organização e talento	Mitigar rotatividade elevada	Rotatividade anual	< 25% a partir do Ano 3
Organização e talento	Posicionar-se como empregador premium	Nível salarial	≥ 10% acima da média do setor
Organização e talento	Garantir competências críticas	Formação por colaborador	≥ 40 horas/ano
Internacionalização	Preparar Lisboa como *hub* curatorial	Manualização de processos	Processos operacionais, tecnológicos e ESG documentados até ao Ano 3
Internacionalização	Testar o modelo de *franchising* sensorial	Contratos assinados	≥ 1 contrato internacional até ao Ano 5
Internacionalização	Alcançar rentabilidade internacional competitiva	TIR internacional	Entre 20% e 30% num horizonte de 10 anos

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Tabela E.3 – Principais segmentos-alvo da Mesa Imersiva

Segmento	Caracterização	Peso previsto na procura (Ano 3)	Papel estratégico no modelo de negócio
Residentes premium em Lisboa	Adultos residentes na Área Metropolitana de Lisboa, com rendimento líquido elevado (≥ 2.500 €/mês), elevada escolaridade e capital cultural, concentrados em zonas centrais e premium, com hábitos regulares de consumo em fine dining	~40% dos clientes	Base de procura mais estável ao longo do ano e principal fonte de clientes repetidos
Turistas de luxo e *foodies* internacionais	Visitantes internacionais de elevado poder de compra, para quem a gastronomia de topo é motivação central da viagem ou componente essencial da experiência turística, apoiados pela hotelaria de 5★ e turismo gastronómico	~40% dos clientes	Reforçam a taxa de ocupação em épocas altas e a visibilidade internacional do conceito
Clientes corporativos e eventos	Empresas nacionais e internacionais, marcas de luxo e agências de eventos que recorrem a experiências imersivas para ativação de marca, *incentives* e hospitalidade corporativa (MICE)	~20% dos clientes	Mitigam a sazonalidade e contribuem para o aumento do ticket médio em eventos de grupo

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Tabela E.4 – Marketing-mix da Mesa Imersiva (síntese dos 7P's)

Dimensão (7P)	Decisões-chave para a Mesa Imersiva
Produto	Jantar imersivo de luxo organizado por "temporadas"; menus narrativos; módulos específicos para eventos corporativos; experiências dedicadas com enfoque ESG
Preço	Lógica de valor percebido; ticket médio de 180 €; menus de degustação fechados; suplementos para harmonizações e eventos privados
Praça	Localização em zona premium de Lisboa; sala imersiva com capacidade máxima de 60 lugares; layout cénico e acessível; *back-office* tecnológico integrado
Promoção	Comunicação digital multicanal; storytelling por temporadas; parcerias com hotéis de luxo, marcas premium e entidades culturais e ESG
Pessoas	Equipa polivalente com competências em gastronomia, hospitalidade, tecnologia e storytelling; cultura de serviço experiencial
Processos	Operação estruturada em turnos-espetáculo; sistema de reservas antecipadas; gestão sistemática de dados e feedback; protocolos de qualidade e ESG
Evidência física	Arquitetura interior imersiva; tecnologia sensorial integrada; materiais sustentáveis; elementos visuais consistentes com a identidade da marca

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Tabela E.5 – Portefólio de produtos e experiências da Mesa Imersiva

Tipo de produto / experiência	Descrição resumida	Frequência prevista	Objetivo estratégico principal
Menu Mesa Imersiva – Clássico	Menu de degustação de 10–14 momentos com narrativa completa, centrado em produtos portugueses de excelência	Operação diária em dois turnos	*Core business* e base do ticket médio de 180 €
Menu Mesa Imersiva – Vegetariano / Vegan	Versão integralmente vegetal do menu, mantendo a mesma narrativa e imersividade sensorial	Disponível em todos os turnos	Inclusão alimentar e reforço da credibilidade ESG
Menu Harmonizado	Versão do menu clássico ou vegetariano com harmonização de vinhos ou bebidas não alcoólicas premium	Adicional a pedido	Aumento do ticket médio e valorização da componente enológica
Experiências corporativas imersivas	Sessões privadas para empresas e marcas, com adaptação parcial do *storytelling* e conteúdos audiovisuais	4–8 sessões por mês	Mitigação da sazonalidade e exploração de receitas B2B
Eventos temáticos e "takeovers" artísticos	Temporadas especiais com chefs, artistas ou coletivos convidados a co-curar menu e narrativa	2–4 semanas por ano	Renovação do conceito e geração de notoriedade
Experiência "Behind the Scenes"	Visitas técnicas privadas à sala, cozinha e sistemas de projeção, fora dos turnos regulares	2–3 vezes por mês	Monetização da curiosidade tecnológica e reforço de prestígio

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Tabela E.6 – Principais áreas funcionais da Mesa Imersiva

Área	Função principal	Capacidade / Observações
Entrada e receção	*Check-in*, acolhimento e introdução breve à narrativa; confirmação de restrições alimentares e requisitos ESG	8–10 pessoas em simultâneo; zona de espera de curta duração
Lounge / Bar	Pré-experiência (cocktail de boas-vindas) e pós-experiência; ativação de parcerias com marcas	20–25 lugares sentados
Sala imersiva principal	Jantar narrativo com integração de projeção, som e luz	60 lugares; mesas de 2 a 6 pessoas
Cozinha aberta / semi-aberta	Preparação visível parcial; reforço da autenticidade e do espetáculo gastronómico	Dimensionada para até 120 *couverts* por turno
Sala técnica de controlo	Gestão de projeção, som, luz e aromas; redundância de sistemas	Acesso restrito; proximidade à sala imersiva
Zonas de apoio	*Back-office*, vestiários, economato e áreas técnicas	Dimensionadas para 20–25 FTE

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Tabela E.7 – Plano de Promoção da Mesa Imersiva

Ação de promoção	Descrição resumida	Objetivo principal	Frequência / momento
Lançamento de cada "temporada"	Apresentação da nova narrativa e menu através de conteúdos editoriais e visuais	Gerar expectativa e renovação de notoriedade	2 vezes por ano
Relação com concierges de hotéis 5★	Sessões privadas de apresentação do conceito e das temporadas	Captação de turistas premium por recomendação	Contínuo
Press trips e convidados estratégicos	Convites a jornalistas, críticos e *opinion leaders* selecionados	Reforçar reputação e cobertura mediática	Pontual
Conteúdos narrativos digitais	Storytelling visual e audiovisual alinhado com cada temporada	Construção de desejo e identidade de marca	Contínuo
Parcerias com marcas de luxo	Ativações conjuntas alinhadas com valores e ESG	Ampliação de alcance e associação simbólica	Pontual
Comunicação corporativa B2B	Propostas dedicadas a empresas e eventos privados	Captação de eventos e estabilização da ocupação	Contínuo
Gestão de comunidade premium	Relacionamento discreto com clientes repetidos e listas de espera	Fidelização e exclusividade percebida	Contínuo

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Tabela E.8 – Principais canais de comunicação e objetivos da Mesa Imersiva

Canal / Ferramenta	Objetivo central	Indicadores de desempenho
Website + motor de reservas	Gerar reservas diretas qualificadas e disponibilizar informação aprofundada sobre a experiência	Percentagem de reservas diretas; taxa de conversão visita/reserva
Instagram / TikTok	Construir notoriedade, desejo e partilha social da experiência ("instagramabilidade")	Seguidores; alcance; taxa de interação
LinkedIn	Captação de clientes corporativos e desenvolvimento de parcerias B2B	Número de *leads* corporativos; número de eventos realizados
Imprensa e media especializados	Reforçar reputação no segmento gourmet e de luxo	Número de menções; *reviews*; prémios ou distinções
Parcerias com hotéis e operadores de luxo	Alimentar procura turística premium por recomendação	Reservas via parceiros; volume de comissões

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Tabela E.9 – Estrutura organizacional proposta para a Mesa Imersiva

Função / Área	Responsabilidades principais
Direção Geral	Definição estratégica; relação com investidores e parceiros; supervisão financeira; gestão de risco; coordenação da expansão
Direção Criativa & Storytelling	Conceção das temporadas narrativas; coordenação com chef, equipa técnica e parceiros artísticos; coerência global da experiência
Chef Executivo	Criação e execução dos menus; gestão da cozinha; relação com fornecedores; garantia da qualidade culinária
Direção de Sala / *Maître*	Coordenação da operação de sala; acolhimento e experiência do cliente; gestão da equipa de serviço
Responsável Técnico de Imersão	Operação e manutenção dos sistemas de projeção, som, luz e aromas; suporte técnico durante os turnos
Responsável ESG e Rastreabilidade	Implementação e monitorização de práticas ESG; gestão do desperdício; operação do sistema de *blockchain*; *reporting* e auditorias
Marketing & Vendas	Gestão da marca; comunicação digital; relação com parceiros estratégicos; desenvolvimento do segmento corporativo
Administração & *Back-office*	Tesouraria; compras; recursos humanos; apoio administrativo e controlo interno

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Tabela E.10 – Perfis críticos e dimensionamento indicativo de recursos humanos

Perfil	N.º FTE indicativo	Competências críticas
Chef Executivo	1	Alta cozinha; capacidade de inovação; liderança de equipa; controlo de *food cost* em contexto premium
Sous-chefs e equipa de cozinha	6–7	Execução precisa de menus narrativos; coordenação com tempos de sala e equipa técnica
Pastry chef / sobremesas	1	Criação de momentos finais memoráveis; domínio de pastelaria fina
Direção de Sala / *Maître*	1	Liderança de serviço; gestão da experiência; comunicação fluente PT/EN; gestão de situações sensíveis
Sommelier / *Beverage Manager*	1–2	Curadoria de vinhos e bebidas; harmonizações; gestão de *cellar*; formação da equipa de sala
Equipa de serviço de sala	7–8	Serviço coreografado; narrativa ao cliente; utilização fluida de tecnologia de apoio
Técnico(a) de imersão (AV / Light)	1–2	Operação de projeção, som, luz e aromas; manutenção preventiva; resposta a incidentes
Responsável ESG / Rastreabilidade	1	Monitorização de desperdício, energia e impacto social; operação de sistemas Winnow e *blockchain*
Marketing & Vendas	1	Comunicação digital; relacionamento com parceiros; desenvolvimento do segmento corporate
Administração / *Back-office*	1	Suporte financeiro; compras; recursos humanos; controlo administrativo

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Tabela E.11 – Principais subsistemas tecnológicos da Mesa Imersiva

Bloco tecnológico	Componentes principais	Função e notas
Projeção e imagem	8–12 projetores de alta luminosidade; superfícies de projeção; servidores de *media*; *software* de *show-control*	Criação de ambientes visuais por ato; sincronização com o menu; atualizações por temporada
Som e acústica	Sistema de som multicanal; colunas distribuídas; mesa digital; tratamento acústico	Som espacializado coerente com a narrativa; inteligibilidade do serviço de sala
Luz e ambiente	Rede de iluminação DMX (spots, *wash* e efeitos); controlo central	Criação de atmosferas por capítulo; reforço estético do prato; integração narrativa
Aromas e ambiente olfativo	Difusores programáveis; sistema dedicado de ventilação e extração	Libertação controlada de aromas congruentes; prevenção de saturação; conformidade normativa
Sistemas de gestão da operação	*Software* de reservas; POS; ERP leve; CRM; *tablets* de sala	Gestão de reservas e pagamentos; acompanhamento da jornada do cliente; recolha de *feedback*
Gestão de desperdício alimentar	Tecnologia tipo Winnow (balanças inteligentes e visão computacional)	Medição automática do desperdício; identificação de padrões; redução de custos
Rastreabilidade por *blockchain*	Plataforma de registo da cadeia de valor; geração de QR codes por prato	Transparência sobre origem dos ingredientes, pegada ambiental e impacto social
Monitorização energética e ESG	Contadores inteligentes; *dashboards* de energia e água; integração com *reporting* ESG	Acompanhamento em tempo real do desempenho ambiental; suporte a auditorias e certificações

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Tabela E.12 – Cronograma indicativo de implementação da Mesa Imersiva

Fase	Período (a partir de T0)	Principais atividades	Entregáveis-chave
Consolidação do conceito e financiamento	Meses 1–3	Ajuste do conceito; validação de pressupostos; negociação com investidores e financiadores; seleção da localização	Acordo de investimento; contrato de arrendamento ou compra
Projeto e licenciamento	Meses 4–9	Projeto de arquitetura e engenharia; projeto tecnológico; instrução de processos de licenciamento e acessibilidade	Projetos aprovados; licenças emitidas
Obra e instalação	Meses 10–16	Obras de adaptação; instalação de equipamentos de cozinha, sala e tecnologia imersiva; testes técnicos iniciais	Espaço concluído; sistemas instalados e testados
Conteúdos, equipa e pilotos	Meses 17–20	Desenvolvimento da primeira temporada narrativa; recrutamento e formação; testes de serviço e sessões piloto	Equipa treinada; temporada 1 pronta; pilotos concluídos
Abertura e estabilização	Meses 21–24	*Soft opening*; recolha de *feedback*; ajustes de menu, narrativa e tecnologia; início da operação plena	Abertura oficial; primeiros indicadores de desempenho

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Tabela E.13 – Principais riscos operacionais e organizacionais da Mesa Imersiva

Risco	Descrição	Impacto potencial	Medidas de mitigação
Dependência de execução perfeita	Elevada complexidade operacional exige coordenação rigorosa entre cozinha, sala e tecnologia	Quebra da experiência, insatisfação do cliente e impacto reputacional imediato	Ensaios por temporada; checklists operacionais; direção de sala experiente; monitorização contínua
Falhas tecnológicas durante o serviço	Interrupções em projeção, som, luz ou aromas	Perda de imersão e avaliações negativas	Redundância técnica; manutenção preventiva; técnico dedicado por turno
Rotatividade e fadiga da equipa	Pressão operacional contínua em ambiente premium	Perda de consistência e aumento de custos de formação	Planos de carreira; salários competitivos; rotação de funções; formação contínua
Inconsistência entre noites/turnos	Variabilidade na entrega da experiência	Erosão da confiança e da reputação	Guiões de serviço; auditorias internas; KPIs de consistência
Dependência de fornecedores críticos	Fornecedores tecnológicos e criativos especializados	Atrasos, custos adicionais e risco de obsolescência	Contratos de SLA; diversificação de fornecedores; planeamento de substituição
Gestão de reservas e overbooking	Procura concentrada em datas específicas	Experiência negativa e conflitos com clientes	Sistema de reservas robusto; políticas claras de cancelamento
Escalabilidade organizacional	Dificuldade em replicar o modelo mantendo qualidade	Diluição da experiência e da marca	Manualização de processos; formação centralizada; controlo de qualidade
Cultura de serviço desalinhada	Falta de adesão da equipa ao storytelling	Experiência fragmentada	Programas de onboarding; liderança de sala; incentivos à qualidade
Segurança e conforto do cliente	Exposição prolongada a estímulos sensoriais	Desconforto físico ou sensorial	Limites de intensidade; testes com utilizadores; opções de adaptação
Gestão administrativa e financeira	Complexidade de controlo num modelo híbrido	Desvios orçamentais e risco financeiro	Controlo de gestão; reporting mensal; revisão periódica de custos

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Anexo F – Modelo económico-financeiro detalhado

Tabela F.1 – Principais pressupostos financeiros do modelo económico-financeiro

Rubrica	Pressuposto	Comentário
Capacidade máxima anual	37.440 clientes/ano	60 lugares × 2 turnos/dia × 26 dias/mês × 12 meses
Ticket médio (PVP, com IVA)	180,00 €	Menu imersivo com consumo médio de bebidas incluído
IVA aplicável	13%	Serviços de restauração
Ticket médio líquido (Ano 1)	159,29 €	180 € / 1,13
COGS (comida e bebidas)	30% da receita líquida	Matérias-primas alimentares e bebidas
Outros custos variáveis	8% da receita líquida	Comissões, cartões, lavandaria, consumíveis, plataformas
Custos fixos não salariais	30.000 €/mês	Renda, energia, seguros, marketing base, manutenção
FTE (equivalentes a tempo inteiro)	22	Cozinha, sala, bar, tecnologia e gestão
Custo médio por FTE	4.710 €/mês	Inclui salários, TSU e outros encargos
Custos fixos totais (Ano 1)	133.620 €/mês (1.603,4 mil €/ano)	Custos salariais + não salariais
Obra / *fit-out*	1.054,0 mil €	Obra e adaptação do espaço
Equipamento de cozinha	200,0 mil €	Equipamento profissional
Tecnologia imersiva	200,0 mil €	Projeção, som, luz e aromas
Software & sistemas	60,0 mil €	POS, CRM, ERP e controlo de sala
Sistemas ESG (Winnow + energia)	45,0 mil €	Sensores de desperdício e energia
Blockchain & QR	30,0 mil €	Desenvolvimento e implementação inicial
Painéis solares	80,0 mil €	Cobertura parcial do consumo elétrico
Fundo de maneio inicial	40,0 mil €	Tesouraria para arranque
Investimento total (incl. fundo de maneio)	1.054,0 mil €	Total de CapEx e *working capital*
Vida útil média dos ativos	10 anos	Depreciação linear
Percentagem de dívida	40% do investimento	60% financiado por capital próprio
Taxa de juro da dívida	6,0%	Prazo de 7 anos; prestações anuais constantes
Taxa de IRC	21%	Assunção de referência
Taxa de desconto (WACC)	10%	Coerente com TIR alvo superior a 10–20%
Inflação anual do ticket	2%/ano	Atualização nominal de preços
Inflação anual de custos	3%/ano	Crescimento prudente acima dos preços

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Tabela F.2 – Capacidade utilizada e receita líquida anual em regime por cenário

Cenário	Ocupação em regime	Clientes/ano em regime	Receita líquida anual em regime (mil €)
Pessimista	50%	18.720	3.103,6
Conservador	55%	20.592	3.412,7
Otimista	65%	24.336	4.033,2

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Tabela F.3 – Demonstração de resultados previsionais da Mesa Imersiva (cenário conservador, valores em milhares de euros)

Rubrica	Ano 1	Ano 3	Ano 7
Clientes (n.º)	18.533	20.592	20.592
Receita líquida	2.952,1	3.412,7	3.694,0
COGS (30%)	885,6	1.023,8	1.108,2
Outros custos variáveis (8%)	236,2	273,0	295,5
Margem bruta	**1.830,3**	**2.115,8**	**2.290,3**
Custos fixos	1.603,4	1.701,1	1.914,6
EBITDA	**226,9**	**414,8**	**375,7**
Depreciação	101,4	101,4	101,4
EBIT	**125,5**	**313,4**	**274,3**
Juros	25,3	19,1	4,3
Resultado antes de impostos (EBT)	**100,2**	**294,3**	**270,0**
Imposto (21%)	21,0	61,8	56,7
Resultado líquido	**79,1**	**232,5**	**213,3**

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Tabela F.4 – Fluxos de caixa anuais para o acionista (cenário conservador, valores em milhares de euros)

Ano	Fluxo de caixa para o acionista
0	-632,4
1	130,3
2	235,3
3	277,4
4	269,8
5	261,7
6	252,9
7	243,4

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Tabela F.5 – Indicadores de rentabilidade da Mesa Imersiva por cenário

Indicador	Pessimista	Conservador	Otimista
Ocupação em regime (%)	50	55	65
Clientes/ano em regime (Ano 3)	18.720	20.592	24.336
Receita líquida Ano 3 (mil €)	3.103,6	3.412,7	4.033,2
EBITDA Ano 3 (mil €)	226,9	414,8	688,2
Margem EBITDA Ano 3 (%)	7,3	13,1	17,1
Resultado líquido Ano 3 (mil €)	79,1	232,5	396,0
TIR do capital próprio (7 anos)	~21%	~29%	>35%
Payback do capital próprio (anos)	~4,0	~3,0	<3
EBITDA médio mensal Ano 3 (mil €)	18,9	34,6	57,4

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Tabela F.6 – Assunções em sustentabilidade financeira e retorno social do investimento (ESG ROI)

A) Energia – Painéis solares (ROI financeiro)

Rubrica	Valor
Investimento solar (CapEx)	80.000 €
Poupança anual estimada	17.500 €
ROI a 5 anos (poupança acumulada / investimento)	109,4 %
Payback estimado	4,6 anos

B) Desperdício alimentar – Sistema Winnow (economia anual)

Rubrica	Valor
Redução de desperdício (meta)	40,0 %
Desperdício *baseline* (% das compras)	8,0 %
Compras alimentares (COGS) / ano (Ano 3 em regime)	1.443.800 €
Custo de desperdício *baseline* (€/ano)	115.504 €
Poupança anual estimada com redução (€/ano)	**46.202 €**

C) Impacto social – Refeições solidárias & SROI (proxy ilustrativa)

Rubrica	Valor
Número de refeições solidárias / ano (meta)	1.200
Custo unitário por refeição (custo económico)	7,00 €
Custo anual do programa (€/ano)	8.400 €
Benefício social estimado (€/ano)	8.400 €
SROI (benefício / custo) – *proxy*	1,00

Fonte: Elaborado pelo Autor.