



Caça Hotel's: um veículo para a promoção da atividade cinegética no concelho de Macedo de Cavaleiros

Gonçalo António Oliveira Espírito Santo

Trabalho de projeto apresentado ao *Instituto Politécnico de Bragança*

Para obtenção do grau de mestre em Empreendedorismo e Inovação

Orientação:

Prof. Doutora Amélia Maria Martins Pires

Prof. Doutor José Carlos Lopes

Bragança, Maio, 2022



Caça Hotel's: um veículo para a promoção da atividade cinegética no concelho de Macedo de Cavaleiros

Gonçalo António Oliveira Espírito Santo

Orientação:

**Prof. Doutora Amélia Maria Martins Pires
Prof. Doutor José Carlos Lopes**

Bragança, Maio, 2022

Resumo

O desenvolvimento económico dos territórios de baixa densidade, de que o Município de Macedo de Cavaleiros (MMC) constitui exemplo, é atualmente, objeto simultâneo de reflexões políticas e científicas constantes, muito à custa da constatação da necessidade de se pensarem trajetórias, que possam estancar a erosão populacional e económica destes territórios.

Este trabalho pretende ser um contributo para as trajetórias de transformação dos territórios rurais, em pólos rurais, muito sediada no empreendedorismo, mas particularmente na inovação e diferenciação dos recursos endógenos, ou ainda na sustentabilidade económica, social, cultural e ambiental destes recursos.

Concentrados nos recursos endógenos e na sua diferenciação e inovação, projeta-se a criação de um Hotel da Caça (Caça Hotel's) como exemplo de trajetória de transformação dos territórios rurais. Parte-se de uma revisão da literatura sobre o desenvolvimento económico dos territórios de baixa densidade e particularmente do significado económico que o turismo cinegético pode vir a desempenhar no futuro destes territórios.

Desenvolve-se um plano de negócios para concretização do projeto e analisam-se diversos indicadores económicos, os quais não só, permitiram concluir da sua viabilidade e rentabilidade, como também antever a sua importância positiva, para o desenvolvimento económico do MMC.

Palavras-Chave: Territórios de baixa densidade, desenvolvimento económico, empreendedorismo, inovação, recursos endógenos, turismo.

Abstract

The economic development of low-density territories, of which the MMC is an example, is simultaneously the object of constant political and scientific reflections today, much at the expense of the realization of the need to think of trajectories that can stop the population and economic erosion of these territories. . This work intends to be a contribution to the trajectories of transformation of rural territories, in post-rural, very based on entrepreneurship, but particularly in the innovation and differentiation of endogenous resources, or even in the economic, social, cultural and environmental sustainability of these resources. Focusing on endogenous resources and their differentiation and innovation, the creation of a Hotel da Caça (Caça Hotel's) is projected as an example of a trajectory of transformation of rural territories. It starts with a review of the literature on the economic development of low-density territories and particularly the economic significance that hunting tourism may play in the future of these territories. A business plan is developed to implement the project and several economic indicators are analyzed, which not only allowed us to conclude on its viability and profitability, but also to foresee its positive importance for the economic development of the MMC.

Keywords: Low density territories, economic development, entrepreneurship, innovation, endogenous resources, tourism.

Agradecimentos

Agradeço à instituição IPB por me ter proporcionado todo este percurso académico. Aos meus Orientadores por toda a disponibilidade e sabedoria. E a toda a minha família e amigos.

Abreviaturas e/ou Acrónimos

CMMC - Camara Municipal de Macedo de Cavaleiros

CMC-Concelho de Macedo de Cavaleiros

CMVMC-Custo de Mercadorias Vendidas e matérias consumidas

FSE - Fornecimento e serviços externos

IRS-Imposto do rendimento singular

IRC-Imposto do rendimento Coletivo

MC - Macedo de Cavaleiros

MMC-Município Macedo de Cavaleiros

ROI-Return On Investment

SIDE UP-Sistema Integrado de desenvolvimento económico

TIR-Taxa interna de rentabilidade

VAL-Valor atual líquido

Índice

Resumo	i
Abstract	i
Agradecimentos	iii
Abreviaturas e/ou Acrónimos.....	iv
Lista de Figuras	viii
Lista de Tabelas	ix
Introdução	1
1. Enquadramento Teórico	2
1.1 Desenvolvimento económico em territórios de baixa densidade.....	2
1.2 O setor turístico e o recurso ao turismo cinegético como veículo para o desenvolvimento de regiões de baixa densidade	4
2. Plano de Negócios	8
2.1 Sumário executivo.....	8
2.2. Descrição da empresa	9
2.2.1 Produtos e Serviços	11
2.2.2 Missão e Visão.....	15
2.2.3 Objetivos	16
2.2.4 Análise S.W.O.T.	16
2.3. Análise do mercado	18
2.3.1 Mercado alvo	18
2.3.2 Avaliação do mercado	19
2.3.3 Segmentos de mercado.....	19
2.3.4 Evolução do mercado	20

2.3.5 Concorrência.....	21
2.3.6 Vantagens competitivas	21
2.4. Marketing / Estratégia de Vendas.....	22
2.4.1 Fontes de rendimento.....	22
2.4.2 Estratégia de Marketing	22
2.4.3 Pricing	23
2.4.4 Promoção e Publicidade.....	24
2.5. Investigação & Desenvolvimento	24
2.5.1 Marca e licenciamento	24
2.5.2 I&D	24
2.6. Recursos Humanos e Operações	25
2.6.1 Organigrama da empresa	25
2.6.2 Pessoal	25
2.6.3 Plano de Formação do Pessoal	26
2.7 Plano Financeiro	27
2.7.1 Pressupostos.....	27
2.7.3 Vendas e Prestações de Serviços	29
2.7.3 Custo da mercadorias vendidas e matérias consumidas e margem bruta	30
2.7.4 Fornecimento de serviços externos	31
2.7.5 Gastos com o pessoal.....	32
2.7.6 Investimento.....	34
2.7.7 Financiamento	37
2.7.8 Demonstração dos Resultados.....	38
2.7.9 Balanço	40

2.7.10 Mapa dos Fluxos de Caixa / Demonstração dos Fluxos de Caixa	41
2.7.11 Avaliação	42
Conclusões	43
Apêndice	48

Lista de Figuras

Figura 1 Preço médio de venda ao público	23
Figura 2 Preços de Quartos	23
Figura 3 Organograma	25

Lista de Tabelas

Tabela 1-População residente	8
Tabela 2- Dormidas nos alojamentos Turísticos	10
Tabela 3 Proporção de hospedes estrangeiros	10
Tabela 4 Número médio esperado de refeições servidas (previsão)	11
Tabela 5 Número de eventos estimados	12
Tabela 6 Mapa de ocupação de quartos do hotel	13
Tabela 7 Número de ocupação de quartos e suites reservados por época	13
Tabela 8 Mapa de aluguer de espaço exterior ou interior para eventos	14
Tabela 9 Preçário do aluguer do espaço interior ou exterior	14
Tabela 10 Número esperado de hospedes a utilizar o SPA	15
Tabela 11 Receitas previstas com o room service	15
Tabela 12 Análise SWOT Hotel de caça	17
Tabela 13 Taxa líquida de ocupação cama (%)	18
Tabela 14 Proveitos totais dos alojamentos turísticos	20
Tabela 15 Alojamentos turísticos: Total e por tipo de alojamento	21
Tabela 16 Pressupostos gerais	27
Tabela 17 Vendas e prestação de serviços	29
Tabela 18 CMVMC	30
Tabela 19 Fornecimento de serviços Externos	31
Tabela 20 Gastos com o pessoal	32
Tabela 21 Investimento discriminado	34
Tabela 22 Investimento	35
Tabela 23 Financiamento	37
Tabela 24 Demonstração de resultados	38
Tabela 25 Balanço	40
Tabela 26 Mapa de fluxos de caixa	41
Tabela 27 Avaliação da empresa	42

Introdução

O presente projeto, que inclui a criação de uma unidade hoteleira no concelho de Macedo de Cavaleiros (MC), tem como objetivo analisar o setor turístico e, mais concretamente, o turismo cinegético como uma oportunidade de negócio e de valorização dos territórios de baixa densidade. A principal motivação para a sua realização prende-se com a situação económica e demográfica das regiões do interior do país e, em particular, com as regiões mais periféricas do interior norte de Portugal. De facto, estas regiões apresentam, neste momento, sérios riscos de sobrevivência. A significativa perda de população registada ao longo das últimas décadas e as crescentes dificuldades em gerar riqueza e desenvolvimento económico levaram-nos a equacionar este projeto, que compreende a criação de uma unidade hoteleira, que se assume como veículo para a promoção da atividade económica no concelho de MC.

Neste âmbito, este estudo desenvolve-se no sentido de se procurar perceber a mais-valia de um projeto “Caça Hotel’s” para o desenvolvimento do turismo na região e, particularmente, para o turismo cinegético em regiões de baixa densidade. Para o efeito, é necessário questionar o potencial que o Município de Macedo de Cavaleiros (MMC) tem no turismo cinegético, bem como refletir sobre a rentabilidade de um investimento desta natureza, ou seja, numa unidade hoteleira com uma qualidade acima da média. Para lhe dar resposta, o estudo desenvolvido compreende uma revisão de literatura sobre a forma como tem sido pensado o desenvolvimento económico nos territórios de baixa densidade, ainda que com particular enfoque no impacto dos investimentos no turismo cinegético. Neste contexto, efetuou-se uma análise dos fatores de desenvolvimento económico em regiões de baixa densidade, da procura turística no global e do turismo cinegético, em particular, bem como a sua evolução nos últimos anos. Por último, procedeu-se à elaboração de um plano de negócios suficientemente capaz de permitir explicar o modelo de negócio, bem como de concluir sobre o potencial de rentabilidade de uma unidade hoteleira de qualidade superior, enquanto veículo para o desenvolvimento económico no MMC e, generalizando, noutras regiões de baixa densidade.

Em termos de estrutura, após a introdução, apresenta-se o enquadramento teórico sobre o assunto (ponto um). De seguida, no ponto dois, apresenta-se o plano de negócios propriamente dito. Finalmente, apresentam-se as conclusões.

1. Enquadramento Teórico

1.1 Desenvolvimento económico em territórios de baixa densidade

A abordagem a esta problemática compreende, necessariamente, os domínios da ruralidade, enquanto ponto de partida para uma reflexão acerca dos territórios de baixa densidade, a pós-ruralidade, como ponto de chegada, e, como alavanca para o desenvolvimento económico, as estratégias territoriais de desenvolvimento inteligente em territórios de baixa densidade.

Os territórios de baixa densidade surgem caracterizados na literatura como sendo espaços tradicionalmente rurais e cidades de pequena e média dimensão em transformação (Pereiro, 2018; Vaz & Onofre, 2017). No âmbito destes territórios, as pequenas e médias cidades que os integram adquirem também importância significativa por se encontrarem, em regra, "...particularmente bem apetrechadas para alargarem a noção de recurso económico ao território no seu conjunto, poderem crescer atrativamente, através dos recursos naturais e patrimoniais, históricos e socioculturais, e gerarem novas formas de desenvolvimento territorial" (Vaz & Onofre, 2017, p. 78). Por sua vez, Pereiro (2018, p.60) refere-se ao rural como uma parte "...de um território alargado, globalizado e urbanizado...", representativo de "...um conjunto de transformações sociais, económicas, políticas e culturais" e que representam a grande valia do lugar "rural", pelo que defende ser "...necessário repensá-lo do ponto de vista teórico, metodológico e também da intervenção e aplicação de políticas, programas e projetos de desenvolvimento rural...". Uma perspetiva que apresenta o rural como um espaço dinâmico e que requer transformação, transportando-nos para uma outra dimensão, a da pós-ruralidade ou ponto de chegada.

Sob este ponto de vista, devemos assumir como pressuposto que a "...inovação territorial e tecnológica em territórios pós-rurais de baixa densidade são desenvolvidas, na sua maioria, com base em ativos endógenos, como sejam as paisagens naturais, o património cultural, amenidades simbólicas e capital social, que são inimitáveis e dificilmente reprodutíveis, e que conferem singularidade e autenticidade aos lugares...". Para o efeito, e no que respeita ao interior de Portugal, levanta-se a questão da necessidade de se identificarem "...fatores fundamentais que favoreçam a criação, implementação e desenvolvimento sustentável...", e de que se destacam, de entre outras, as práticas de governança participativa, a qualidade de vida sustentável, o empreendedorismo social ou as plataformas de inovação e de especialização inteligente regional (Vaz & Nofre, 2018, p. 1).

Acreditando, ainda, que a pós ruralidade tenderá a trazer algum reequilíbrio demográfico a estes territórios, suportado numa maior capacidade para estabelecer equilíbrio entre vida profissional e uma atmosfera inspiradora para o trabalho artístico e criativo e que se espera capaz de conseguir atrair empresas móveis e pessoas criativas, famílias jovens, especialmente talentosas, profissionais de meia-idade em mudança de carreira ou reformados ativos (Vaz & Onofre, 2017), a pós ruralidade trará vantagens competitivas suportadas no bem-estar, na educação, ou no contexto sociocultural ou ambiental que estes espaços podem proporcionar. Acreditando que estas vantagens existem, deverão

ser usadas para atrair jovens criativos e, conseqüentemente, para a criação de novas empresas, que funcionarão como ancoras para o desenvolvimento económico das regiões envolventes e ligando o pós-rural com o urbano. Estes aspetos conduzem-nos para a necessidade de implantar estratégias de desenvolvimento inteligente nos territórios de baixa densidade e, dentro destas, pensar de forma inovadora domínios como o empreendedorismo e a inovação e, dentro destes, o setor do turismo (Vaz & Onofre, 2017).

Na verdade, a inovação surge como uma das palavras mais usada quando se pensa em conceptualizar o desenvolvimento dos territórios de baixa densidade, e, ainda que o conceito tenha registado alterações significativas nos anos mais recentes (Ramos & Santos, 2007) pelo seu papel determinante nas dinâmicas industriais, vem sendo destacado o seu valor no âmbito destes territórios, ou seja, a inovação deve ser utilizada para promover ativos específicos e diferenciados com base nas potencialidades regionais (Tavares, Salvador, & Mores, 2014; Ramos & Santos, 2007). Em diferentes setores da economia, as estratégias de desenvolvimento inteligentes socorrem-se da informação para produzirem inovação e gerarem valor acrescentado e desenvolvimento económico (Gustavo Arce, 20143). No âmbito destas dinâmicas, e considerando que "...os turistas rurais procuram novos produtos e novas atividades no rural", as estratégias de desenvolvimento inteligentes devem ser aplicadas ao turismo, utilizando-se o conhecimento para organizar o turismo em espaço rural e dar a melhor resposta, com base numa visão mais responsável de redução dos efeitos ambientais negativos e sublinhando o novo significado do rural como "ginásio verde" ou espaço de saúde. O caminho para os gestores e promotores é a criação de experiências holísticas com aplicação de técnicas de interpretação da paisagem e do património cultural (Pereiro, 2018, p.81).

Por sua vez, quando se fala em empreender em espaços rurais ou pós rurais a multifuncionalidade destes espaços remete, necessariamente, para o setor agrícola, como mais uma referência obrigatória neste contexto. Neste sentido, Pellin et al. (2016, p.268) alertam para a enorme importância e contributos da agricultura para a produção, ocupação e gestão dos territórios e preservação do meio ambiente. Na verdade, esta atividade contribui para a produção económica, ao mesmo tempo que fornece aos consumidores produtos de qualidade e de origem comprovada, que concorre para a ocupação do território e para uma melhor gestão e preservação do meio ambiente. Exerce, no seu todo, uma função económica e social, enquanto elemento gerador de emprego e serviços coletivos, estimulando o meio rural no seu conjunto.

Destaca-se, a propósito, que o assegurar da sustentabilidade, enquanto garante de qualquer estratégia para o desenvolvimento económico em qualquer território, pressupõe que sejam asseguradas uma adequada conjugação e a melhor coordenação entre os seguintes pilares (Silva, 2020):

- (i) Social, suportado na criação de um equilíbrio social, com equidade e justiça;
- (ii) Económico, sustentado na existência de rentabilidade empresarial, com investimento público e privado capaz de conseguir contrariar possíveis configurações negativas;

- (iii) Ecológico, sustentado na defesa do ecossistema e dos recursos naturais;
- (iv) Espacial, enquanto garante do equilíbrio territorial; e
- (v) Cultural, enquanto suporte do investimento e defesa da cultura de cada região, defendendo assim que se deve olhar, em cada caso, de maneira deferente, sempre adaptando a cultura local, englobando-a no seu desenvolvimento territorial.

No fundo, e em jeito de síntese, a sistematização que acabámos de apresentar, com base na revisão da literatura, sugere que o desenvolvimento dos territórios de baixa densidade pode acontecer, de forma sustentada e sustentável, olhando e valorizando:

- i) Os ativos endógenos, diga-se recursos naturais, patrimoniais, históricos e socioculturais da região onde se pretender promover o desenvolvimento, pela sua inimitabilidade, singularidade e autenticidade;
- ii) A implantação de estratégias de desenvolvimento inteligente com base no conhecimento, partindo dos ativos endógenos, de forma a produzir inovação e gerar valor acrescentado;
- iii) A aposta nas vantagens competitivas dos territórios pós-rurais para atrair população jovem, criativa e empreendedora, potencialmente repovoadora dos espaços pós-rurais; e
- iv) A defesa da sustentabilidade do ecossistema e do equilíbrio territorial, potenciando as importantes funções que a agricultura tem desempenhado nestes territórios.

1.2 O setor turístico e o recurso ao turismo cinegético como veículo para o desenvolvimento de regiões de baixa densidade

O setor do turismo tem vindo a dar provas, em circunstâncias várias, que pode ter um papel bastante relevante no desenvolvimento territorial. Ainda que este retorno possa ser avaliado a partir de diferentes valências, o seu principal impacto é no crescimento económico, pelo que continua a ser apontado como um veículo preferencial para o promover, particularmente em países e regiões mais pobres ou desfavorecidas. A sua capacidade para promover o emprego, a entrada de divisas na economia regional e nacional ou a diminuição dos movimentos emigratórios, constituem as suas principais armas. E tanto assim que terá sido o turismo a devolver, a algumas economias locais e regionais, um papel no desenvolvimento local e regional, projetando algumas áreas rurais e impulsionando a coesão territorial. Não só desenvolve e contribui para a coesão do território como, paralelamente, ajuda a manter e preservar a cultura, a educação e a história de cada local, preservando as tradições e a história para, a partir destas, gerar desenvolvimento económico local, ao mesmo tempo que as preserva e aplica um desenvolvimento sustentável (Silva, 2020).

Neste sentido, o turismo surge, não raras vezes, apontado como um veículo adequado para modificar as regiões de baixa densidade, transformando espaços rurais em lugares cada vez menos agrários e mais apetecíveis para a realização de atividades empresariais e com capacidade para criar riqueza. O espaço rural poderá encontrar no setor turístico o potencial de que necessita para realizar esta transformação, convertendo-se em lugar de oportunidades e tendencialmente mais urbanizado,

oferecendo, simultaneamente, os necessários equilíbrios no plano social, ecológico, económico, espacial e cultural. Uma aposta clara nos seus recursos endógenos locais, ou seja, vendendo estes destinos turisticamente com base nestes recursos, mas que terá que preservar para manter as vantagens diferenciadoras. Conseguir-lo pressupõe a existência de um adequado conhecimento do potencial destes territórios e criatividade e inovação para o poder explorar, e tanto assim que Pereiro (2017, p. 60) veio defender que "...o turismo em espaço rural pode ser visto como uma invenção do mercado turístico e do poder dominante para o redefinir".

Querendo promover o desenvolvimento dos territórios pela via turística, o turismo cinegético oferece-se como uma opção, e tanto mais em Portugal, onde esta atividade se encontra ainda por explorar. O seu parco desenvolvimento e inexistência em Portugal não têm inibido as inúmeras referências, ao surgir apontado como opção para a projeção do turismo do interior, pela sua capacidade para dar a conhecer e projetar a cultura, a gastronomia e sua natureza nessas regiões (Martins, 2019; Gamito, 2018; e Mota, 2015; Conceição, 1998). Ainda que estejamos muito no início, uma vez que, por exemplo, a caça só promove 5% das dormidas nos alojamentos hoteleiros nas regiões do interior (Gamito, 2018), o que obriga a olhar para o turismo cinegético como um setor que ainda precisa de muito desenvolvimento para se começar a tirar algum partido dele (Martins, 2019; Gamito, 2018 e Conceição, 1998), também é verdade que o investimento no setor turístico em zonas do interior pode ser potenciado a partir deste tipo de turismo.

Para um total de receitas de turismo em Portugal de 26,4 mil milhões de euros em 2019, o turismo cinegético responde por 1,25%, com um peso no PIB de 0,013%. A comparação com o país vizinho, onde representa cerca de 0,3% do PIB espanhol, remete para a diferença abissal do aproveitamento do potencial económico que os dois países concretizam e que simultaneamente nos permite antever o benefício que podemos retirar, se houver um maior investimento no turismo cinegético no nosso território (Martins, 2019). Um olhar sobre a realidade espanhola, onde este tipo de turismo tem importância (Gamito, 2018), permite-nos acreditar que esta atividade tem em Portugal um potencial de crescimento significativo (Gamito, 2018). O pouco investimento por parte dos últimos governos no turismo cinegético pode ser observado, quer a nível do valor investido, quer na criação de novas zonas de caça turísticas, em especial na região Norte, a qual neste momento tem apenas 21 zonas de caça turística, das quais 12 são na região de Trás-os-Montes. Já o Alentejo é a região que tem sido mais potencializada no turismo cinegético, facto refletido nas 995 zonas de caça turísticas existentes (agronomia(ISA), 2015). Para lá de se verificar pouca equidade na criação das zonas de caça turística em todas as regiões, também é possível verificar-se e segundo os mesmos autores, que se criaram 7 milhões de hectares de novas zonas de caça, apesar de se observar que 82% são zonas de caça associativas, municipais, nacionais ou militares, ficando assim apenas 18% daquele total para zonas de caça turísticas. Apesar de se terem criado 2,5 vezes mais zonas de caça entre 2000 e 2015, por outro lado, diminuiu para cerca de metade a fração de zonas de caça turística, o que me leva a considerar

que o Turismo de Portugal, ICNF e os últimos governos, pouco trabalharam no sentido de potencializar o turismo cinegético em Portugal.

O turismo cinegético tem representado uma perda de oportunidade para as regiões do interior, em particular as de baixa densidade, limitando o seu potencial para apostar numa atividade que diferencie a região e que consiga projetar o turismo em época baixa, que recorrentemente é de extrema dificuldade económica nestas regiões. De facto, à exceção da região do Alentejo, onde existe um número razoável de zonas de caça turísticas, o desenvolvimento económico nestes territórios, de baixa densidade, poderia muito bem ser conseguido pela via do turismo cinegético, autorizando-se novas zonas de caça turísticas. Não se defende um caminho único, mas alternativo e/ou complementar com outras atividades turísticas. Com base em (Agroportal, 2021) podemos verificar que Portugal só aproveita cerca de 30% do potencial do setor da caça, conseguindo somente gerar 320 milhões de euros, apesar de se verificar um potencial económico para gerar sensivelmente 1,14 mil milhões de euros, antevendo-se um potencial de criação de emprego, que passaria de 7300 postos de trabalho permanentes, para 21400 e de 108 300 temporários, para 317000, dados que refletem a importância económica da aposta no setor.

A oportunidade que se reconhece no turismo cinegético nacional para o desenvolvimento dos territórios de baixa densidade, exige que sejam estabelecidas regras claras para a gestão destes territórios a nível cinegético, suficientemente capazes de garantirem a não degradação de habitats e a manutenção da essência dos ecossistemas (Martins, 2019; Conceição, 1998; Mota, 2015). Esta questão, da degradação dos habitats e da sustentabilidade dos ecossistemas, que não se colocou num passado recente por abundar nestas regiões uma agricultura de subsistência que assegurava campos de cultivo que criavam, eles próprios os habitats naturais facilitadores da permanência de espécies cinegéticas de que a perdiz é um dos melhores exemplos, mas também do coelho e da lebre, todos estes com uma importância enorme na dinâmica do mercado da caça turística. Queremos com isto dizer que a oportunidade que aqui se coloca – de olhar para o turismo cinegético como veículo de desenvolvimento económico sustentável – levanta uma outra necessidade, ou seja, leva-nos a repensar a política agrícola dos territórios de baixa densidade, quiçá reinventando equilíbrios do passado e apostando em agricultura de mercado com cariz ecológico, a qual têm cada vez maior valor de mercado, mas retornando a culturas tradicionais como as cerealíferas, importantíssimas para a permanência e desenvolvimento das espécies cinegéticas.

Adicional, e como defende Gamito (2018), o turismo cinegético pode ser aprofundado e conjugado com outras atividades turísticas. Neste particular, destaca o turismo sénior e o turismo de saúde, dirigido para uma população que valoriza o conforto e o descanso e que frequentemente procura ofertas de qualidade, o turismo de natureza, explorando um riquíssimo património natural para oferecer aos turistas experiências na natureza, como a observação de aves, pesca, caça e canyoning, ou o turismo de

eventos, criando em simultâneo eventos culturais que consigam vender o destino ao nível da caça, gastronomia, cultura e religião, gerando sinergias turísticas importantes durante vários dias.

Os argumentos que acabámos de descrever permitem sustentar a ideia de que a aposta no turismo cinegético poderá contribuir para o desenvolvimento económico de regiões de baixa densidade e, conseqüentemente, do interior do nosso país, defendendo-se, em simultâneo, o retorno a culturas agrícolas que se integram em ecossistemas sustentáveis, facilitadores da permanência e sobrevivência das espécies cinegéticas. Este aspeto, em conjunto com um desenho de uma oferta turística cinegética, integradora de diferentes tipos de turismo, seja sénior, de saúde, de natureza ou de eventos, pode ser a chave para alavancar o desenvolvimento económico destas regiões.

Uma aposta em ofertas turísticas cinegéticas integradoras dirige-se a uma população que é, em si mesmo, bastante diversificada, na medida em que, para além de procurarem atrair pessoas para uma região com o propósito único de aí caçar, propõe-se oferecer, também, o usufruto de uns dias com a família e amigos, dar a conhecer a cultura, a história, o ambiente e a gastronomia local. Se assim for, a promoção de ofertas sinérgicas, integrando o turismo cinegético, unidades hoteleiras de qualidade, roteiros culturais, patrimoniais e até desportivos, entre outros, tenderiam a promover uma maior adesão de diferentes pessoas, com diferentes motivações, mas onde a caça emergiria como ancora de desenvolvimento económico. Ora, conseguir que um segmento populacional tão alargado se desloque para uma qualquer região, pressupõe, à partida, que, com a oferta cinegética, se ofereçam unidades hoteleiras de nível elevado, e, simultaneamente, a oferta gastronómica, natural, cultural, de saúde ou até de eventos com marcado cariz endógeno e onde, no caso concreto do MMC, se incluíam o Entrudo Chocalheiro de Podence, a Feira da Caça ou a Feira de São Pedro, herdeira da Feira dos Cegadores, esta historicamente ligada à agricultura cerealífera, tão importante para a sobrevivência das espécies cinegéticas e obviamente para a manutenção do destino de caça.

Ora, é neste contexto e apoiados nos argumentos que acabámos de elencar que se concretiza a proposta de um plano de negócios para a criação de uma unidade hoteleira de qualidade superior no MMC, que passaremos a designar por “Caça Hotel’s”, enquanto alavanca turística do MMC e suficientemente capaz de ajudar a projetar diferentes tipos de turismo, todos umbilicalmente ligados aos seus excelentes recursos endógenos e potencialmente geradores de produtos transacionáveis e de mais valias significativas.

2. Plano de Negócios

2.1. Sumário executivo

Em linha com os argumentos que temos vindo a apresentar, este plano de negócio é elaborado com o objetivo de analisar a viabilidade económica de uma unidade hoteleira, o “Caça Hotel’s”, um hotel com a classificação de 5 estrelas, a criar no MMC a partir da reabilitação da antiga “Estalagem do Caçador”, unidade hoteleira de reconhecido prestígio e em funcionamento na região ao longo de várias décadas. Neste âmbito foram definidos os seguintes objetivos específicos:

Objetivo 1: Enquadrar a criação do Caça Hotel’s no desenvolvimento económico do MMC e da região.

Objetivo 2: Desenvolver um plano de negócios para o Caça Hotel’s que permita perspetivar a rentabilidade potencial do projeto.

À semelhança de outros municípios do interior, o MMC está hoje confrontado com as limitações de crescimento que vêm sendo impostas pela “interioridade”, particularmente visíveis a partir da evolução demográfica (tabela 1), e que se tem traduzido na diminuição progressiva da população (perda de aproximadamente 7304 residentes nos últimos 39 anos – correspondentes a uma diminuição de 33,62% da população residente), considera-se que o MMC possa apostar em domínios de serviços que lhe possam trazer retorno económico e dinamismo demográfico.

Tabela 1-População residente

Territórios		População residente	
Âmbito Geográfico	Anos	1981	2020
NUTS 2013	Portugal	9 883 670	10 298 252
NUTS I	Continente	9 384 013	9 802 128
NUTS III	Terras de Trás-os-Montes	154 054	106 566
Município	Macedo de Cavaleiros	21 723	14 419

Fonte: PORDATA (2022)

Considerando esta tendência, que importa contrariar, a par da pouca oferta de alojamento turístico diferenciado no MMC, a apresentação de um Plano de Negócios para a reabertura da antiga Estalagem do Caçador, situada na cidade de Macedo de Cavaleiros, inscreve-se numa trajetória focada no turismo cinegético, um dos eixos com mais potencial de crescimento na região de Trás-os-Montes em geral e no MMC, que ostenta a denominação de “capital da caça”.

Ainda que o MMC venha demonstrando algum potencial turístico e com poder de atração, que vem sendo desenvolvido em torno de alguns contextos eco ambientais importantes, como a Albufeira do Azibo ou o Geoparque Terras de Cavaleiros, de património de reconhecido valor internacional, como é o caso do Entrudo Chocalheiro, recentemente galardoado Património Imaterial da Humanidade pela

UNESCO, de eventos conhecidos a nível nacional, como a Feira da Caça e do Turismo ou a Feira de São Pedro, e da sua gastronomia típica, a verdade é que tem pouca oferta de unidades hoteleiras e nenhuma com a classificação de 4 ou 5 estrelas. O potencial turístico que se reconhece existir no município, a par de uma certa centralidade regional (distrito de Bragança) e proximidade a outras regiões com enorme valor turístico, como é o caso da região do Douro, permitem olhar para a pouca oferta hoteleira como uma oportunidade, encarando-se a reabilitação da estalagem do caçador como diferenciadora do turismo da região e um veículo para a concretização e valorização dos recursos endógenos e para a promoção do desenvolvimento económico.

Mas para se pretender retirar o melhor potencial da oferta de turismo cinegético da região, não bastará somente oferecer áreas de caça. Focar a oferta na caça e no caçador e esquecer a família ou amigos do caçador, bem como toda uma panóplia de oferta cultural, patrimonial e gastronómica que a região pode oferecer, parece constituir um erro básico, que certamente estará incluído nas explicações para o relativo insucesso do turismo cinegético regional. Neste contexto, a proposta de requalificação da antiga estalagem do caçador, unidade hoteleira que em tempos distantes representou o expoente máximo de qualidade da oferta turística da região de Trás-os-Montes, pode constituir o ponto de partida para a revitalização de um setor com grande importância no desenvolvimento económico do MMC e de toda uma região.

Assim, a proposta que neste plano de negócio se defende prioriza uma oferta hoteleira de nível superior, com 5 estrelas, capaz de responder a todo um conjunto de pessoas que não somente os amantes da caça. Pretende incluir todos aqueles que a apreciem e possam admirar e usufruir de todo um património regional diverso da região onde se insere.

Com a implementação do projeto estimam-se lucros que se situam entre 197.168,00€ e 393.887,00€, para o período compreendido entre 2023 e 2028. Para além de uma estimativa de lucros muito positiva, o negócio demonstra um bom potencial de rentabilidade, estimando-se um VAL de 1.069.637,87€ e uma Taxa interna de rentabilidade (TIR) de 11,63%.

2.2. Descrição da empresa

O Caça Hotel's será uma empresa que tem a pretensão vir integrar o mercado ainda em 2021 e que tem como principal mais valia a sua diferenciação positiva, relativamente às unidades hoteleiras já instaladas na região de Trás-os-Montes, apostando na qualidade das suas instalações e dos serviços prestados, para o que se propõe alcançar uma classificação de unidade hoteleira de 5 estrelas.

Surge justificada no âmbito do potencial turístico que se reconhece existir na região e no comportamento da procura de alojamento turístico. O setor turístico tem registado um crescimento na região de Trás-os-Montes e no concelho de Macedo de Cavaleiros, conseguindo atrair mais turistas ao local (Tabela 2).

Tabela 2- Dormidas nos alojamentos Turísticos

Territórios		Alojamentos turísticos					
		Total			Hotéis		
Âmbito Geográfico	Anos	2001	2015	2020	2001	2015	2020
NUTS 2013	Portugal	33 562 591	53 074 176	25 798 299	16 643 942	32 268 927	14 832 922
NUTS I	Continente	27 407 950	44 709 708	22 702 387	13 456 609	27 039 984	12 821 941
NUTS III	Terras de Trás-os-Montes	104 621	171 693	142 272	x
Município	Macedo de Cavaleiros	6 313	10 988	11 363	0	0	...

Fonte: PORDATA (2022).

O crescimento da procura relativamente ao MMC verifica-se também ao nível do mercado externo, apesar da inexistência de crescimento relativamente á proporção de hóspedes estrangeiros e da descida acentuada da ocupação hoteleira por parte deste tipo de hóspedes no ano de 2020 (tabela 3), muito possivelmente relacionada com a pandemia Covid-19.

Tabela 3 Proporção de hóspedes estrangeiros

Territórios		Proporção de hóspedes estrangeiros		
Âmbito Geográfico	Anos	2001	2015	2020
NUTS 2013	Portugal	54.3	58.4	37.4
NUTS I	Continente	52.4	56.9	36.3
NUTS III	Terras de Trás-os-Montes	-	16.5	11.0
Município	Macedo de Cavaleiros	13.8	23.3	7.8

Fonte: PORDATA (2022).

A análise (tabela 3) permite colocar como hipótese explicativa para a evolução deste indicador – procura por parte de hóspedes estrangeiros – a falta de unidades hoteleiras com classificação acima das 3 estrelas. O hóspede estrangeiro, geralmente com um poder de compra superior, apresenta um perfil de consumo que tende a ser mais exigente, pelo que o comportamento observado no crescimento entre 2001 e 2015 e, particularmente, a ausência de crescimento posterior, estará muito provavelmente relacionada com a falta de oferta hoteleira de nível superior, sugerindo que a falta de qualidade das unidades hoteleiras do MMC pode estar a ter impacto negativo na procura hoteleira para os turistas estrangeiros. Assim, e ainda com base numa análise sintética ou menos sustentada (da tabela 3) permitimo-nos antecipar algum potencial económico e, por isso, apostar num hotel diferenciador e de qualidade elevada.

2.2.1 Produtos e Serviços

O Caça Hotel's pretende ser uma infraestrutura que não tem somente o objetivo de sobreviver através do número de dormidas, mas também comportar um conjunto de serviços complementares a nível gastronómico, cultural, natural ou de lazer.

No plano gastronómico, pretende-se dotar o hotel com um restaurante aberto ao mercado, ou seja, que sirva de apoio ao hotel e com uma oferta apelativa de pratos típicos, os mais típicos da região, recorrendo fundamentalmente à caça

As tabelas que se seguem (tabelas 4 a 7) têm como base de elaboração a percentagem potencial atribuída à restauração, face à percentagem do total de rendimentos obtidos com dormidas pelos hotéis, isto é, segundo dados da Pordata (Pordata, 2022), os proveitos com dormidas em % dos proveitos totais dos alojamentos turísticos em 2021, foram de 75,2%. Isto significa que os proveitos obtidos em restauração e serviços diversos, como SPA ou eventos, podem ser estimados em aproximadamente 25% do total de proveitos. Assim sendo, prevê-se um volume de negócios aproximado de 251.408,25€, para o total de restauração e serviços, dos quais 35.658,00€ (SPA), 10.900,00€ (eventos) e 26.743,50 (room service), resultando 178.106,75€ para a restauração, que representariam 10.034 refeições (10.160 na nossa estimativa) a um preço médio de 17,75€, como abaixo tudo melhor se explica. A tabela 4 apresenta uma previsão do número das refeições/mês potencialmente servidas num hotel de nível 5 estrelas.

Tabela 4 Número médio esperado de refeições servidas (previsão)

mês	numero de refeições servidas dia
Janeiro	480
Fevereiro	480
Março	480
Abril	480
Maió	480
Junho	1200
Julho	1200
Agosto	2000
Setembro	1200
Outubro	480
Novembro	480
Dezembro	1200
total	10160

Fonte: Elaboração Própria.

No plano cultural, o objetivo para potenciar o investimento no hotel passa por estabelecer alguns protocolos de colaboração com empresas do setor, oferecendo oportunidades de visitas locais para conhecer a história e a cultura do concelho e região. Quanto ao turismo de natureza, pensa-se realizar algumas parcerias geradoras de experiências únicas na albufeira do Azibo, dando a conhecer a sua paisagem protegida ou mesmo oferecer uma experiência de poder acompanhar um caçador e viver o

momento senso-preceptivo da caça. Ao nível do lazer, espera-se oferecer um conforto de excelência a todos os turistas, incluindo um SPA, piscina interior e exterior. Por último, ao nível da oferta de eventos, espera-se que o Caça Hotel's disponha de instalações destinadas à realização de congressos, cerimónias, etc, cuja estimativa se reflete na Tabela 5.

Tabela 5 Número de eventos estimados

Numero de Eventos	Nº de dias
janeiro	1
fevereiro	1
março	0
Abril	0
Maiο	1
junho	2
julho	4
agosto	4
setembro	2
Outubro	0
Novembro	0
Dezembro	3
Total	18

Fonte: Elaboração própria.

Com base em Neves (2015), definiu-se que o preço medio para uma refeição nos hotéis é de 17,75€. Esperando servir, em média, 20 refeições dia, o que representará sensivelmente 480 refeições / mês, para lá de alguns meses que podemos estimar ultrapassar as 480 refeições (como pode ser o caso dos meses de junho, julho, agosto, setembro e dezembro), então, como podemos observar na tabela 4, espera-se gerar á volta de 15.028,00€/mês de receita média em refeições.

Para além das refeições servidas diariamente, estimamos a realização de aproximadamente 18 eventos por ano. Com base na tabela 5, estimando que em média, cada evento tenha cerca de 60 pessoas e que o preço medio seja de 60,00€ por pessoa, chegamos a um valor de 64.800,00€ /ano.

Assim sendo, estima-se que o restaurante do hotel consiga gerar um volume de negócios de cerca 245.136,00€/ano, conseguindo assim ser um setor que torne a unidade hoteleira mais rentável e também complementar o negócio das dormidas.

Tabela 6 Mapa de ocupação de quartos do hotel

Época alta 90%	Nº dias	Época média 50%	Nº dias	Época baixa 30%	Nº dias
Janeiro	5	janeiro	0	janeiro	20
Fevereiro	4	fevereiro	1	fevereiro	20
Março	0	março	0	março	20
Abril	5	abril	0	abril	20
Maió	0	maio	3	maio	20
Junho	20	junho	6	junho	4
Julho	20	julho	11	julho	0
Agosto	31	agosto	0	agosto	0
Setembro	8	setembro	23	setembro	0
Outubro	0	outubro	2	outubro	20
Novembro	0	novembro	2	novembro	20
Dezembro	15	dezembro	3	dezembro	13
Total	108	Total	51	Total	157
Quartos alugados ano	3110,4	Quartos alugados ano	816	Quartos alugados ano	1507,2
suites alugados ano	291,6	suites alugados ano	76,5	suites alugados ano	141,3

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 7 Número de ocupação de quartos e suites reservados por época

Preçario	% ocupação	nº dias	Nº de quartos alugados	P.Quartos	Aluguer de suites	Preço
Epoca alta	90%	108	28.8	120 €	2.7	180.00 €
Epoca média /baixa	50%	51	16	100 €	1.5	140.00 €
Epoca baixa	30%	157	9.6	85 €	0.9	120.00 €
Total		316	32		3	
Total dias não esperados		49				

Fonte: Elaboração própria.

Para rentabilizar uma unidade hoteleira é fundamental uma boa taxa de ocupação de quartos, que se constitui como o serviço primário para que um hotel consiga ser viável.

Nas tabelas 6 e 7, apresenta-se uma projeção do esperado por ano e por época (época alta, época média e época baixa). Considera-se época alta a que tem uma taxa de ocupação média de 90% e onde a ocupação de quartos é de 28,8 em média num total de 32 e as suites é de 2,7 num total de 3; Na época média considera-se uma taxa de ocupação de 50%, com o numero de quartos ocupados de 16 e de suites de 1,5; Por ultimo, temos a época baixa, com uma taxa de ocupação de 30% e onde o numero esperado de quartos ocupados é de 9,6 e de suites de 0,9. Deste modo, consegue-se assim chegar ao valor do numero total de quartos e suites ocupadas por ano e assim ter uma projeção do volume de negócios que é possível gerar, em função do numero de dormidas na unidade hoteleira.

Esta estimativa não se afasta significativamente da avaliação do impacto da sazonalidade na ocupação de alojamentos turísticos, referida na publicação “Estatísticas do Turismo – 2019”, publicada pelo INE

em 2020, onde se observa que a ocupação (medida em número de dormidas) no mês de maior procura, foi 3,6 vezes superior à verificada no mês de menor procura, com os meses de julho a setembro (época alta) a concentrarem aproximadamente 40% do total de dormidas.

Assim, como podemos verificar com base nas tabelas 6 e 7, grande parte do volume relativo a dormidas é realizado na época alta, estimando-se alugar cerca de 3110,4 quartos a um preço de 120€ e 291,6 suites a um preço 180,00€. Projeta-se um volume de negócios de aproximadamente 425.736,00€. Se considerarmos a época média, o número de quartos ocupados já diminui, passando para 816 e o número de suites para 76,5, conseguindo alcançar cerca de 92.310,00€. Por último, temos a época baixa, onde esperamos cerca de 1507,2 quartos e 141,3 suites ocupados, conseguindo alcançar cerca 145.068,00€. As projeções anuais, agora na totalidade, permitem estimar um volume de negócio de 663.114,00€ no setor das dormidas.

Outro serviço que o Caça Hotel's pretende oferecer é o aluguer do seu espaço, interior e exterior, para a realização de eventos. Neste particular, projeta-se um nível de eventos para aluguer de espaços (tabela 8) e um valor a cobrar por evento, em função da época do ano (tabela 9).

Tabela 8 Mapa de aluguer de espaço exterior ou interior para eventos

Numero de Eventos	Nº de dias
janeiro	1
fevereiro	1
março	0
Abril	0
Maio	1
junho	2
julho	4
agosto	4
setembro	2
Outubro	0
Novembro	0
Dezembro	2
Total	17

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 9 Preçário do aluguer do espaço interior ou exterior

Preçário	Espaços alu	Nº de vezes que alugamos o espaço
Epoca alta	700,00 €	13
Epoca baixa	450,00 €	4

Fonte: Elaboração Própria.

Como se pode observar (tabelas 8 e 9), o Caça Hotel's prevê alugar os espaços 17 vezes/ano, das quais 13 vezes na época alta a 700,00€ e 4 vezes em época baixa a 450,00€. Estima-se uma receita

total de 10.900,00€, conseguindo-se assim oferecer mais um serviço que ajuda a complementar toda a unidade de alojamento do hotel.

Tabela 10 Número esperado de hóspedes a utilizar o SPA

SPA	Nº de hóspedes total	Em média 5% dos hóspedes utilizam o serviços do spa em que o valor medio é 60€	Volume de negócio
Quartos	10867.2	543.36	32 601.60 €
Suites	1018.8	50.94	3 056.40 €
Total	11886	594.3	35 658.00 €

Fonte: Elaboração própria.

Outro dos setores que integram o Caça Hotel's é o setor do turismo de saúde e bem-estar. A este nível, a unidade hoteleira que se propõe integra um SPA. A rentabilidade média esperada, relativa aos serviços prestados no SPA, foi projeção a partir de Alves (2018), que considera o número total de dormidas no hotel e multiplica por 5%, valor que é o número médio esperado de pessoas que utilizam os serviços do spa. Neste contexto, podemos esperar que 594,3 pessoas/ano utilizem esses serviços, o que com base na tabela 10, permite perspetivar um volume de negócios de 35.658,00€.

Tabela 11 Receitas previstas com o room service

Room service	Número de hóspedes	15% dos hóspedes utilizam o serviço	Receitas do room service
Quartos	5433.6	1630.08	24 451.20 €
Suites	509.4	152.82	2 292.30 €
Total	5943	1782.9	26 743.50 €

Fonte: Elaboração Própria.

Por fim, e no que respeita ao serviço de quarto, calculado com base em Freire (2017), e cujos resultados se apresentam na tabela 11, o serviço de quarto pode gerar 26.743,50€, onde se considera o número total de quartos alugados por ano (5943) e se multiplica por 15% do total de hóspedes que pernoitam e o utilizam, a um preço médio de 15,00€.

2.2.2 Missão e Visão

Considerando que a missão não é mais do que a razão de ser ou o propósito com que uma entidade trabalha para produzir resultados, dentro da legalidade e com base num conjunto de valores definidos para o efeito, o Caça Hotel's tem o seu foco na satisfação do cliente, procurando que cada cliente tenha uma experiência diferente e marcante, trabalhando com agilidade e flexibilidade, para em cada dia conseguir ser mais profissional no que faz. Quer ser um hotel que consegue criar um destino, aproveitando todos os recursos endógenos que envolve a região e o concelho em que estamos situados, conseguindo assim proporcionar experiências únicas para cada hóspede, a cada momento. Para isso, definiu como visão concretizar o Caça Hotel's no primeiro 5 estrelas da região, criando experiências únicas para todos os hóspedes com base num processo de melhoria contínua para conseguir promover um crescimento acentuado do número de dormidas e turistas no concelho, captando um número

significativo de turistas que escolhem o turismo cinegético e provocando um impacto económico positivo nas comunidades locais.

2.2.3 Objetivos

A clarificação da missão e visão permitiram definir, como ponto de partida, o seguinte conjunto de objetivos estratégicos:

- Criar postos de trabalho de formação altamente qualificada;
- Promover a formação de todos os colaboradores;
- Melhorar continuamente os serviços prestados, apostando numa equipa profissional e coesa ao serviço dos clientes;
- Otimizar os recursos disponíveis, desde a equipa de limpeza, até ao serviço de restauração, passando pela equipa de manutenção;
- Conseguir otimizar processos e apostar num atendimento de excelência;
- Atingir uma boa eficiência comercial, envolvendo criatividade e inovação;
- Atender ao feedback do cliente, conseguindo ir de encontro ao que o cliente deseja, desde o primeiro contacto, com simpatia e atenção;
- Criar uma relação de confiança com o cliente;
- Aumentar o reconhecimento do protótipo do cliente do Caça Hotel's;
- Prestar um serviço diferenciado ao cliente;
- Promover a receita da unidade hoteleira;
- Garantir o equilíbrio económico-financeiro do hotel;
- Atingir o estatuto de unidade hoteleira líder na Região de Trás-os-Montes; e
- Apostar em rentabilizar o negócio, conseguindo reduzir o payback do investimento.

2.2.4 Análise S.W.O.T.

Para fundamentar a análise, apresenta-se na tabela 12 a análise SWOT para o Caça Hotel's, onde procurámos destacar os fatores internos, pontos fortes e fracos, externos, destacando-se as ameaças e as oportunidades.

Tabela 12 Análise SWOT Hotel de caça

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<p style="text-align: center;">Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> . Localização do hotel no centro da cidade; . Centralidade geográfica regional e proximidade a regiões turísticas com potencial; . Atividades oferecidas; . Excelência no serviço prestado; . Reduzida oferta de unidades com qualidade superior no município; . Único Caça Hotel's a nível nacional . Serviços e facilidades oferecidas 	<p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> . Elevados gastos operacionais . Falta de reconhecimento no mercado . Procura pouco constante
Fatores Externos	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> . Pouca oferta de hotéis com qualidade . Hotel Incluído no Geopark Terras de Cavaleiros; - Proximidade à Albufeira do Azibo, praia fluvial com bandeira Azul . Património de reconhecido valor internacional; . Pouca oferta de locais com capacidade para a realização de eventos. . Tendências para maiores gastos em viagens. . Aumento da procura do destino turístico Portugal 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> . Condições climáticas extremas . Pouco desenvolvimento económico e industrial no concelho

Fonte: Elaboração Própria

2.3. Análise do mercado

2.3.1 Mercado alvo

Tomando por base os dados disponibilizados pelo INE (2022), procurámos, com base na taxa líquida de ocupação na região, determinar o mercado alvo. Os resultados encontrados sistematizam-se na tabela 13, que se segue.

Tabela 13 Taxa líquida de ocupação cama (%)

Localização geográfica (NUTS - 2013) (1)		Taxa líquida de ocupação cama (%) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização					
		Período de referência dos dados (2)					
		2020	2018	2017			
		Tipo (estabelecimento hoteleiro) (3)					
		Total					
		%	%	%			
Portugal	PT	24.1	47.8	48.9			
Continente	1	23.7	46.8	47.3			
Norte	11	22.3	42.6	42			
Terras de Trás-os-Montes	11E	13.7	16.9	16			
Alfândega da Fé	11E0401	34.8	21	18.3			
Bragança	11E0402	13.5	18.8	17.8			
Macedo de Cavaleiros	11E0405	13	8.5	9.5			
Mirandela	11E0407	12.9	20.4	19.7			

Fonte: (INE, 2022)

O rácio da taxa líquida de ocupação cama em Macedo de Cavaleiros será aproximadamente de 13% em 2020, com base na tabela 13. É um rácio que manifesta um crescimento do ano 2017 para o ano 2020 e que nos leva a concluir que a procura se observa com evolução positiva.

Com base na Trivago (2020) é possível verificar que existem apenas 2 hotéis em MC, tendo ambas uma classificação de 3 estrelas. Para lá das unidades hoteleiras, existem ainda um conjunto de outras infraestruturas de alojamento, como solares, casas de turismo rural, alojamento local e residências, somando um total de 28, contando com todo o tipo de superfícies.

Sendo assim e com base no (INE, 2022), a taxa líquida de ocupação cama é 13%, o que quer dizer que em média, em cada hotel existente, com 35 quartos cada, têm uma ocupação de 4 camas/dia. Podemos assim verificar que, mesmo existindo uma oferta vasta de unidades de alojamento, existe um setor sem oferta. De facto, constata-se a inexistência de uma unidade hoteleira com classificação 4 ou 5 estrelas. O objetivo deste tipo de unidades não é somente dar ao cliente um espaço aprazível para dormir e descansar, mas sim oferecer um alojamento com espaço, conforto e serviço acima da média, desde logo relativamente à dimensão dos quartos, que devem ter 22.5m² de área mínima (República, 1995).

Verifica-se assim uma oportunidade de negócio, dada a ausência de oferta no mercado atual. Neste contexto, este projeto de Caça Hotel's pode vir a colmatar esta lacuna, oferecer um serviço diferenciado e instalações diferenciadoras, face à oferta existente.

2.3.2 Avaliação do mercado

O mercado das unidades hoteleiras tem sofrido muito desenvolvimento. O gosto de viajar tem sido um fator que tem ajudado o desenvolvimento económico financeiro de todo o setor turístico. No MMC, o setor turístico tem sido um dos setores onde mais se tem apostado, conseguindo promover recursos endógenos como a caça, os eventos culturais, a Albufeira do Azibo ou os Caretos de Podence. Porventura em função do investimento realizado por parte do MMC no setor turístico, tem-se sentido recentemente também algum investimento em novas infraestruturas hoteleira no Concelho de Macedo de Cavaleiros (CMC). Por outro lado, observa-se o desenvolvimento da atividade por parte de solares, os quais vendem as tradições em infraestruturas clássicas e com imensa história, bem como a oferta de um conjunto de casas de turismo rural que complementam o mercado, em conjunto com outras unidades de alojamento, sejam as pensões ou residenciais. Contudo, verifica-se que existe um segmento de mercado que não está explorado e onde não existe oferta para os turistas que visitam o CMC. Verifiquei atrás que apesar de a oferta ser vasta ao nível de residências, pensões, solares, casas de turismo rural e hotéis 2 ou 3 estrelas, ainda não se conseguiu oferecer uma unidade hoteleira com classificação de 4 ou 5 estrelas. De facto, para um tipo de turista que gosta de frequentar uma unidade hoteleira com conforto acima da média e em instalações de excelência, não existe oferta em todo o distrito de Bragança.

Assim surgiu a ideia de desenvolver este projeto do Caça Hotel's, alicerçado em 4 eixos:

1. Aposta nos recursos endógenos do concelho, como é o caso da caça.
2. Reabilitar um edifício histórico do concelho, como é o caso da Estalagem do Caçador.
3. Constituir-se no primeiro hotel de 5 estrelas no distrito de Bragança.
4. Comportar instalações diferenciadoras, as quais ofereçam um serviço de excelência e de maior conforto aos turistas que visitem o MMC.

2.3.3 Segmentos de mercado

O tipo de segmento de mercado que o projeto de Caça Hotel's tem em vista abranger é uma parte da população na faixa etária superior a 30 anos, que habitualmente gostam de ficarem alojados numa unidade hoteleira com características de excelência. Aspectos como o tamanho dos quartos, os serviços extras do hotel, uma receção aberta 24h por dia, serviços de restauração que privilegiam a qualidade dos produtos da região e o conforto, são critérios prioritários para a sua escolha. O nosso segmento de mercado comporta ainda outras características, como por exemplo o conhecimento dos serviços e do

local por via digital, permitindo a antecipação não só dos níveis de serviço e conforto oferecidos, mas também a descoberta da região de Trás-os-Montes, gerando expectativas positivas e facilitadoras da sua escolha.

2.3.4 Evolução do mercado

O mercado das unidades de alojamento turísticos, se excetuarmos o ano de 2020, tem manifestado uma evolução positiva constante no MMC e, inclusive, a nível regional (Pordata, 2022), tal como se procura demonstrar com a informação que se sistematiza na tabela 13.

Tabela 14 Proveitos totais dos alojamentos turísticos

Territórios		Alojamentos turísticos		
		Total		
Âmbito Geográfico	Anos	2017	2018	2020
NUTS 2013	Portugal	3 681 207	3 986 553	1 445 682
NUTS I	Continente	3 170 774	3 454 783	1 285 689
NUTS II	Norte	489 312	560 283	231 355
NUTS III	Terras de Trás-os-Montes	8 544	9 310	5 950
Município	Macedo de Cavaleiros	753	1 008	696

Fonte: (Pordata, proveitos totais alojamentos turisticos , 2022)

Tem sido um mercado onde se observa um aumento de receitas de 2017 para 2018, como conseguimos perceber na análise da tabela 14. O proveito total dos alojamentos turísticos no MMC subiu de 2017 para 2018 e desceu em 2020, conseguindo assim atingir os 696 milhares de euros. Em 3 anos, o município observou uma descida de receitas, sendo que ao nível regional se observou também uma descida, possivelmente devido á pandemia da covid19. Conseguimos assim perceber que o setor turístico tem manifestado uma subida económico e financeiro acentuado, a nível regional e local, só interrompida pela natural diminuição da procura relacionada com as medidas de contenção da pandemia Covid-19.

Contudo, existem alguns fatores que fazem com que o mercado não tenha ainda uma maior evolução. O MMC tem realizado alguns investimentos no setor turístico a nível autárquico e mesmo as instituições privadas, tem mostrado algum dinamismo, com oferta de casas de turismo rural, pensões, solares, residenciais e hotéis de 3 estrelas. Apesar disso, verifica-se que existe um setor de mercado onde não existe oferta, o setor médio-alto-alto. A ausência de alojamento turístico com características de excelência, parece constituir a fragilidade da oferta. Por tal, o projeto Caça Hotel's visa alcançar essa cota de mercado, oferecendo um serviço de excelência, numas instalações hoteleiras completamente diferentes das existentes, de modo que esse nicho de mercado possa visitar o território com as condições que estas pessoas preveem necessárias para ficarem alojadas.

Possivelmente, a abertura deste Caça Hotel's vai trazer um maior tráfego ao MMC, suscitando o interesse de um nicho de mercado que nunca visitou o local, promovendo assim um desenvolvimento económico não só no setor turístico, mas também no comércio, restauração e os restantes serviços complementares.

2.3.5 Concorrência

Tabela 15 Alojamentos turísticos: Total e por tipo de alojamento

Territórios		Alojamentos turísticos					
		Total			Hotéis		
Âmbito Geográfico	Anos	2017	2018	2020	2017	2018	2020
NUTS 2013	Portugal	5 840	6 868	5 183	1 309	1 400	1 205
NUTS I	Continente	4 456	4 963	4 712	1 154	1 242	1 098
NUTS III	Terras de Trás-os-Montes	100	111	100	15	20	23
Município	Bragança	27	29	33	8	9	10
Município	Macedo de Cavaleiros	16	14	13	1	2	2
Município	Mirandela	9	10	11	1	2	3

Fonte: (Pordata, total de Alojamentos turísticos e por tipo , 2022)

O mercado hoteleiro tem sentido o aumento da concorrência, pois o aumento do número de hotéis tem-se manifestado tanto a nível regional como a nível local. Já a nível continental verifica-se uma descida acentuada no número de hotéis, após um crescimento significativo em 2018. Como podemos observar na tabela 15, constata-se um aumento no número de hotéis no MMC, passando de 1 em 2017, para 2 em 2018. Ao contrário do número das unidades hoteleiras, verifica-se uma descida no número total de alojamentos, passando de 16 em 2017, para 13 em 2020. Ao nível regional constata-se uma estagnação da concorrência, verificando-se assim o mesmo número de alojamentos turísticos de 2017 para 2020.

2.3.6 Vantagens competitivas

O Caça Hotel's, face á concorrência local, tem vantagens competitivas. A inexistências de uma unidade hoteleira de 5 estrelas no mercado é uma das principais vantagens competitivas, pois a partir dela, vamos conseguir oferecer ao cliente um serviço diferenciado, numas instalações de excelência e com uma maior oferta de serviços complementares. O Caça Hotel's consegue ainda ter mais vantagens competitivas se oferecer atividades turísticas diversificadas, aproveitando o património da região. O aproveitamento de um edifício histórico como a estalagem do caçador, onde se projeta o novo Caça Hotel's, a forte aposta em recursos endógenos como é a caça, ser o único Caça Hotel's da região, ter um restaurante inovador e que ofereça ementas de caça e outros produtos gastronómicos regionais constituem claras vantagens competitivas.

2.4. Marketing / Estratégia de Vendas

2.4.1 Fontes de rendimento

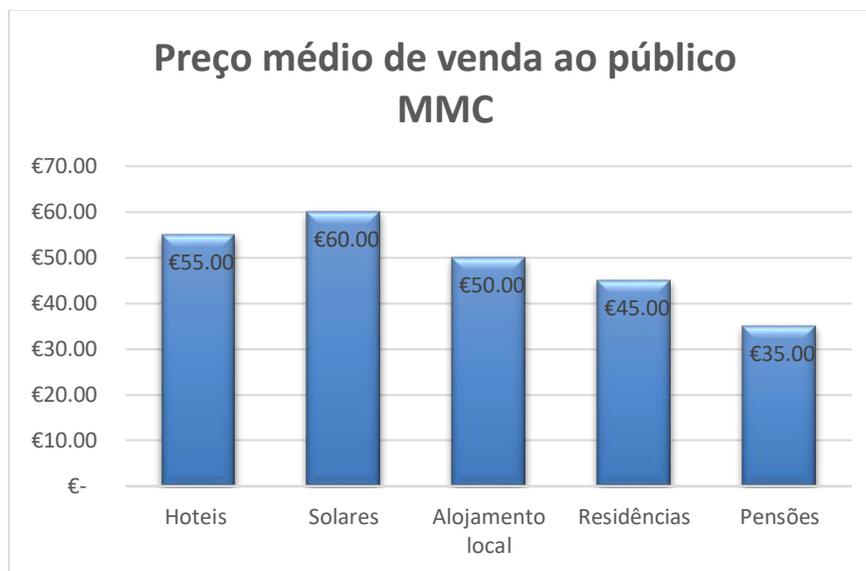
O Caça Hotel's tem como principais fontes de rendimento os alojamentos no hotel, os eventos, almoços, jantares e pequenos almoços, o serviço de bar, o serviços realizados no SPA, a serviço de piscina exterior, inclusive para quem não estiver alojado no hotel e o room service.

2.4.2 Estratégia de Marketing

Tendo em conta alguns autores (Pimentel, 2013) (SITEMINDER, 2020) e (Barata, 2015), o Caça Hotel's tem como primeira estratégia de marketing a proximidade com o cliente. O objetivo é diferenciar a experiência de cada turista de modo a permitir que cada hospede construa a sua estadia da maneira que desejar, escolhendo serviços diversos disponíveis, construindo uma experiência única. A segunda estratégia, concretiza uma forte aposta nas redes sociais, conseguindo alcançar o nosso cliente alvo e dando a conhecer todas as mais valias do hotel. A terceira estratégia encaixa-se numa aposta de marketing comercial, estabelecendo parcerias com sites online de vendas de estadias em unidades hoteleiras como é o booking ou a trivago. Na quarta estratégia identifica-se a ligação continua com os nossos clientes. Relativamente à quinta estratégia está pensada uma forte relação com todas as agências de viagem, podendo a partir destas seduzir os turistas para toda a qualidade da oferta da unidade. A sexta estratégia operacionaliza-se numa forte aposta no marketing digital, promovendo o aumento do tráfego no nosso website, meios de comunicação sociais, otimização dos motores de pesquisa, etc.

2.4.3 Pricing

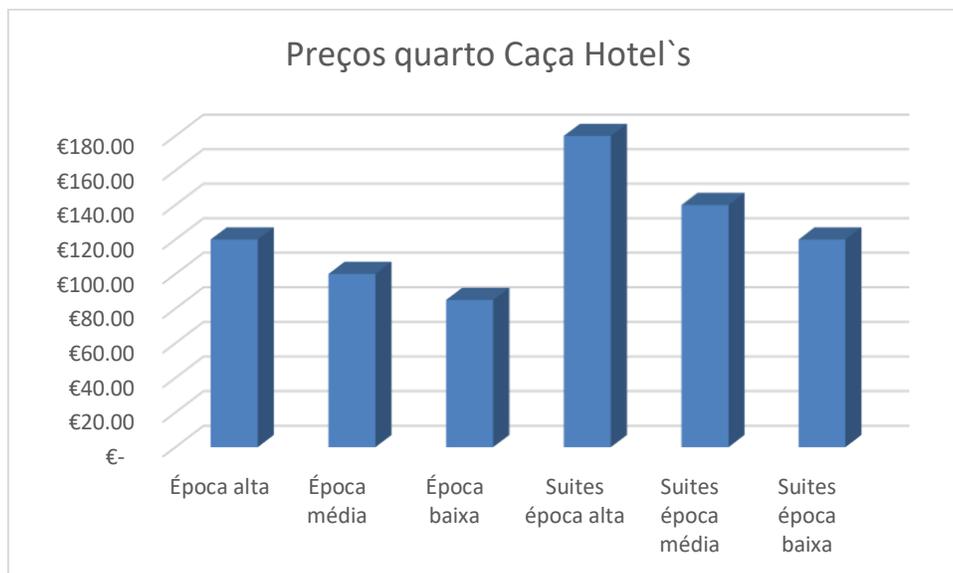
Figura 1 Preço médio de venda ao público



Fonte: Elaboração própria

No mercado onde se integra o Caça Hotel's existem diversos preços para diferentes unidades de alojamento. Com base na figura 1 podemos analisar o preço medio das diversas unidades de alojamento, nomeadamente que o preço medio nos hotéis é de 55€ por noite, nos solares 60€ noite, no alojamento local é de 50€, nas residências o valor é de 45€ por noite e por último as pensões têm um preço medio de 35€ noite.

Figura 2 Preços de Quartos



Fonte: Elaboração própria

No Caça Hotel's perspetivam-se oferecer diferentes serviços, em diferentes épocas, a diferentes preços. Atendendo ao representado na figura 2, oferecem-se 2 tipos de alojamento, quartos standards ou suites, com o preço para o quarto a variar de 85€ em época baixa, até 120€ em época alta; Para a suite, os preços sobem consideravelmente, oferecendo em época baixa um preço de 120€ e em época alta de 180€, ajustando desta forma, a oferta à procura.

2.4.4 Promoção e Publicidade

O Caça Hotel's tem como objetivo ter uma forte aposta no marketing, de forma a atingir os seus clientes alvo. Para tal está pensada uma forte aposta no marketing digital, como redes sociais e plataforma online. Perspetiva-se também apostar num marketing mais tradicional, de modo a alcançar uma quota de mercado que incide entre os 60 a 85+ anos, apostando em publicidade em revista de viagens, rádio e jornais diários e semanários.

2.5. Investigação & Desenvolvimento

2.5.1 Marca e licenciamento

Relativamente à criação de uma marca, o hotel de caça tem em vista de criar a marca (Caça Hotel's) e exponenciá-la, começando por patenteá-la e de seguida desenvolver um modelo de franchising. O objetivo seria implementar novas unidades em zonas de caça a nível nacional e de seguida alargar para o mercado espanhol.

O licenciamento respeitará o plasmado no Decreto-Lei n.º 80/2017 de 30 de junho e portarias regulamentares associadas, particularmente a Portaria n.º 327/2008 de 28 de Abril.

2.5.2 I&D

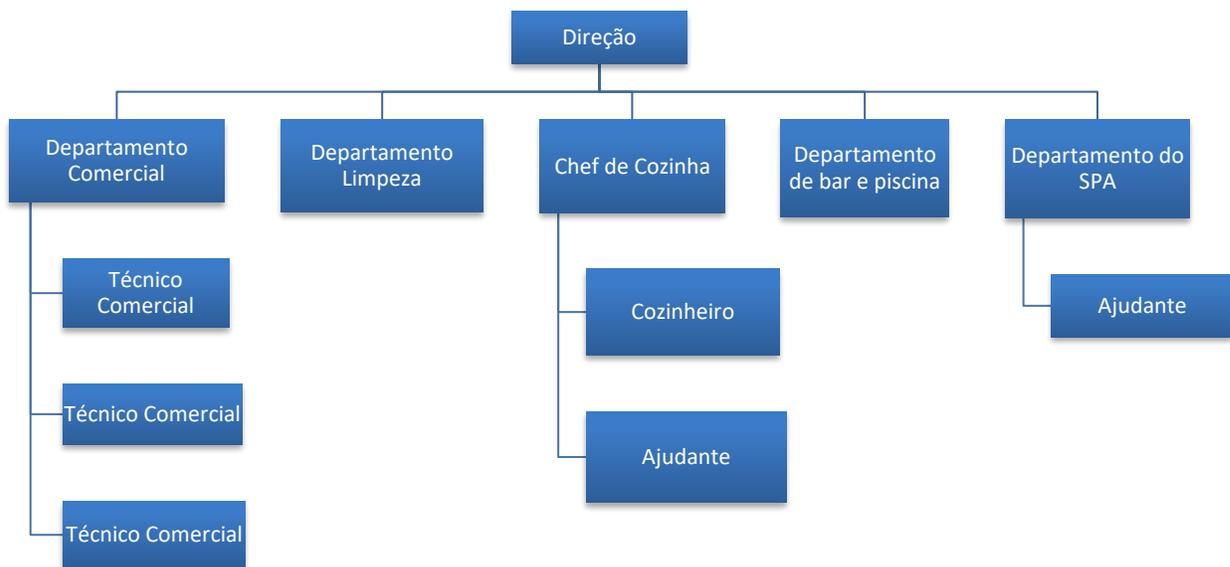
Com base em (PINHO, 2012) o Caça Hotel's tem em vista ser uma empresa que incorpora a inovação e o desenvolvimento, pois pretende-se criar um conjunto de produtos e serviços que tornem o hotel diferenciador e inovador. Para isso pretende-se acompanhar constantemente o desenvolvimento e a inovação e aplicá-lo à nossa empresa. Nos primeiros planos de atividade pretende-se incluir a criação de produtos de cosmética à base de produtos endógenos. Outras atividades a incluir envolvem um pacote de medidas de apoio ambiental, de forma a garantir a sustentabilidade do ecossistema onde a unidade está inserida

2.6. Recursos Humanos e Operações

Nos pontos seguintes apresentam-se o organigrama da empresa e os recursos humanos necessários.

2.6.1 Organigrama da empresa

Figura 3 Organigrama



Fonte: Elaboração própria

Na figura 3 representa-se o organigrama da empresa. Na sua composição identificam-se o órgão diretivo, 5 departamentos com os respetivos diretores, 3 técnicos comerciais, cozinheiro e 2 ajudantes.

2.6.2 Pessoal

Como podemos verificar na figura 3, o Caça Hotel's é composto por 12 colaboradores, distribuídos pelos diferentes departamentos e serviços. começando na direção que é composto por um membro e continuando por os vários departamentos começando no departamento comercial que é composto por quatro colaboradores que tem o objetivo de tratar de toda a parte da recessão do hotel desde das boas vindas até á saída do hospede, depois temos um único colaborador que trata do setor da limpeza de toda a unidade hoteleira, de seguida temos mais três colaboradores que estão envolvidos no setor da cozinha e restaurante, outro colaborador que trata do bar e piscina do hotel e por ultimo a equipa do SPA do hotel que é composto por dois colaboradores em que um é o técnico

chefe da divisão do spa em que é formado na área e outro é a rececionista do spa que faz diversas atividades. A nossa equipa de trabalho é dos fatores mais importantes na nossa unidade hoteleira, pois o Caça Hotel's tem o objetivo de formar uma equipa profissional, dinâmica e que trabalhe em equipa. Temos o objetivo de formar uma equipa consistente, de forma a conseguirmo-nos diferenciar e complementar-nos face ao forte mercado concorrencial existente.

2.6.3 Plano de Formação do Pessoal

Relativamente ao plano de formação do Caça Hotel's pensa-se dotar a estrutura de trabalhadores com uma formação adequada ao seu papel na empresa, segundo o seguinte plano:

1. Diagnostico
 - Analise de atitude e comportamentos de cada colaborador (Nesta vertente analisamos a parte comportamental e atitude de cada colaborador, por exemplo avaliação da motivação, pro atividade, vontade e iniciativa de aprender)
 - Analise das capacidades técnicas (Nesta vertente analisamos a parte técnica, adaptando cada caso, ao setor que está em causa)
 - Analise das capacidades comportamentais dos colaboradores (Neste ponto avaliamos a capacidade de comunicação de cada colaborador, ou a capacidade de criar empatia, gestão e resolução de conflitos e disciplina)

2. Estruturação
 - Uma vez efetuada a análise, utiliza-se a informação obtida para dar início à estruturação da formação. Nesta fase, vamos definir os objetivos e conteúdos teóricos e práticos a abordar.

3. Implementação
 - Após feita a análise anterior, é direcionado cada colaborador para a formação onde se verificou mais necessidade e onde a progressão pode ser mais vantajosa a nível individual e profissional.

4. Avaliação
 - Na avaliação, procede-se a uma análise onde se pretende verificar se a formação cumpriu os objetivos estipulados.

2.7. Plano Financeiro

Nos pontos anteriores apresentou-se e discutiu-se a ideia de negócio propriamente dita. Neste ponto pretende-se testar a viabilidade económico-financeira da ideia de negócio. De seguida apresentam-se os pressupostos subjacentes ao estudo.

2.7.1 Pressupostos

Na tabela seguinte apresentam-se os pressupostos comerciais, fiscais e financeiros utilizados ao longo da elaboração do plano financeiro.

Tabela 16 Pressupostos gerais

Unidade monetária	Euros	
1º Ano actividade	2023	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0	0.0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	60	2.0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15	0.5
Taxa de iva serviço bar ou de SPA ou piscina	23%	
Taxa de IVA - restauração	13%	
Taxa de IVA - dormidas	6%	
Taxa de IVA - CMVMC	13%	
Taxa de IVA - FSE	23%	
Taxa de IVA - Investimento	23%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	20.30%	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23.75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9.30%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11.00%	
Taxa média de IRS	15.00%	
Taxa de IRC	21.00%	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0.70%	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5.60%	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	6.60%	
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	1.60%	
Prémio de risco de mercado - $(R_m - R_f)^*$ ou p°	2.00%	
Beta empresas equivalentes	100.00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0.01	

Fonte: Elaboração própria

Com base na tabela 16, prevê-se um prazo medio de recebimento a zero dias, um prazo medio de pagamento a 60 dias e um prazo medio de stockagem de 15 dias; relativamente à taxa de iva, o Caça Hotel's é um negócio que explora vários setores e comporta diferentes taxas de iva, sendo que nas

dormidas a taxa de iva é de 6%, para os serviços no setor de restauração a taxa média de iva é de 13% e por último para os serviços bar, piscina e spa, consideramos o iva a 23%. As taxas de iva consideradas nos CMVMC (Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas) é de 13% em média, sendo que nos FSE (fornecimentos e serviços externos) e no valor investido, a taxa de iva em média esperada é de 23%.

Já ao nível da segurança social, os pressupostos que temos em conta no plano financeiro é que se prevê que a entidade tenha o compromisso de pagar aos órgãos sociais 20,30% de segurança social e aos colaboradores 23,75%; A nível pessoal, os órgãos sociais terão de pagar 9,30% e os colaboradores 11%, de segurança social.

Por último, ainda temos em conta nos pressupostos, a taxa média de IRS (imposto do rendimento singular) em que consideramos 15% e a taxa do IRC (imposto rendimento coletivo) de 21%. Para além disso, após consultar o mercado, prevemos uma taxa de aplicações financeira a curto prazo de 0,70% e uma taxa de juro de empréstimo a curto prazo de 5,60%; Finalmente, consideramos a taxa de juro de empréstimos médio e longo prazo de 6,60%.

2.7.3 Vendas e Prestações de Serviços

Os rendimentos previstos podem observar-se na seguinte tabela. Os valores obtidos têm em conta dimensão do hotel. Os produtos e serviços que constam na tabela foram identificados anteriormente no ponto 2.2.1.

Tabela 17 Vendas e prestação de serviços

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Taxa de variação dos preços		2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
VENDAS - MERCADO NACIONAL	2023	2024	2025	2026	2027	2028
pequeno almoço	52 500	54 621	56 828	59 124	61 512	63 997
Quantidades vendidas	5 250	5 355	5 462	5 571	5 683	5 796
Taxa de crescimento das unidades vendidas		2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Preço Unitário	10.00	10.20	10.40	10.61	10.82	11.04
SPA	31 500	33 737	36 132	38 697	41 445	44 387
Quantidades vendidas	525	551	579	608	638	670
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Preço Unitário	60.00	61.20	62.42	63.67	64.95	66.24
numero de refeições servidas e eventos realizados no hotel	199 800	205 794	211 968	218 327	224 877	231 623
Quantidades vendidas	10 160	10 465	10 779	11 102	11 435	11 778
Taxa de crescimento das unidades vendidas		3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Preço Unitário	23.79	24.26	24.75	25.24	25.75	26.26
room service	23 625	24 334	25 064	25 816	26 590	27 388
Quantidades vendidas	1 575	1 622	1 671	1 721	1 773	1 826
Taxa de crescimento das unidades vendidas		3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Preço Unitário	15.00	15.30	15.61	15.92	16.24	16.56
TOTAL	307 425	318 485	329 991	341 963	354 424	367 395
VENDAS - EXPORTAÇÃO	2023	2024	2025	2026	2027	2028
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2023	2024	2025	2026	2027	2028
aluguer de quartos	528 624	544 483	560 817	577 642	594 971	612 820
Taxa de crescimento		3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
aluguer de espaço para eventos	11 350	11 918	12 513	13 139	13 796	14 486
Taxa de crescimento		5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
aluguer de suítes	75 060	77 312	79 631	82 020	84 481	87 015
Taxa de crescimento		3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
0	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
TOTAL	615 034	633 712	652 962	672 801	693 248	714 321
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	307 425	318 485	329 991	341 963	354 424	367 395
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS	307 425	318 485	329 991	341 963	354 424	367 395
IVA VENDAS	13%	45 478	47 210	49 018	50 906	52 879
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	615 034	633 712	652 962	672 801	693 248	714 321
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	615 034	633 712	652 962	672 801	693 248	714 321
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	6%	37 697	38 857	40 054	41 288	43 873
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	922 459	952 197	982 953	1 014 764	1 047 671	1 081 716
IVA	83 174	86 067	89 072	92 194	95 439	98 812
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	1 005 633	1 038 264	1 072 025	1 106 958	1 143 110	1 180 528

Fonte: Elaboração Própria

No plano financeiro em causa consideramos como vendas, o número de pequenos-almoços servidos, as vendas no spa, o número de refeições servidas e eventos realizados no hotel e por último o room service. Entre os anos em estudo, prevê-se um crescimento de 3% nas vendas do room service e nas refeições servidas e eventos realizados no hotel; Para além destes, ainda se prevê um crescimento de 5% nas vendas de spa e 2% nos pequenos almoços.

Como podemos verificar na análise da tabela 17, as vendas conseguem assim gerar em 2023 um total de 307.425,00€, crescendo até 2028, onde atingem os 367.395,00€

Já relativamente às prestações de serviços, consideramos o aluguer de quartos, aluguer de espaço para eventos e o aluguer de suites. Entre os anos em causa, é considerado um crescimento de cerca de 3% nos serviços de aluguer de quartos e suites e um crescimento de 5% para o aluguer dos espaços, conseguindo assim gerar uma receita no ano de 2023 de 615.034,00€ crescendo progressivamente até 2028, onde se atingem 714.321,00€ (Tabela 17).

2.7.3 Custo da mercadorias vendidas e matérias consumidas e margem bruta

Na tabela seguinte apresentam-se o CMVMC e a margem bruta.

Tabela 18 CMVMC

CMVMC	2023	2024	2025	2026	2027	2028
MERCADO NACIONAL	114 906	118 196	121 584	125 075	128 670	132 373
pequeno almoço	26 250	26 775	27 311	27 857	28 414	28 982
SPA	5 250	5 513	5 788	6 078	6 381	6 700
numero de refeições servidas e eventos realizados no hotel	81 280	83 718	86 230	88 817	91 481	94 226
room service	2 126	2 190	2 256	2 323	2 393	2 465
MERCADO EXTERNO						
pequeno almoço						
SPA						
numero de refeições servidas e eventos realizados no hotel						
room service						
TOTAL CMVMC	114 906	118 196	121 584	125 075	128 670	132 373
IVA	14 938	15 365	15 806	16 260	16 727	17 209
TOTAL CMVMC + IVA	129 844	133 561	137 390	141 334	145 397	149 582

Em termos de margem bruta percentual o valor obtido varia entre 16, 7% e 16%..

Na central de balanços do banco de Portugal (Banco de Portugal , 2022) os valores variam entre 19,4% para todas as dimensões e 25,3% para as empresas de média dimensão. De referir que no indicador do Banco de Portugal os FSE são tidos em conta no cálculo da margem bruta percentual, ao contrário do modelo Excel do IAPMEI que não contempla os FSE. Por conseguinte, foi necessário efetuar o ajustamento dos cálculos em conformidade. Assim, neste projeto o valor é mais conservador.

2.7.4 Fornecimento de serviços externos

A previsão dos gastos relativos a fornecimentos e serviços externos pode ser observada na tabela seguinte.

Tabela 19 Fornecimento de serviços Externos

					2023	2024	2025	2026	2027	2028
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento					1%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Subcontratos- jardinagem	23%	100%		250.00	3 000.00	3 030.00	3 060.30	3 090.90	3 121.81	3 153.03
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	100%								
Publicidade e propaganda	23%	50%	50%	200.00	2 400.00	2 424.00	2 448.24	2 472.72	2 497.45	2 522.42
Vigilância e segurança	23%	100%		200.00	2 400.00	2 424.00	2 448.24	2 472.72	2 497.45	2 522.42
Honorários	23%	100%								
Comissões	23%	100%								
Conservação e reparação	23%	50%	50%	150.00	1 800.00	1 818.00	1 836.18	1 854.54	1 873.09	1 891.82
Materiais										
Ferramentas e utensilios de desgaste rápido	23%		100%	200.00	2 400.00	2 424.00	2 448.24	2 472.72	2 497.45	2 522.42
Livros e documentação técnica	23%	100%								
Material de escritório	23%	40%	60%	100.00	1 200.00	1 212.00	1 224.12	1 236.36	1 248.72	1 261.21
Artigos para oferta	23%		100%	50.00	600.00	606.00	612.06	618.18	624.36	630.61
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	100%		1 000.00	12 000.00	12 120.00	12 241.20	12 363.61	12 487.25	12 612.12
Combustíveis	23%		100%	50.00	600.00	606.00	612.06	618.18	624.36	630.61
Água	6%	100%		300.00	3 600.00	3 636.00	3 672.36	3 709.08	3 746.17	3 783.64
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23%	100%								
Transportes de pessoal	23%	100%								
Transportes de mercadorias	23%		100%							
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%								
Comunicação	23%	100%		200.00	2 400.00	2 424.00	2 448.24	2 472.72	2 497.45	2 522.42
Seguros		100%		200.00	2 400.00	2 424.00	2 448.24	2 472.72	2 497.45	2 522.42
Royalties	23%	100%								
Contencioso e notariado	23%	100%		200.00	2 400.00	2 424.00	2 448.24	2 472.72	2 497.45	2 522.42
Despesas de representação	23%		100%							
Limpeza, higiene e conforto	23%		100%	200.00	2 400.00	2 424.00	2 448.24	2 472.72	2 497.45	2 522.42
Outros serviços	23%	50%	50%							
TOTAL FSE					39 600.00	39 996.00	40 395.96	40 799.92	41 207.92	41 620.00
FSE - Custos Fixos					30 780.00	31 087.80	31 398.68	31 712.66	32 029.79	32 350.09
FSE - Custos Variáveis					8 820.00	8 908.20	8 997.28	9 087.25	9 178.13	9 269.91
TOTAL FSE					39 600.00	39 996.00	40 395.96	40 799.92	41 207.92	41 620.00
IVA					7 254.00	7 326.54	7 399.81	7 473.80	7 548.54	7 624.03
FSE + IVA					46 854.00	47 322.54	47 795.77	48 273.72	48 756.46	49 244.02

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 19 é possível prever os gastos relativos a jardinagem, publicidade, vigilância e segurança, conservação e reparação, ferramentas e utensílios de desgaste rápido, material de escritório, artigos de oferta, eletricidade, combustível, água, comunicação, seguros, contencioso e notariado, despesas em limpeza higiene e conforto, contabilizando assim gastos de sensivelmente 46.854,00€ em 2023, prevendo uma subida anual de 1%, chegando assim a 2028 com uma previsão de gastos no valor de 49.244,02€ . A previsão dos referidos gastos teve em consideração as vendas e serviços prestados e o dimensionamento do hotel.

2.7.5 Gastos com o pessoal

Na tabela seguinte demonstram-se os gastos com o pessoal que a empresa prevê ter.

Tabela 20 Gastos com o pessoal

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)						
<u>Quadro de Pessoal</u>	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing	4	4	4	4	4	4
Produção / Operacional	3	3	3	3	3	3
Técnico	1	1	1	1	1	1
Manutenção	2	2	2	2	2	2
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL	11	11	11	11	11	11
<u>Remuneração base mensal</u>	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Administração / Direcção	2 000	2 000	2 000	2 000	2 100	2 100
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing	750	750	800	800	800	800
Produção / Operacional	800	800	800	850	850	850
Técnico	800	800	800	850	850	850
Manutenção	800	800	800	800	850	850
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Administração / Direcção	28 000	28 000	28 000	28 000	29 400	29 400
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing	42 000	42 000	44 800	44 800	44 800	44 800
Produção / Operacional	33 600	33 600	33 600	35 700	35 700	35 700
Técnico	11 200	11 200	11 200	11 900	11 900	11 900
Manutenção	22 400	22 400	22 400	22 400	23 800	23 800
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL	137 200	137 200	140 000	142 800	145 600	145 600

<u>Outros Gastos</u>		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Segurança Social							
Órgãos Sociais	20.30%	5 684	5 684	5 684	5 684	5 968	5 968
Pessoal	23.75%	25 935	25 935	26 600	27 265	27 598	27 598
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	1 372	1 372	1 400	1 428	1 456	1 456
Subsídio Alimentação	104.94	12 698	12 698	12 698	12 698	12 698	12 698
Comissões & Prémios							
Órgãos Sociais							
Pessoal							
Formação							
Outros custos com pessoal							
TOTAL OUTROS GASTOS		45 689	45 689	46 382	47 075	47 719	47 719
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		182 889	182 889	186 382	189 875	193 319	193 319
<u>QUADRO RESUMO</u>							
		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Remunerações							
Órgãos Sociais		28 000	28 000	28 000	28 000	29 400	29 400
Pessoal		109 200	109 200	112 000	114 800	116 200	116 200
Encargos sobre remunerações		31 619	31 619	32 284	32 949	33 566	33 566
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		1 372	1 372	1 400	1 428	1 456	1 456
Gastos de acção social		12 698	12 698	12 698	12 698	12 698	12 698
Outros gastos com pessoal							
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		182 889	182 889	186 382	189 875	193 319	193 319
<u>Retenções Colaboradores</u>							
		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	9.30%	2 604	2 604	2 604	2 604	2 734	2 734
Outro Pessoal	11.00%	12 012	12 012	12 320	12 628	12 782	12 782
Retenção IRS Colaborador	15.00%	20 580	20 580	21 000	21 420	21 840	21 840
TOTAL Retenções		35 196	35 196	35 924	36 652	37 356	37 356

Fonte: Elaboração própria

Os gastos com pessoal representam um valor considerável no sector da hotelaria. Na tabela 20 é possível observar os gastos de pessoal que a empresa prevê suportar. Prevê-se um membro na direção, com um salario base esperado de 2000,00€, mais quatro postos de trabalho na parte comercial - receção do hotel, com um salario base de 750,00€, 3 postos de trabalho na parte da produção, setor da restauração e complementares com um salário base de 800,00€; um posto de trabalho como técnico dirigido á parte do bar e piscina exterior, com um salário base de 800,00€ e por ultimo, mais dois postos de trabalho no setor do spa e piscina interior, com um salário base de 800,00€, totalizando assim onze postos de trabalho e um salario bruto médio de 890,90€. Assim estimam-se um total de gastos por ano de 137.200,00€, prevendo-se um aumento até 2028, que vai originar um valor de 145.600,00€. Para lá do salário bruto, ainda prevemos gastos como a segurança social, subsídio de alimentação e seguros, perfazendo em 2023 mais 45.689,00€ de gastos relativos a gastos com o pessoal, os quais incorporando a subida prevista até 2028, passam para 47.719,00€. O total de gastos previstos para 2023 relativamente à rúbrica do pessoal totaliza 182.889,00€, subindo para 193.319,00€, até 2028.

2.7.6 Investimento

Na tabela seguinte demonstram-se o investimento discriminado que a empresa prevê realizar.

Tabela 21 Investimento discriminado

RELAÇÃO DOS BENS DE EQUIPAMENTO DO PROJECTO								VALOR: Euros	
Descrição do Equipamento	Quantidade	Unidade	Fornecedor	Preço	Custo	Taxa	Valor	Valor Total	N.º
				Unitário	Total	IVA	Iva	c/Iva	
INVESTIMENTO EM ATIVO FIXO TANGÍVEL									
ATIVOS BIOLÓGICOS									
					- €		- €	- €	
EDIFÍCIOS E OUTRAS CONSTRUÇÕES									
Compra de edifício histórico estalagem do caçador	1.00			1 350 000.00 €	1 350 000.00 €			1 350 000.00 €	
Reabilitação do edifício	1.00	1		1 159 862.03 €	1 159 862.03 €	23%	266 768.27 €	1 426 630.30 €	
TERRENOS E OBRAS DE PREPARAÇÃO									
					- €		- €	- €	
EQUIPAMENTOS BÁSICO/PRODUTIVOS									
Mobiliário	1.00	1		1 159 862.03 €	1 159 862.03 €	23%	266 768.27 €	1 426 630.30 €	
EQUIPAMENTOS TRANSPORTE									
Carrinha 9 lugares do hotel	1.00	1		15 000.00 €	15 000.00 €	23%	3 450.00 €	18 450.00 €	
INVESTIMENTO EM ATIVO INTANGÍVEL									
ESTUDOS E PROJETOS									
Projeto					20 000.00 €	23%	4 600.00 €	24 600.00 €	
SOFTWARE									
Sistema Informático					5 000.00 €	23%	1 150.00 €	6 150.00 €	
INVESTIMENTO EM ATIVO FIXO TANGÍVEL					3 684 724.07 €		536 986.53 €	4 221 710.60 €	
INVESTIMENTO EM ATIVO INTANGÍVEL					25 000.00 €		5 750.00 €	30 750.00 €	
INVESTIMENTO TOTAL					3 709 724.07 €		542 736.53 €	4 252 460.60 €	

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 21 é possível verificar o investimento discriminado do projeto caça Hotel's:

- Edifícios e outras construções, está previsto um investimento de 1.350.000,00€ para adquirir a antiga estalagem do caçador e mais 1.426.630,30€ para reabilitação do edifício. O primeiro valor advém do preço estipulado pelo proprietário do imóvel (contacto efetuado em 2020). O segundo valor, obteve-se por comparação com o realizado pelo grupo Grupo Hoti Hotéis na reabilitação do Palacete dos Condes em São João da Madeira (Familiar, 2020).
- Quanto a equipamentos básicos está previsto um investimento de 1.426.630,30€ para mobiliário.
- Em equipamentos de transporte prevê-se a compra de uma carrinha de 9 lugares no valor de 18,450,00€.
- Em estudos e projetos está previsto um gasto de 20.000,00€.
- Por último, é previsto um investimento em software num valor de 6.150,00€,

Perfazendo um investimento total previsto de 4.252.460,60€.

-O valor previsto está em linha com o valor de referência publicado pelas consultoras White Bridge Hospitality, RLB e STR. No relatório "EMEA Hotels Monitor" de Agosto de 2021, referem-se valores de construção para uma unidade de qualidade alta, categoria imediatamente abaixo de luxo, entre 1460 €/m² e 1860 €/m². Estimada a área total de construção, aproximadamente 517m²/pisos (Google maps em apêndice) e considerando 3 pisos, obtemos um total de área a construir de 1551m², a qual multiplicamos pelo valor mais alto indicado pelas consultoras, resultando em 2.884.860 €, ao qual acresce o custo de aquisição do imóvel (1.350.000€), perfazendo um total de investimento estimado em

4.234.860€ (muito próximo da nossa previsão). Este valor inclui decoração e mobiliário e equipamentos não relacionados com a estrutura do edifício.

Na tabela abaixo é possível verificar-se o investimento necessário classificado por tipo de ativos para a realização do projeto do hotel da caça.

Tabela 22 Investimento

Investimento por ano	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções	2 509 862					
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento	2 509 862					
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	1 159 862					
Equipamento de Transporte	15 000					
Equipamento Administrativo						
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	1 174 862					
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento	20 000					
Programas de computador	5 000					
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	25 000					
Total Investimento	3 709 724					
IVA	23%	271 368				
Valores Acumulados	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções	2 509 862	2 509 862	2 509 862	2 509 862	2 509 862	2 509 862
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento	2 509 862					
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	1 159 862	1 159 862	1 159 862	1 159 862	1 159 862	1 159 862
Equipamento de Transporte	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Equipamento Administrativo						
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	1 174 862					
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Programas de computador	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	25 000					
Total	3 709 724					

Taxas de Depreciações e amortizações							
Propriedades de investimento							
Edifícios e Outras construções	2.00%						
Outras propriedades de investimento	10.00%						
Activos fixos tangíveis							
Edifícios e Outras Construções	10.00%						
Equipamento Básico	12.50%						
Equipamento de Transporte	20.00%						
Equipamento Administrativo	12.50%						
Equipamentos biológicos	33.33%						
Outros activos fixos tangíveis	25.00%						
Activos Intangíveis							
Projectos de desenvolvimento	33.33%						
Programas de computador	33.33%						
Propriedade industrial	33.33%						
Outros activos intangíveis	33.33%						
Depreciações e amortizações		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Propriedades de investimento							
Edifícios e Outras construções	2.00%	50 197	50 197	50 197	50 197	50 197	50 197
2023		50 197	50 197	50 197	50 197	50 197	50 197
2024							
2025							
2026							
2027							
2028							
Outras propriedades de investimento	10.00%						
2023							
2024							
2025							
2026							
2027							
2028							
TOTAL		50 197	50 197				
Activos fixos tangíveis							
Edifícios e Outras Construções	10.00%						
Equipamento básico	12.50%	144 983	144 983	144 983	144 983	144 983	144 983
Equipamento de transporte	20.00%	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	
Equipamento administrativo	12.50%						
Equipamento biológicos	33.33%						
Outros activos fixos tangíveis	25.00%						
TOTAL		147 983	144 983				
Activos Intangíveis							
Projectos de desenvolvimento	33.33%	6 667	6 667	6 667			
Programas de computador	33.33%	1 667	1 667	1 667			
Propriedade industrial	33.33%						
Outros activos intangíveis	33.33%						
TOTAL		8 333	8 333	8 333			
Total Depreciações & Amortizações		206 513	206 513	206 513	198 180	198 180	195 180
Depreciações & Amortizações acumuladas		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Propriedades de investimento		50 197	100 394	150 592	200 789	250 986	301 183
Activos fixos tangíveis		147 983	295 966	443 948	591 931	739 914	884 897
Activos Intangíveis		8 333	16 667	25 000	25 000	25 000	25 000
TOTAL		206 513	413 027	619 540	817 720	1 015 900	1 211 080

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 22 é possível verificar o investimento a realizar no âmbito da implementação do negócio Caça Hotel's, por classe, a sua natureza, valor e período em que se prevêem ocorrer, verificando também as taxas de amortização já definidas. Verifica-se assim, que no ano de 2023, prevê-se um total de 3.709.724,00€ em investimento, dos quais se prevê investir 2.509.862,00€ em propriedades de investimento, 1.174.862,00€ em ativos fixos tangíveis e por último ainda se prevê um investimento de 25.000,00€ em ativos intangíveis, Em 2023, 2024 e 2025 estimam-se depreciações no valor de 206 513€, sendo que nos anos seguintes descem para 198 180,00€ em 2026 e 2027; Em 2028 passam para 195 180,00€, conseguindo assim acumular depreciações num total de 1.211.080,00€.

2.7.7 Financiamento

Na tabela seguinte apresenta-se a informação relativa ao financiamento utilizado para a realização do projeto do Hotel de caça.

Tabela 23 Financiamento

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Investimento	3 762 056	-69 001	-1 315	-1 356	-1 394	-1 328
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	3 837 300	-70 400	-1 300	-1 400	-1 400	-1 400
Fontes de Financiamento						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Meios Libertos	505 568	526 150	544 695	562 240	582 352	605 367
Capital	1 400 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	1 951 091					
Subsídios						
TOTAL	3 856 659	526 150	544 695	562 240	582 352	605 367
	3 856 659.37					
N.º de anos reembolso	5					
Taxa de juro associada	6.60%					
2023						
Capital em dívida (início período)	1 951 091	1 951 091	1 560 873	1 170 655	780 436	390 218
Taxa de Juro	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual	128 772	128 772	103 018	77 263	51 509	25 754
Reembolso Anual		390 218	390 218	390 218	390 218	390 218
Imposto Selo (0,4%)	515	515	412	309	206	103
Serviço da dívida	129 287	519 505	493 648	467 790	441 933	416 076
Valor em dívida	1 951 091	1 560 873	1 170 655	780 436	390 218	

Fonte: Elaboração Própria

O financiamento necessário é de 3.837.300,00€, onde 1.951.091,00€ será obtido através de um empréstimo bancário, 505.568,00€ vai ser através de meios libertos e por último 1.400.000,00€ através de capital social.

2.7.8 Demonstração dos Resultados

Na tabela seguinte está plasmada a demonstração de resultados previsional do plano financeiro do projeto.

Tabela 24 Demonstração de resultados

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas e serviços prestados	922 459	952 197	982 953	1 014 764	1 047 671	1 081 716
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	114 906	118 196	121 584	125 075	128 670	132 373
Fornecimento e serviços externos	39 600	39 996	40 396	40 800	41 208	41 620
Gastos com o pessoal	182 889	182 889	186 382	189 875	193 319	193 319
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	585 064	611 117	634 591	659 015	684 474	714 403
Gastos/reversões de depreciação e amortização	206 513	206 513	206 513	198 180	198 180	195 180
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	378 551	404 603	428 077	460 835	486 294	519 224
Juros e rendimentos similares obtidos	316	1 081	1 682	2 568	3 735	5 225
Juros e gastos similares suportados	129 287	129 287	103 430	77 572	51 715	25 857
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	249 579	276 397	326 330	385 831	438 314	498 591
Imposto sobre o rendimento do período	52 412	58 043	68 529	81 025	92 046	104 704
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	197 168	218 354	257 801	304 807	346 268	393 887

Fonte: Elaboração Própria

A projeção das vendas entre o ano de 2023 e 2028 indica 922.459,00€ em 2023, projetando uma subida constante até 2028, que pensamos chegar a 1.081.716,00 € de volume de negócio.

Para lá das receitas é possível também verificar o valor gasto em CMVMC, gastos de pessoal e FSE. Com base na tabela 24 estima-se gastar em CMVMC cerca de 114.906,00€ no primeiro ano e subindo gradualmente face ao aumento do número de vendas, durante os próximos anos, acabando assim por chegar 132.373,00€ no ano de 2028. Já ao nível dos gastos com o pessoal, contamos gastar no primeiro ano cerca de 182.889.00€, sendo que nos anos seguintes prevê-se uma ligeira subida dos salários, chegando assim em 2028 aos 193.319.00€. Por último, ainda prevemos gastar em FSE, em 2023, 39 600.00€, valor que se prevê ter uma subida gradual até ao ano de 2028 obtendo assim 41.620,00€ de FSE.

Para além dos gastos já referidos anteriormente, ainda é possível verificar com base na tabela 24, o resultando antes das depreciações, o qual espera-se que ronde 585.064,00€ em 2023, subindo gradualmente até ao ano de 2026, conseguindo assim atingir os 714.403,00€. De seguida ainda é tido em conta o valor gasto por ano em depreciações e amortizações, face aos quais se espera nos anos 2021,2022 e 2023, o valor de 206 513.00€. Nos anos 2024, 2025, prevemos conseguir descer para 198 180.00€, acabando em 2026 por alcançar 195 180.00€.

Com estes resultados consegue-se assim gerar um resultado operacional em 2023 no valor de 378.551,00€, aumentando de ano para ano, acabando-se por chegar em 2028 ao valor de 519.224.00€.

Com base na tabela 24 é possível também analisar o resultado antes do imposto, onde podemos verificar um resultado positivo em todos os anos e onde existe um aumento de ano para ano conseguindo assim em 2023 atingir os 249.579.00€, para 2028 conseguirmos atingir os 498.591.00€. Já relativamente ao resultado líquido do período, conseguimos analisar o lucro que a empresa consegue gerar cada ano, prevendo entre 2023 e 2028, todos os anos com resultados positivos e subindo de ano para ano, conseguindo assim em 2023 chegar aos 197.168.00€ e em 2028 chegar aos 393.887.00€. Estes resultados permitem assim concluir o potencial que o negócio tem, a rentabilidade que ele consegue gerar cada ano e a saúde financeira que a empresa prevê atingir.

2.7.9 Balanço

Os balanços anuais previsionais da empresa são os seguintes:

Tabela 25 Balanço

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
ACTIVO						
Activo Não Corrente	3 503 211	3 296 697	3 090 184	2 892 004	2 693 824	2 498 644
Activos fixos tangíveis	1 026 879	878 897	730 914	582 931	434 948	289 966
Propriedades de investimento	2 459 665	2 409 468	2 359 270	2 309 073	2 258 876	2 208 679
Activos Intangíveis	16 667	8 333				
Investimentos financeiros						
Activo corrente	126 909	189 299	275 337	402 102	568 897	781 886
Inventários	4 788	4 925	5 066	5 211	5 361	5 516
Clientes						
Estado e Outros Entes Públicos	47 029					
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	75 093	184 374	270 271	396 891	563 536	776 371
TOTAL ACTIVO	3 630 120	3 485 997	3 365 521	3 294 106	3 262 721	3 280 531
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	1 400 000	1 400 000	1 400 000	1 400 000	1 400 000	1 400 000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		197 168	415 521	673 322	978 129	1 324 397
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	197 168	218 354	257 801	304 807	346 268	393 887
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	1 597 168	1 815 521	2 073 322	2 378 129	2 724 397	3 118 284
PASSIVO						
Passivo não corrente	1 951 091	1 560 873	1 170 655	780 436	390 218	
Provisões						
Financiamentos obtidos	1 951 091	1 560 873	1 170 655	780 436	390 218	
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	81 861	109 602	121 544	135 541	148 106	162 247
Fornecedores	29 450	30 147	30 864	31 601	32 359	33 138
Estado e Outros Entes Públicos	52 412	79 455	90 680	103 940	115 747	129 109
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	2 032 952	1 670 475	1 292 199	915 978	538 324	162 247
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	3 630 120	3 485 997	3 365 521	3 294 106	3 262 721	3 280 531

Fonte: Elaboração própria

O balanço permite visualizar o património da empresa numa data específica, onde é possível analisar os ativos, passivos e capitais próprios que a empresa prevê atingir. Relativamente às reservas, a

empresa prevê acumular em 2028, cerca de 1.324.397,00€, refletindo o potencial de rentabilidade da empresa. Também é possível observar-se a previsão de liquidação do empréstimo no valor de 1.951.091,00€ ao longo dos 6 anos, prevendo-se uma maior saúde financeira para os anos seguintes, previsão que lhe permitiria recuperar todo o capital próprio inicial investido. Deste modo, ao final dos 5 anos a empresa consegue gerar mais capital próprio, e diminui o passivo para cerca de 162.247,00€, isto por relação a um ativo considerável, num valor 3.280.531,00€ demonstrando assim a saúde financeira, o seu potencial e a sua rentabilidade.

2.7.10 Mapa dos Fluxos de Caixa / Demonstração dos Fluxos de Caixa

Na tabela seguinte é possível analisar o mapa de fluxos de caixa que a empresa prevê ter.

Tabela 26 Mapa de fluxos de caixa

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	299 055	319 637	338 181	364 060	384 172	410 187
Depreciações e amortizações	206 513	206 513	206 513	198 180	198 180	195 180
Provisões do exercício						
	505 568	526 150	544 695	562 240	582 352	605 367
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-52 332	69 001	1 315	1 356	1 394	1 328
CASH FLOW de Exploração	453 236	595 151	546 009	563 596	583 746	606 695
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-3 709 724					
Free cash-flow	-3 256 488	595 151	546 009	563 596	583 746	606 695
CASH FLOW acumulado	-3 256 488	-2 661 337	-2 115 328	-1 551 732	-967 986	-361 291

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 26 é possível analisar o mapa de cash flows do Caça Hotel's, sendo possível verificar os valores gerados e gastos pelo negócio. Verifica-se que no ano de 2028 o cash flow acumulado ainda mantém um valor negativo, apesar de se ter reduzido para mais de metade. Mais concretamente, conseguem-se recuperar 2.895.197,00€, valor demonstrativo do potencial económico e do seu nível de rentabilidade, recuperando cerca de 88,90% do valor total investido em 5 anos.

2.7.11 Avaliação

Na seguinte tabela é possível verificar a avaliação da empresa, com base no seu plano financeiro.

Tabela 27 Avaliação da empresa

Taxa de juro de activos sem risco	1.60%	1.63%	1.66%	1.70%	1.73%	1.77%	1.80%
Prémio de risco de mercado	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Taxa de Actualização	3.63%	3.66%	3.70%	3.73%	3.77%	3.80%	3.84%
Na perspectiva do Projecto							
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Free Cash Flow to Firm	-3 256 488	595 151	546 009	563 596	583 746	606 695	2 232 786
WACC	4.49%	4.36%	4.22%	4.07%	3.92%	3.77%	3.77%
Factor de actualização	1	1.044	1.088	1.132	1.176	1.221	1.267
Fluxos actualizados	-3 256 488	570 268	501 979	497 871	496 231	497 019	1 762 758
	-3 256 488	-2 686 220	-2 184 241	-1 686 370	-1 190 139	-693 120	1 069 638
Valor Actual Líquido (VAL)	1 069 637.87 € / 1 656 644.27						
Taxa de avaliação (WACC) =	1%						
Taxa Interna de Rentabilidade	11.63%			Vida útil adicional = 4 anos			
Pay Back period	6 Anos			Vida útil Total = 10 anos			
Cálculo do WACC	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Passivo Remunerado	1 951 091	1 560 873	1 170 655	780 436	390 218	0	
Capital Próprio	1 597 168	1 815 521	2 073 322	2 378 129	2 724 397	3 118 284	
TOTAL	3 548 259	3 376 394	3 243 977	3 158 565	3 114 615	3 118 284	
% Passivo remunerado	54.99%	46.23%	36.09%	24.71%	12.53%	0.00%	
% Capital Próprio	45.01%	53.77%	63.91%	75.29%	87.47%	100.00%	
Custo							
Custo Financiamento	6.60%	6.60%	6.60%	6.60%	6.60%	6.60%	
Custo financiamento com efeito fiscal	5.21%	5.21%	5.21%	5.21%	5.21%	5.21%	
Custo Capital	3.60%	3.63%	3.66%	3.70%	3.73%	3.77%	
Custo ponderado	4.49%	4.36%	4.22%	4.07%	3.92%	3.77%	

Fonte: Elaboração própria

Com base na tabela 27 é possível analisar a avaliação do projeto Caça Hotel's, onde podemos abordar certos indicadores, como o pay back period (período de tempo necessário para recuperar o valor gasto no investimento, quer isto dizer que é o tempo necessário que o negócio leva para recuperar na totalidade o valor investido). Com base na tabela 27, o pay back period é igual a 6 anos, o que indica que para recuperarmos 3.368.720 euros de investimento, vamos demorar 6 anos. Assim sendo podemos considerar que se trata de um negócio de baixo risco

Para lá do indicador do pay back period é possível analisar ainda outros indicadores importantes, para obtermos a robustez do negócio. Neste contexto, é possível analisar o valor atual líquido (VAL) e a taxa interna de rentabilidade (TIR). A TIR é cerca de 11,63%, o que de acordo com **(Fernandes, 2013)** caracteriza a rentabilidade do projeto. Já quanto ao VAL, que atinge em 2023 1.069.637,87€ e segundo o mesmo autor, permite antever que o capital vai ser recuperado todo ao longo da vida útil do projeto, permitindo concluir que este negócio é robusto.

Conclusões

A reflexão sobre o papel do empreendedorismo e da inovação no desenvolvimento dos territórios de baixa densidade, conduziu á identificação dos recursos endógenos passíveis desse empreendedorismo e inovação no MMC e resultou na produção daquilo que pretende ser um contributo para o desenvolvimento económico do MMC, via criação de um Caça Hotel's.

Este estudo, permitiu concluir, entre vários aspetos importantes:

- O quanto o desenvolvimento destes territórios pode beneficiar da aposta sustentada e sustentável nos ativos endógenos (de que a caça e até a própria “*Estalagem do Caçador*”, são exemplos marcantes, mas não de todo, os únicos), nas estratégias de desenvolvimento inteligentes (partindo dos anteriores, mas acrescentando conhecimento e inovação), nas vantagens competitivas dos territórios pós-rurais (potencial de atração para atrair população jovem, criativa e defensora da eco-sustentabilidade) e finalmente na própria defesa da sustentabilidade do ecossistema e do equilíbrio territorial.

- Como o turismo e particularmente o turismo cinegético podem constituir um veículo fundamental para a promoção do desenvolvimento económico regional, para projetar as áreas rurais, mas também para ajudar a manter a cultura, a história e tradições de cada local e no caso do turismo cinegético como pode mesmo vir a ter um papel central no retorno a culturas agrícolas, que se integram em ecossistemas sustentáveis, facilitadores da permanência e sobrevivência das espécies cinegéticas, mas também na recuperação de uma economia local, que no passado, tanto deveu à agricultura.

- Como diferentes ativos endógenos, como sejam a caça e outros, históricos e cultural ou ambientalmente únicos e inimitáveis, como sejam o Entrudo Chocalheiro de Podence ou a Albufeira do Azibo, poderiam beneficiar com o investimento num Caça Hotel's, de qualidade superior, com ofertas muito sediadas na diferenciação e inovação dos recursos endógenos e para além do mais, constituindo um tipo de estrutura inexistente no território, desde logo se revela como uma oportunidade de investimento.

- Como a requalificação da antiga “*Estalagem do Caçador*”, importante ativo endógeno, poderia contribuir para a revitalização de um setor com grande importância no desenvolvimento económico do MMC e de toda uma região – o turismo cinegético, e

- Finalmente, que o investimento num Caça Hotel's, antecipa vantagens competitivas particularmente significativas (seria o único na região), gera cash flows que permitem recuperar cerca de 88,90% do valor total investido em 5 anos e um pay back period de 6 anos, se revela particularmente rentável e robusto (TIR=11,63%; VAL=1.069.637,87€ previsto para 2023), caracterizando o seu valor económico potencial. Por outro lado, e dado o movimento demográfico esperado (aproximadamente

11886 pessoas/ano, correspondentes ao número de pessoas hospedadas previstas, por ano) e o tipo de segmento de mercado alvo, antecipa forte impacto na economia regional, particularmente no comércio e serviços locais e regionais.

Bibliografia

- agronomia(ISA), I. s. (2015). *Estudo sobre o valor das taxas de concessão de zonas de caça*. Lisboa.
- Agroportal. (junho de 2021). *AGROPORTAL*. Obtido de <https://www.agroportal.pt/economia-da-caca-anualmente-o-setor-gera-320-milhoes-de-euros-valor-potencial-ascende-a-114-mil-milhoes-de-euros/>
- Alves, D. V. (2018). Proposta de indicadores operacionais para spas: O caso do Kalyan spa no hotel Marriott Praia d'el Rey.
- Arce, G. (dezembro de 2014). A economia mundial no século XXI. *A economia mundial no século XXI*.
- Banco de Portugal* . (2022). Obtido de Banco de Portugal: <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Barata, I. B. (2015). Plano de marketing-Hotel palácio estoril golf & SPA.
- Conceição, L. F. (1998). Zonas de caça turísticas: Uma alternativa de desenvolvimento rural para a margem esquerda do guadiana.
- Fernandes, J. C. (Dezembro de 2013). Estudo de viabilidade económico-financeira de uma Academia de Ténis na Figueira da Foz .
- Ferreira, A. I. (julho de 2020). TERRAS.
- Fmiliar, D. (2020). Grupo Hoti Hotéis investe sete milhões no Palacete. *Labor.pt*.
- Freire, L. P. (junho de 2017). Rentabilidade expectável de um boutique hotel em Lisboa. *Rentabilidade expectável de um boutique hotel em Lisboa*.
- Gamito, J. E. (julho de 2018). "O Turismo Cinegético em Portugal". *A caça como estratégia para o desenvolvimento rural*, p. 102.
- ICNF. (2022). *ICNF (instituto de conservação da natureza e das florestas)*. Obtido em MAIO de 2022, de <http://www2.icnf.pt/portal/caca/Caca.qry?start:int=160&Distrito=2&Concelho=&Circunscricao=&Nucleo=&TipoZona=5&Numero=>
- INE. (2022). *Taxa líquida de ocupação cama(%)*. Obtido de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008573&contexto=pi&selTab=tab0&xlang=pt
- Martins, S. M. (2019). "Cartografia cinegetica em Portugal" CCP. p. 160.
- Mota, M. Â. (2015). o papel da imagem e das motivações na atividade cinegética: uma aplicação às coutadas alentejanas.
- Neves, C. A. (Setembro de 2015). Reposicionamento do restaurante hippopotamus do hotel tivoli oriente.

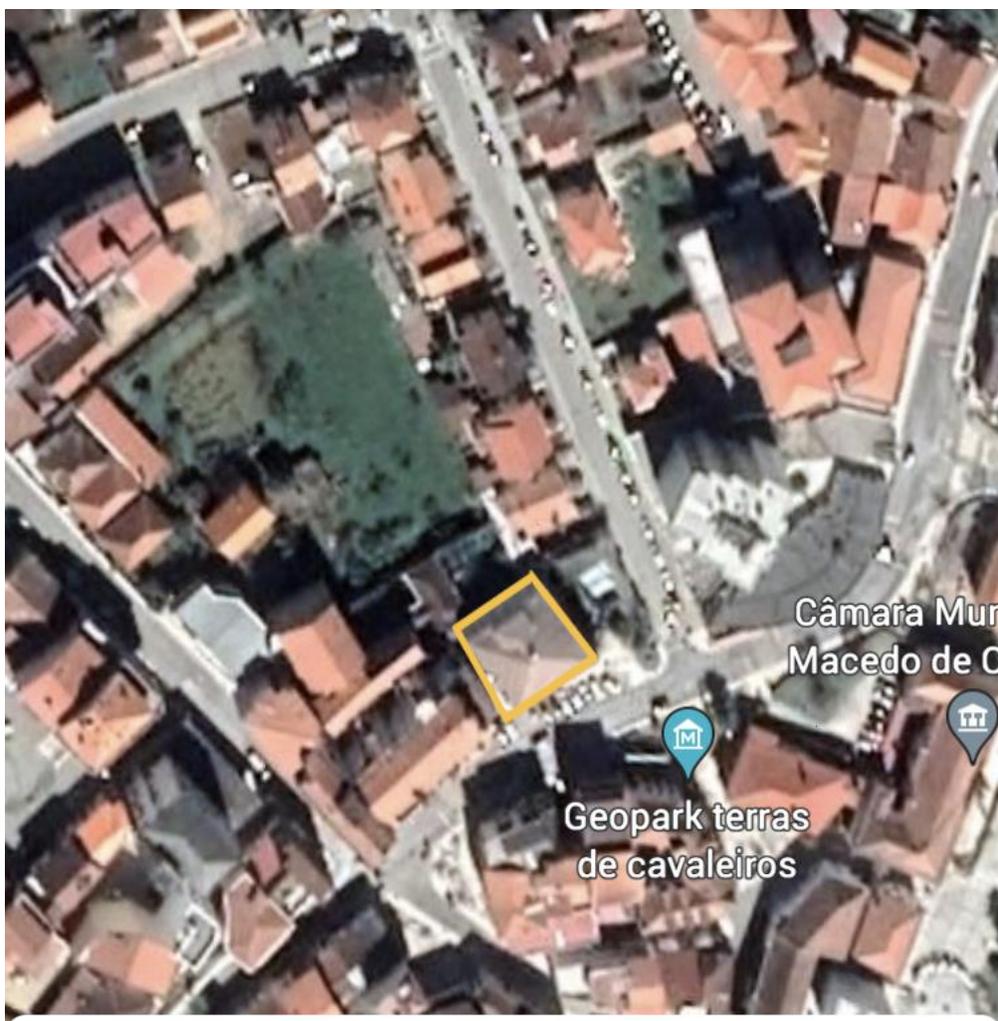
- Pellin, V., Ribeiro, J. C., & Jr., O. M. (2016). CONTRIBUIÇÕES DOS PRODUTOS TRADICIONAIS PARA O TERRITÓRIO: A experiência do queijo serra da estrela, Portugal. *revista territórios & fronteiras*, 265-284.
- PEREIRO, X. (2017). Abordagem exploratória do turismo rural de Trás-os-Montes e Alto Douro (Portugal)desenvolvimento economico local e regional . *borrador* , 1-25.
- Pimentel, D. (2013). Marketing e Branding em Hotelaria: Casos práticos nas Pousadas de Portugal.
- PINHO, B. A. (2012). COMPORTAMENTOS EM HOTELARIA FACE À INOVAÇÃO.
- Pordata. (2022). *Nº de dormidas*. Obtido em 2022, de <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Pordata. (2022). *total de Alojamentos turisticos e por tipo* . Obtido de <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Pordata. (2022). *Pordata*. Obtido de Proveitos com dormidas em % dos proveitos totais dos alojamentos turísticos: total e por tipo de estabelecimento: <https://www.pordata.pt/Portugal/Proveitos+com+dormidas+em+percentagem+dos+proveitos+totais+dos+alojamentos+tur%C3%ADsticos+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-2586>
- Pordata. (2022). *PORDATA*. Obtido em FEVEREIRO de 2022, de <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Pordata. (2022). *porporção de hospedes estrangeiros* . Obtido de <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Pordata. (2022). *proveitos totais alojamentos turisticos* . Obtido de <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- portugal, T. d. (janeiro de 2022). *Turismo de portugal* . Obtido de http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Apresentacao/Desempenho_Turistico/Paginas/default.aspx
- Ramos, G., & Santos, D. (29 de junho de 2007). QUADRO RELACIONAL DE INOVAÇÃO, TURISMO E TERRITÓRIOS:Os desafios para as regiões perifericas- o caso sa cova da beira . *Quadro relacionl de inovação,turismo e território*.
- República, D. D. (DEZEMBRO de 1995). *bdjur*. Obtido de bdjur: <https://files.dre.pt/1s/1999/08/192b00/54825514.pdf>
- Silva, j. c. (2020). importância do turismo para o desenvolvimento dos territórios de baixa densidade. *importância do turismo para o desenvolvimento dos territórios de baixa densidade*.
- SITEMINDER. (2020). Obtido de site minder: <https://www.siteminder.com/pt/r/marketing/estrategia-marketing-hotel/>
- Tavares, J. M., Salvador, R., & Mores, G. d. (2014). Modelo de geração de inovações em um ambiente de recursos escassos(mgiare):uma aplicação ao turismo. *Revista de administração e inovação*, 110-134.

Trivago. (2020). *Trivago*. Obtido em 2020, de Trivago:
<https://www.trivago.pt/?aDateRange%5Barr%5D=2020-11-16&aDateRange%5Bdep%5D=2020-11-17&aPriceRange%5Bfrom%5D=0&aPriceRange%5Bto%5D=0&iRoomType=7&aRooms%5B0%5D%5Badults%5D=2&cpt2=413492%2F200&hasList=1&hasMap=0&blsSeoPage=0&sortingId=1&slideoutsPageItemid=&>

Vaz, D., & Nofre, J. (2018). Conhecimento, criatividade e novas dinâmicas urbanas: repensar os territórios de baixa densidade. *Revista Portuguesa de estudos regionais, nº49 densidade em ortugal*, página 1.

Apêndice

1- Google maps- estimativa de área de construção



Perímetro 

91,1 m 



Área

517 m² 

