

**movijovem**



ma  
V  
L

**PLANO DE ATIVIDADES  
E  
ORÇAMENTO 2015**



European  
Youth Card

**CARTÃO JOVEM**



Pousadas  
de Juventude

AAA  
J  
L

movijovem®

Página 2

# MENSAGEM DA DIREÇÃO

## 2015

## MENSAGEM DA DIREÇÃO

Com a aprovação e publicação do Decreto-Lei n.º 132/2014, de 3 de Setembro de 2014, a Movijovem abandonou a perspectiva de liquidação dos 3 anos anteriores e retomou a sua plena atividade, entendendo o Governo de Portugal que, considerando a real situação económica e financeira do IPDJ, I.P. e da Movijovem, entretanto apuradas, bem como o contexto macroeconómico de esforço de consolidação das contas públicas, a melhor opção era manter em funcionamento a Movijovem, e afirmando ainda que, atento o respetivo capital de conhecimento e experiência, se considera ser esta entidade a mais apta para implementar o modelo de gestão para a rede de Pousadas de Juventude, entretanto definido, e que permitirá garantir a viabilidade e sustentabilidade económica e financeira desta rede no médio e longo prazo.

O ano de 2015 será assim marcado para a Movijovem pela implementação do novo modelo de gestão da Rede Nacional de Pousadas de Juventude, que contempla a possibilidade de concessão da exploração de Pousadas de Juventude a entidades públicas ou privadas, mantendo no entanto o funcionamento em Rede e a sua integração na Hostelling International. Prevê-se a concessão numa primeira fase de 15 Pousadas de Juventude a Municípios e a entidades privadas, neste último caso através de concurso, incluindo 2 pousadas atualmente encerradas – Setúbal e Vila Real.

No plano financeiro mantemos o compromisso de uma gestão transparente e rigorosa, que controle os custos e continue uma diminuição progressiva do passivo, das dívidas a fornecedores e do prazo médio de pagamentos. Pretendemos renegociar o principal financiamento bancário existente, melhorando o *spread* e o prazo de amortização, permitindo que a Movijovem passe a cumprir com todas as suas obrigações perante os credores.

Ao nível comercial, em 2015, continuaremos a inverter a tendência que se verificou até 2014 de decréscimo de procura de alojamento e taxa de ocupação. Prevemos que se atinjam as 347.102 dormidas, significando tanto uma evolução muito positiva em número de dormidas a realizar como ao nível da taxa de ocupação da RNTJ. Os resultados esperados irão conduzir à obtenção de receitas de alojamento que representam uma evolução positiva de 7%. Prevê-se uma significativa melhoria de resultados obtidos no âmbito da venda de produtos e de prestação de serviços principais, complementares e secundários.

Tal expectativa é fundamentada no reforço previsto ao nível da promoção comercial dos nossos produtos, com uma grande aposta na dinamização da atividade comercial e na promoção e divulgação de toda a rede de Pousadas de Juventude.

Ao nível do Cartão Jovem EYC, não só vamos reforçar a promoção comercial, como prevemos um forte investimento na componente tecnológica do cartão, que certamente permitirá no curto e médio prazo o aumento do número de utilizadores, assim como o reforço deste instrumento de política de juventude para fins sociais, formativos, culturais, desportivos e lazer.

Paralelamente à implementação do novo modelo de gestão, à dinamização comercial e ao rigor na gestão financeira, prevemos o reforço do cumprimento da missão social da Movijovem com a continuação dos programas Juvenis e desportivos existentes e com a introdução de programas novos como é caso do Programa Escola em Viagem, resultante de uma parceria com a DGE e o IPDJ para promoção de visitas de estudo.

No plano operacional destaque para a reabertura da Pousada de Juventude de Évora, que se prevê ocorrer durante o primeiro semestre do ano. Em 2015 continuaremos com a implementação do Balanced Scorecard iniciado em 2014, assim como se prevê a implementação de um sistema de Gestão de Qualidade. Ao nível da contratação de bens e serviços continuaremos com o processo iniciado em 2014 de adaptação às regras do CCP, implicando um esforço adicional do DORT na preparação, gestão e acompanhamento dos contratos daí resultantes. Um último destaque para a reformulação dos sistemas de informação de forma a aumentar a qualidade de serviço prestado, em particular com a aquisição e implementação de um novo sistema de gestão de reservas e documental.

Em resultado da decisão do Governo de Portugal de manter a Movijovem em funcionamento, do novo modelo de gestão e de todos os objetivos apresentados anteriormente, é necessária uma adaptação orgânica da estrutura da Movijovem, prevendo-se: - a criação de um Departamento Jurídico e Auditoria que dê resposta, entre outras coisas, à complexidade que resulta da introdução do novo modelo; - a criação de um Departamento de Recursos Humanos que permita valorizar e gerir o Capital Humano da Movijovem, visando uma maior produtividade e bem-estar organizacional, propiciando uma maior participação, integração e desenvolvimento de todos os trabalhadores da Movijovem, através de políticas ativas de recursos humanos; - a simplificação e agilização de procedimentos no relacionamento entre Pousadas de Juventude e serviços centrais, prevendo-se a extinção da função de gestores de área; - a criação da função de coordenadores regionais, que reforcem a capacidade comercial da Movijovem no território, assegure o relacionamento com os concessionários das pousadas de Juventude e garantam a fiscalização do cumprimento das normas e regras da RNTJ pelas Pousadas de Juventude

Em síntese, com este plano de Atividades e Orçamento de 2015, pretende-se revitalizar o turismo jovem, incentivar a mobilidade juvenil, promover programas sociais que fomentem o conhecimento do nosso território e cultura, garantindo concomitantemente a sustentabilidade económica e financeira da Movijovem.

A Direção quer deixar uma sincera palavra de agradecimento a todos os seus colaboradores pela dedicação, empenho e confiança na prossecução das suas tarefas e de incentivo quanto ao futuro da Movijovem e da sua missão.

Handwritten signatures and initials.

# PLANO DE ATIVIDADES 2015

## MOVIJOVEM – Relações públicas e institucionais

Com a publicação e entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 132/2014, de 3 de setembro, o qual revoga, entre outros, o n.º 2 do art.º 23º do Decreto-Lei n.º 98/2011, de 21 de setembro, a Movijovem deixou de estar em Liquidação e mantém todas as atribuições e competências no âmbito da mobilidade juvenil, no que à gestão da Rede Nacional de Turismo Juvenil (Pousadas de Juventude) e Cartão Jovem EYC dizem respeito.

O ressurgimento, em pleno, da atividade da Movijovem será assumido no decurso de 2015. Várias ações serão encetadas, quer no que concerne ao modelo de gestão da rede de pousadas de juventude, quer no que concerne aos desenvolvimentos tecnológicos operados no domínio da gestão do Cartão Jovem EYC, sem descuidar a ativação que deverá ser dada ao INTRA\_RAIL, por ter sido objeto de reformulação recente e novo Protocolo de Cooperação estabelecido entre a CP e a Movijovem, e por aglomeração das duas marcas principais da Movijovem (Pousadas de Juventude e Cartão Jovem EYC).

Por tudo isto haverá uma maior atenção, envolvimento e investimento na gestão das relações públicas, nomeadamente de forma mais eficaz e duradoura com os Órgãos de Comunicação Social e Entidades Parceiras, nacionais e internacionais.

Sem dúvida que uma boa gestão ao nível das relações públicas será proveitosa para a imagem e comunicação organizacional, nos diferentes patamares de intervenção, com benefícios visíveis a médio-longo prazo, em termos institucionais e, bem assim, comerciais.

Aproveitando o facto de a Movijovem ser uma entidade com missão social, tutelada pela Secretaria de Estado do Desporto e Juventude, pretende-se continuar a reforçar a criação de parcerias com entidades públicas e privadas, que acrescentem valor aos produtos e serviços, participando em iniciativas de carácter social, com vista a reafirmação do papel da cooperativa em iniciativas de dinamização do lazer e mobilidade social dos jovens, assim como pela oferta de Programas Sociais de Alojamento, em parceria com entidades públicas de âmbito social, devidamente fundamentados e regulamentados para o efeito, como p.e. o Programa Social Escolar – ESCOLA EM VIAGEM ou o Programa Social para as Migrações – PROGRAMA ESCOLHAS.

Em setembro de 2015, pela oportunidade da celebração do Dia Mundial do Turismo, dever-se-á organizar um Seminário Nacional, subordinado ao tema “Turismo, Mobilidade Juvenil e Responsabilidade Social”. Este seminário deverá contar com a participação de oradores reconhecidos no setor e, bem assim, com a presença de representantes de entidades parceiras, operadores de turismo, entidades congéneres e de órgãos de comunicação social.

Adicionalmente, sempre que possível, participaremos em ações conjuntas com o Turismo de Portugal nos principais mercados emissores de turistas (Espanha, França, Alemanha, Inglaterra e Itália), quer através de contactos preferenciais com entidades congéneres da Movijovem, nomeadamente REAJ e FUAJ, quer em Conferências, Seminários e Assembleias Gerais

AAA  
F L



organizadas pela IYHF, no caso das Pousadas de Juventude, ou pela EYCA, no caso do Cartão Jovem EYC, estas de âmbito estatutário obrigatório.

Deverá estar ainda a cargo das nossas preocupações a gestão do relacionamento com o cliente interno e externo.

Desta forma, prevêem-se algumas ações a ter lugar durante o ano de 2015:

- Atualização da imagem “Movijovem” e respetiva aplicação em elementos decorativos e estacionário.
- Lançamento de um novo Site institucional da Movijovem.
- Gestão de conteúdos na comunicação social e redes sociais.
- Organização e acompanhamento de eventos de relações públicas.

## DEPARTAMENTO COMERCIAL

### OBJETIVOS

Pela oportunidade da retoma da atividade da Movijovem e do Plano de Atividades aqui previsto, o Departamento Comercial deverá assumir um papel preponderante na gestão e comercialização das Pousadas de Juventude e do Cartão Jovem EYC, dinamizando todos os meios ao seu alcance para que estes se assumam como bens preferenciais de novos públicos, para o usufruto de lazer individual, em grupo ou familiar, mobilidade e integração social.

Assim, a promoção das Pousadas de Juventude deverá vincar os pontos fortes da sua oferta comparativamente ao mercado similar/paralelo. Por sua vez, a atividade comercial deverá intensificar a sua ação, presencial e virtual, na exploração do mercado interno, transfronteiriço e internacional.

Dever-se-á, portanto, aproveitar a forte implantação geográfica das Pousadas de Juventude, associada à boa relação preço/qualidade, acolhimento/simpatia, à proximidade institucional de/a vários parceiros e à disponibilidade de colaboradores internos, dispersos pelo território continental, para potenciar a atividade comercial dos produtos e serviços da Movijovem.

Especificamente, caberá ao Departamento Comercial assumir a liderança e coordenação da atividade comercial, interna e partilhada, durante o ano de 2015, tendo como orientação três (3) objetivos gerais, subdivididos em 12 objetivos específicos, a saber:

- I. **Otimizar a Gestão de Recursos Humanos do Departamento Comercial**
  - a. Promover a partilha de conhecimentos e tarefas entre colaboradores;

- b. Promover a motivação dos colaboradores;
- c. Promover a formação dos colaboradores;
- d. Promover a responsabilização dos colaboradores;
- e. Premiar o desempenho dos colaboradores.

## II. Otimizar a Atividade do Departamento Comercial

- f. Otimizar o BackOffice;
- g. Otimizar as Vendas Online;
- h. Otimizar a Ação Comercial Outdoor.

## III. Otimizar o Posicionamento Estratégico da Atividade do Departamento Comercial e dos Produtos da Movijovem

- i. Otimizar o posicionamento comercial das Pousadas de Juventude;
- j. Otimizar o posicionamento comercial do Cartão Jovem EYC;
- k. Otimizar o posicionamento comercial do Cartão Pousadas de Juventude;
- l. Otimizar o posicionamento comercial do INTRA\_RAIL.

Partindo-se de uma reorganização funcional interna do Departamento Comercial, onde serão alocadas áreas de atividade funcional por tarefa e segmento de produto/programa/mercado, com imputação de objetivos de vendas, gerais e individualizados, importará, desde logo, assegurar a motivação da equipa de trabalho para a concretização do plano de atividades para 2015. Sem a disponibilidade, pro-atividade, entrega e envolvimento da equipa de trabalho, muita da atividade prevista para 2015 ficará condicionada e sujeita à não realização. Daí ser objetivo primordial uma intervenção ao nível da Gestão dos Recursos Humanos do Departamento Comercial.

A atividade do Departamento Comercial far-se-á em três frentes: *BackOffice*; plataformas de venda *Online*; ação comercial *outdoor*. É objetivo melhorar cada uma destas áreas de trabalho. A primeira deverá assumir um trabalho de gestão interna e de suporte logístico, administrativo e operacional, das relações comerciais existentes entre clientes internos e clientes externos preferenciais. A segunda deverá incrementar e melhorar a nossa presença nas relações comerciais assíncronas. A terceira deverá reforçar e incrementar as relações comerciais presenciais, orientadas por agendas de contactos preferenciais por segmento de produto/programa/mercado, direcionados e partilhados.

Como quadro de fundo, assumiremos a atividade comercial orientada por um posicionamento estratégico integrado (promoção & vendas), cumulativo aos dois principais produtos: Cartão Jovem EYC e Pousadas de Juventude.

Todos os esforços da atividade deverão ser direcionados, principalmente, ao nível do Cartão Jovem EYC, para o desenvolvimento tecnológico, angariação de grandes parceiros e vantagens; e ao nível das Pousadas de Juventude, para a promoção e venda de alojamento antecipada, assim como para o alargamento da nossa rede e força de vendas internas e para a venda de programas *incoming* (vendas externas).





## POUSADAS DE JUVENTUDE

### ESTRATÉGIA

As Pousadas de Juventude disponibilizam, desde 1959, alojamento a baixo custo, um pouco por todo o país, para um público essencialmente jovem.

Ao longo do seu percurso de existência registou alterações de gestão, propriedade e até localização de algumas unidades de alojamento. Algumas foram abrindo, outras encerrando.

Mas houve um conceito que perdurou em todo esse tempo: uma REDE DE TURISMO JUVENIL, constituída por unidades de alojamento que se caracterizam pela excelente relação qualidade/preço, destinada principalmente ao acolhimento de jovens e grupos escolares em mobilidade, estudo e/ou lazer.

A existência desta rede de unidades de alojamento procura cumprir a missão social do Estado em assegurar as condições mínimas para a mobilidade dos jovens, principalmente aqueles provenientes de estratos sociais que pela sua origem socioeconómica não terão as possibilidades dos demais favorecidos. Acoplada a esta missão constitui-se a oferta de alojamento social, cuja tipologia diferencia-se da hotelaria convencional. Para além da oferta convencional, as Pousadas de Juventude disponibilizam a oferta de quartos múltiplos (partilhados), espaços de convívio e cozinhas de alberguista onde é possível promover a partilha de conhecimentos, experiências e aprendizagens. É esta a filosofia das Pousadas de Juventude, assente no espírito jovem dos seus clientes, maioritariamente na faixa etária dos 16 aos 35 anos.

As Pousadas de Juventude, sendo um produto/serviço de venda, devem ser geridas com base em critérios de racionalidade económica e métrica financeira, p.e., com base numa matriz BCG (Boston Consulting Group). Esta matriz tem duas dimensões: crescimento do mercado e participação de mercado (que é a participação da empresa em relação à participação do seu maior concorrente). Quanto maior a participação de mercado de um produto ou quanto mais rápido o mercado de um produto cresce, melhor para a empresa.

Em 2015, perspetivando-se a concessão de até 25 unidades de alojamento, da atual rede de pousadas de juventude, a atividade inerente aos departamentos operacional e comercial, deverá ajustar-se a um novo modelo de gestão operacional das pousadas de juventude e reforçando, essencialmente, o papel de central de reservas, definição e coordenação da política de preços e força de vendas, e implementação das ações de marketing e comunicação definidas para a rede de pousadas de juventude como um todo.

As tecnologias de gestão, comunicação e vendas devem ser orientadas para os resultados. Não é possível tratar um produto/serviço de venda de igual modo com um serviço de informação. Deverá existir um Sistema de Gestão de Reservas (GestRes) prático, eficiente e catalisador das ligações a outras plataformas de venda Online, do mesmo modo que deverá existir um Site

AM  
JL

exclusivo (autónomo) para a apresentação e venda deste produto/serviço – Pousadas de Juventude, assim como um reforço na atividade de comunicação e promoção das ofertas e do conceito das pousadas de juventude, mantendo os seus principais valores intrínsecos assegurados (baixo custo e espírito jovem), alinhados com níveis de exigência que cada vez mais o mercado e a emancipação jovem reclamam: modernidade, qualidade, conforto, confiabilidade, emotividade, segurança e privacidade, mas que acima de tudo proporcionem experiências únicas e enriquecedoras aos seus clientes e utilizadores.

Para além de “vender-se” alojamento, as Pousadas de Juventude deverão ser capazes de “venderem” experiências.

Por isso, considera-se fundamental proceder-se à conceção e dinamização orientada da prestação do serviço, dando destaque às valências de cada pousada, para nichos de mercado-alvo específicos a atingir, promovendo experiências únicas e enriquecedoras a todos os clientes com espírito jovem, nacionais e estrangeiros, através de uma maior proximidade e contacto com a cultura local e envolvente natural, com garantia de *standards* de qualidade, higiene e segurança a preços competitivos.

As estratégias de intervenção ao nível operacional e comercial de gestão de cada unidade deverão acautelar a oferta de atividades *outdoor* (programas de atividades complementares ao alojamento) e *indoor* (ações de animação internas da pousada), por forma a criar novas atratividades para o cliente, fidelizando-o à rede de Pousadas de Juventude e, eventualmente, aumentando o seu tempo da estadia média e o *cross-selling* de produtos e serviços adicionais.

A especialização da prestação do serviço para mercados-alvo estratégicos – educação, desporto, associativismo, ambiental, intercâmbios e campos de férias, social, empresarial e individual/familiar – através da oferta de programas e experiências por cada unidade, deverá ser assim encarada como a estratégia geral para a rede de Pousadas de Juventude, onde a melhoria da qualidade do serviço principal – alojamento; a gestão personalizada do relacionamento com o cliente, oferecendo-lhe respostas rápidas e adequadas às suas necessidades e interesses; e o estabelecimento de uma agenda de contactos comerciais favoráveis à promoção e venda do serviço; entre outros, deverão fazer parte das atribuições e dos objetivos gerais da Movijovem, através das respetivas áreas funcionais: operacional e comercial.

## SEGMENTAÇÃO, PROFILING E TARGETING

### Posicionamento

Apesar da experiência dos anos nos dizer qual o nosso principal target, se analisarmos o perfil dos clientes e qual o atual posicionamento das Pousadas de Juventude na mente dos consumidores, considerando ainda a forma como somos vistos, interessa analisar e perceber melhor se estes aspetos estão de acordo com a estratégia global da Movijovem.

Podemos definir posicionamento como uma escolha estratégica da empresa, que revela a forma como esta pretende que o(s) seu(s) produto(s) seja(m) visto(s) no seio do mercado. Caso a empresa não o faça, o mercado encarregar-se-á de o fazer.

No caso das Pousadas de Juventude, entendemos que este posicionamento já foi construído há muito tempo atrás e, por isso, encontra-se um pouco desfasado da realidade.

Salvo os nossos clientes mais frequentes, que conhecem bem o produto, a grande maioria dos consumidores tem uma perceção desatualizada da realidade atual das Pousadas de Juventude, considerando estas como: *“Unidades de alojamento económicas, para jovens, em estruturas pouco modernas, com quartos partilhados e sem privacidade”*.

Esta perceção foi construída durante muitos anos e, hoje em dia, ainda persiste. Por isso, consideramos fundamental clarificar a missão da rede de pousadas de juventude e a conceção especializada do produto/serviço, por forma a orientar o seu posicionamento no mercado e assim atingir os propósitos almejados pela empresa e pelos potenciais clientes.

### Marketing & Comunicação

A proposta operacional de marketing e comunicação da rede de pousadas de juventude deverá ser entendida como garante da estratégia global da Movijovem, enraizada no primado da sustentabilidade económica, financeira e social da sua missão: proporcionar experiências únicas e enriquecedoras a todos os clientes com espírito jovem, nacionais e estrangeiros, através de uma maior proximidade e contacto com a cultura local e envolvente natural, oferecendo uma rede nacional de unidades de alojamento, com garantia de *standards* de qualidade, higiene e segurança a preços competitivos.

Partimos, assim, de uma análise SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) à rede de pousadas de juventude, para elencarmos as estratégias de intervenção ao nível operacional de marketing, comunicação e vendas.

**Pontos fortes:** funcionamento em rede e dispersão geográfica/localização; boa relação preço/qualidade; bom acolhimento/simpatia; central de reservas/linha da juventude; cozinha de alberguistas.

**Pontos fracos:** falta de especialização do produto; falta de “ambiente”/animação interna e externa às unidades; falta de oferta diversificada de bar e restauração; site e canal de reservas web obsoleto; sistema de reservas inadaptado às plataformas de venda Online e a campanhas de promoção conforme a taxa de ocupação e classificação; comunicação do limite de idade de utilização das pousadas; pouca dinamização dos canais de subscrição da e-letter; falta de qualidade de algumas pousadas prejudica a imagem da rede; uniformização e rigidez do modelo de gestão da rede; rigidez/pouca flexibilidade das condições gerais de funcionamento da rede; restrita venda de serviços complementares ao alojamento (programas, bar, restauração, salas, cartões, equipamentos); gestão piramidal; deficiente estrutura de

comunicação, envolvimento e partilha de responsabilidades funcionais entre hierarquias; ausência de mecanismos de compensação (incentivo) e repreensão; pouca flexibilização dos recursos humanos; clima organizacional complacente com o desleixo e desmotivação; ausência de *standards* de qualidade no atendimento e prestação do serviço; fracas políticas de CRM; deficiente/desajustado perfil de competências da maioria dos colaboradores pelos níveis e áreas funcionais de responsabilidade.

**Oportunidades:** aumento dos *short breaks*; maior tráfego aéreo *low cost*; boa relação com entidades públicas e privadas que operam no setor do turismo nacional e internacional; novas ferramentas de vendas e comunicação da Hostelling International – HI360; recente adesão à plataforma de vendas Online Booking.com; boa relação com parceiros institucionais importantes para o posicionamento de mercado da nossa oferta; processos de formação e recrutamento de colaboradores com perfil de competências ajustado às funções; definição de objetivos organizacionais (macro, meso e micro) por áreas e unidades orgânicas; fortalecimento da rede interna de vendas; investimento nas áreas de marketing e comunicação.

**Ameaças:** concorrência dos hostels e das novas ofertas de alojamento local/residencial (mercado paralelo); taxa de desemprego; deficiente poder de compra e baixo nível dos apoios institucionais do terceiro setor (mercado social e associativo); ligação deficitária da rede de transportes a algumas unidades de alojamento; agressividade comercial da hotelaria convencional; cultura organizacional.

As estratégias de intervenção ao nível operacional de marketing e comunicação deverão, assim, atender ao crescimento do mercado, à participação de mercado e ao posicionamento no mercado da conceção do produto/serviço – Pousadas de Juventude.

Em termos operacionais deverá haver uma maior focalização na comunicação da marca, subjacente ao conceito de rede (nacional e internacional), despoletando processos de relacionamento e contratualização comercial, perceptível e ajustado ao mercado que pretendemos atingir, possibilitando dessa forma o seu incremento, fidelização e eventual atração de novos “nichos” de mercado

Assim, para 2015, propõe-se um conjunto de 12 ações-chave, específicas e interligadas, ao nível do marketing, comunicação e vendas:

- i. Adquirir um novo *software* de gestão de reservas, com interface de ligação direta a outras plataformas de venda Online e gerenciamento por pousada/recurso disponível.
- ii. Desenvolver um novo Site de promoção & venda Online dos serviços pousadas de juventude, com área de cliente e negócio por pousada.
- iii. Desenvolver uma App Pousadas de Juventude, com motor de reservas e *feeds*;
- iv. Redefinir as competências e atribuições da Central de Reservas e o direcionamento da Linha da Juventude para um único posto de atendimento em horário laboral, otimizando

- os fluxos e o volume de atendimento, promoção (telemarketing) e vendas a partir destes canais.
- v. Especializar a prestação do serviço e a conceção do produto para mercados-alvo estratégicos – educação, desporto, associativismo, ambiental, campos de férias, social, empresarial e individual/familiar – através da oferta de programas e experiências vocacionadas para o público-alvo definido.
  - vi. Redefinir as CGFRNTJ, principalmente em termos de política comercial e operacional da prestação e venda do produto/serviço, logo após a implementação do novo PMS.
  - vii. Incrementar a oferta integrada de serviços secundários e complementares ao alojamento (próprios e de terceiros) – *revenue management*.
  - viii. Implementar uma política de CRM (*customer relationship management* – gestão do relacionamento com o cliente) em todas as unidades de negócio, com atribuições/objetivos comerciais *outdoor* na região envolvente.
  - ix. Otimizar os canais de distribuição, a rede e a força de vendas (web e presencial, síncrona e assíncrona).
  - x. Desenvolver e implementar uma agenda de contratos comerciais de fidelização.
  - xi. Investir em ações de promoção & venda *incoming*.
  - xii. Investir em ações de marketing, direto e indireto, para “novos públicos”, nomeadamente através:
    - Campanha de comunicação audiovisual (publicidade institucional na RTP).
    - Dinamização e subscrição de todas as Pousadas de Juventude em canais digitais: TripAdvisor; Foursquare; Facebook (com motor de reservas); Instagram; Twitter; Youtube.
    - Dinamização de campanhas temáticas, passatempos e ofertas promocionais.
    - Ativação da marca em ações de “guerrilha” e em eventos de massas: ações de rua, eventos de turismo e/ou juventude, festivais de verão.
    - Dinamização da nossa comunicação através dos meios disponíveis e ao alcance de parceiros estratégicos.

Em termos de marketing, a ação mais audaz que propomos é a redefinição da logomarca das Pousadas de Juventude, em clara e assumida associação com a logomarca da Hostelling International, conferindo-lhe clarividência de identidade e conceito de rede nacional e internacional de unidades de alojamento – HI Portugal.

A estratégia de marketing subjacente à assunção conjunta das marcas Pousadas de Juventude – HI Portugal visa desenvolver uma “nova” identidade à rede nacional de unidades de alojamento, principalmente de forma diferenciada na mente dos consumidores, eventuais investidores e concorrentes. A utilização da marca HI confere reconhecimento, escala e dimensão internacional às unidades de alojamento, colocando-as no topo da lista de resultados das pesquisas web. Por outro lado, esta associação distancia a interpretação corrente sobre a “exclusividade” das “Pousadas de Juventude” para jovens, abrindo novas

perspetivas de mercado junto de segmentos-alvo antes inatingíveis, consubstanciando ainda uma maior facilidade de identificação e reconhecimento nacional e internacional.

A utilização do nome, termo, símbolo e design "HI" é hoje possível, dada a representação da marca por associação da Movijovem à IYHF – International Youth Hostel Federation.

A comunicação da "nova" logomarca deverá ser amplamente massificada, por forma a criar um reposicionamento na mente dos consumidores, assente em: *"rede internacional de unidades de alojamento modernas, com qualidade, conforto e privacidade, para pessoas com espírito jovem"*.

Para tal, será necessário, essencialmente, reformular os layouts das receções das pousadas de juventude, conferindo-lhes coerência, uniformidade, mas também alguns "traços" de identidade local; reformular os layouts dos Postos de Turismo Juvenil, na mesma linha dos layouts das receções das pousadas de juventude; assegurar a oferta de padrões mínimos de qualidade na prestação global do serviço, ao nível do atendimento, receção e acolhimento (alojamento e espaços de convívio); e dizer ao mercado que os "velhos" edifícios, com quartos grandes cheios de beliches, mais conhecidos por dormitórios, deram lugar a outra qualidade e oferta de alojamento.

*"Os tempos mudaram, as expetativas e as exigências também!"*

Se vamos prometer, nada como provar que é verdade! Por isso, é de extrema importância dar razões aos consumidores para acreditarem nas nossas promessas – *reason to believe*. É necessário planificar um conjunto de investimentos direcionados para a principal oferta de serviços: alojamento com qualidade, conforto, segurança e privacidade; animação, bar e restauração; roteiros e circuitos turísticos, com programas de atividades (experiências) enriquecedores e marcantes. Tudo isto de acordo com o conceito definido para cada unidade de alojamento, seu posicionamento no mercado, e interesse do cliente.

Atendendo que o nível de exigência dos nossos atuais e potenciais clientes, sejam eles individuais ou grupos, nacionais ou estrangeiros, jovens ou menos jovens, não é o mesmo que há uns anos atrás, o importante será mesmo comunicar esta mudança, assente na oferta de serviços de baixo custo, com qualidade, conforto, segurança e privacidade, e no espírito jovem dos seus clientes.

### **Target Pousadas de Juventude**

A forma de comunicar deve ser sempre direcionada para o público-alvo (target) escolhido. Se tentarmos ter uma comunicação que chegue a vários segmentos ao mesmo tempo, possivelmente não conseguiremos atingir nenhum de forma eficaz e criamos alguma confusão na mente dos consumidores.



O sucesso de um produto tem que passar pela definição clara do seu target e pela consolidação de uma estratégia de oferta e de comunicação, que vá ao encontro do mesmo.

O target das Pousadas de Juventude (HI Portugal) deverá ser quase exclusivamente direcionado para GRUPOS (escolares, desportivos, associativos e empresariais), nacionais e estrangeiros, e para INDIVIDUAIS (jovens dos 18-35 anos e famílias jovens com 1 ou 2 filhos), usufruindo cada vez mais da pertença à rede internacional de pousadas de juventude (*Hostelling International*), assim como da presença nas demais plataformas de venda Online e relacionamento comercial junto de operadores turísticos e agências de viagens bem identificados.

### Produto

A conceção do produto deverá focar-se na especialização do serviço a prestar, com vista a atingir os mercados-alvo estratégicos: educação, desporto, associativismo, ambiental, social, empresarial e individual/familiar.

Por outro lado, muitos dos clientes que procuramos atingir, nomeadamente através das plataformas de venda Online, pretendem alojamento que lhes dê privacidade e a garantia de não ficarem com pessoas desconhecidas no quarto, principalmente os targets atrás referidos (famílias e empresas). Ora, paradoxalmente, a maioria das pousadas têm quartos múltiplos (partilhados) de quatro camas cada. Estamos, assim, face a uma mudança significativa de paradigma: a venda de quartos, em vez de camas, ou apresentar ao cliente as duas possibilidades de reserva, é uma ação que deverá ser incrementada ao longo de 2015.

### Cartão Pousadas de Juventude – HI Membership Card

A imagem, comunicação e acesso ao Cartão Pousadas de Juventude (HI Membership Card) deverão ser orientados pela sua identidade e notoriedade, enquanto elemento de pertença a uma filosofia de alojamento com características e oferta próprias a nível mundial.

O HI Membership Card deverá servir de base a políticas de CRM, oferta de serviços complementares (próprios e de terceiros) e *upgrades* ao alojamento e, bem assim, à possibilidade de o transformar num agradável *gift* com sistema de recarregamentos e acumulação de ofertas por utilização – o “instrumento-base” de fidelização do cliente individual.

### Quadro base de programas de atividades e animação das Pousadas de Juventude

Todos sabemos que as pousadas são sempre um meio para atingir um objetivo. Quem dorme numa pousada pretende visitar um museu, conhecer uma cidade, fazer um passeio a cavalo,

ou simplesmente ter um jantar diferente num restaurante especial. Cada vez mais, as marcas deixam de vender meramente produtos e serviços e passam a proporcionar experiências. Assim sendo, torna-se importante criar um leque de programas de atividades que contemplem estas experiências, que os clientes procuram aquando da utilização de uma pousada, de acordo com o conceito e temática definida para a prestação do serviço por aquela unidade.

O cartaz de serviços complementares ao alojamento (atividades outdoor), assim como uma dinâmica interna de animação de cada unidade de alojamento deverá conferir ao cliente um sentimento de emotividade e vivência de experiências marcantes. A dinâmica e a envolvência local das hierarquias de gestão operacional de cada pousada deverá ser o garante para o desenvolvimento e implementação de planos internos de animação e oferta de serviços complementares na região envolvente aos clientes das Pousadas de Juventude.

Para além dos programas comerciais de alojamento existentes a nível nacional, dever-se-á apostar numa oferta diferenciada por segmentos de pousadas. Todos sabemos que algumas unidades estão melhor localizadas para acolherem grupos desportivos, enquanto outras são mais “apetecíveis” para o acolhimento de Campos de Férias, e por aí adiante. É neste sentido que queremos apostar na conceção do produto e na especialização da prestação do serviço por áreas temáticas de intervenção e respetiva promoção.

A promoção/divulgação de cada um dos programas apresentados serão diferenciadores da capacidade de organização e gestão operacional de cada unidade, dado que o sucesso de vendas passará, indubitavelmente, pela capacidade intrínseca de darmos a conhecer a nossa oferta a cada segmento de mercado definido e, ao mesmo tempo, contratualizarmos parcerias e ofertas comerciais de fidelização com cada cliente e/ou entidade parceira.

Assim, consideramos importante o envolvimento comercial da estrutura de colaboradores ao nível local/regional e, bem assim, a contratualização comercial de parcerias estratégicas com empresas de atividades outdoor; operadores turísticos locais; agências de viagens; escolas e centros de formação; municípios; clubes e associações; IPSS’s e serviços sociais, entre outros.

O desafio que se coloca num primeiro momento é proceder-se à elaboração de um Plano de Atividades para cada unidade de alojamento, acolhendo a definição das áreas e atividades propostas para dinamização, acompanhamento, promoção, comunicação e avaliação de resultados.

### **Principais programas comerciais de alojamento**

Consubstanciados na estratégia de conceção e (re)posicionamento do produto, pretendemos atualizar os programas comerciais de alojamento, incorporando-lhes oferta de serviços adicionais de acordo com os interesses do segmento de mercado a atingir:

- **Movimento Associativo** – destinado a associações juvenis federadas e/ou inscritas no RNAJ.



Handwritten signature or initials in the top right corner.

- **Desporto em Movimento** – destinado a federações desportivas, clubes e/ou associações federados, portugueses e espanhóis.
- **Estágios Desportivos** – destinado a federações desportivas, clubes e/ou associações federados, portugueses e espanhóis.
- **Escola em Viagem** – destinado a grupos escolares.
- **Viagens de Finalistas** – pacote de alojamento em regime de meia-pensão, destinado a pequenos grupos de estudantes.
- **Campos de Férias** – oferta de alojamento em regime de pensão completa, destinado a entidades promotoras e/ou organizadores de campos de férias.
- **Kero Uma Pousada Só Para Mim** – possibilidade de reservar uma pousada, em regime de exclusividade.
- **Bed & Meal** – destinado a qualquer tipologia de grupo, igual ou superior a 30 pessoas, com reserva de alojamento e refeição.
- **Family Fun** – possibilidade de reservar um quarto múltiplo de 4 camas, a preço reduzido, para a mesma pessoa/família.
- **Roteiros 3 Noites | 3 Pousadas** – destinado a reservas de individuais, em regime de quarto duplo c/WC privativo.
- **INTRA\_RAIL: Xcape** (3dias/2noites); **Xplore** (7dias/6noites); **Live Trip** (3dias/2noites – grupos de 12 a 40 participantes) – passe de comboio com alojamento associado em Pousadas de Juventude (pequeno-almoço incluído).

A promoção e divulgação de cada um destes programas deverão ser objetivadas em ações de marketing e comunicação, preferencialmente, direto e relacional com os principais destinatários/beneficiários, clientes grupo, famílias e individuais.

O sucesso de vendas passará, indubitavelmente, pela capacidade intrínseca de darmos a conhecer a nossa oferta a cada segmento de mercado definido para cada programa e, ao mesmo tempo, contratualizarmos parcerias e ofertas comerciais de fidelização com cada cliente/entidade parceira.

**PRICING**

A evolução do mercado nos últimos anos coloca novos desafios de gestão à RNTJ, confrontando os indicadores de desempenho internos com o aumento da oferta similar concorrencial e, bem assim, com a realização financeira sustentável do modelo de gestão que se pretende para a RNTJ.

A afirmação da Rede de Pousadas de Juventude no mercado da oferta turística, mais ao nível do alojamento, deve relacionar-se com a estratégia das políticas governamentais para o setor do turismo e, acima de tudo, porque a filosofia das Pousadas de Juventude serve mais diretamente os jovens, para a facilitação da mobilidade juvenil em território nacional a preços reduzidos, possibilitando o conhecimento cultural, educacional e territorial do nosso país a muitos jovens que sem esta oferta se viriam privados dessas experiências.

O *pricing* das pousadas de juventude deverá cumprir, entre outros, os seguintes objetivos:

- (Re)posicionar estrategicamente a oferta de alojamento e outros serviços junto do mercado-alvo a atingir (torna-se necessário especializar a prestação do serviço e a conceção do produto para esses mercados);
- Dotar as áreas funcionais de ferramentas de ação comercial direcionadas para os segmentos de mercado-alvo definidos;
- Estabelecer patamares de autonomia e responsabilidade orçamental para cada área funcional, operacional e comercial;
- Adaptar o preço de venda à disponibilidade diária de alojamento (Best Available Rate), através da implementação de um novo software de gestão de reservas por unidade e recurso, com interface às várias plataformas de venda Online.

Em termos gerais dever-se-á apostar na “agressividade” comercial das pousadas de juventude, através de campanhas bem definidas e ponderadas na avaliação das estatísticas de ocupação/venda. Esta “agressividade” permitirá manter uma dinâmica de comunicação da marca sempre presente, perspetivando-se reduções significativas do *pricing* praticado face a concorrência direta dos hostels e outros estabelecimentos hoteleiros.

A proposta de preços aprovada para 2015 foi, por isso, resultado da linha de orientação efetuada no ano anterior, assente numa análise conjunta e partilhada, entre DC e DORT, juntamente com os Gestores de Área, subjacente às seguintes ponderáveis:

- Taxa de Ocupação geral por cada mês do ano;
- Taxa de Ocupação por recurso e mês do ano;
- Número de recursos disponíveis para venda por tipologia;
- Similitude da procura e da oferta entre unidades;
- Proximidade geográfica entre unidades;
- Derivação da tabela de preços para produtos e programas comerciais específicos para o posicionamento das Pousadas de Juventude em cada segmento do seu mercado-alvo.

É nossa convicção que enquanto não obtivermos a oportunidade de comunicar para novos públicos, nomeadamente através de meios de comunicação massificada, a tabela de preços aprovada, adicionada de produtos, programas e campanhas específicos para o mercado-alvo a atingir, devemos continuar a estratégia seguida na oferta comercial segmentada por nichos de mercado e flexibilizar as CGFRNTJ às exigências do mercado na atualidade.

Por outro lado, ao estabelecermos uma oferta de programas específicos para mercados-alvo a atingir, incidimos na ambição de provocar uma maior taxa de penetração no mercado, através do efeito escala de maior ocupação das Pousadas de Juventude, maior taxa de penetração da venda de outros produtos e serviços, logo menor custo de utilização por dormida.

AAA  
JLP



## CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO, REDE E FORÇA DE VENDAS

Atualmente, a comercialização do produto/serviço Pousadas de Juventude assenta nos seguintes pontos e ferramentas de venda:

- Central de Reservas – Departamento Comercial;
- Rede Continental de Pousadas de Juventude;
- Site Pousadas de Juventude – Reservas Online;
- App Pousadas de Juventude – Motor de Reservas;
- Plataformas de venda Online: Hihostels; Hostelbookers; Hostelworld e Booking;
- Linha da Juventude – Departamento Comercial;
- Rede de Lojas Ponto JA – PTJ's.

A otimização dos canais de distribuição existentes e outros a criar deverá ser entendida, a par da comunicação massificada da marca, como uma ação estratégica primordial para a colocação do produto/serviço no mercado, seja para o dar a conhecer, através de uma rede de revendedores estrategicamente identificados, ou, idealmente, promove-lo e comercializa-lo em simultâneo.

A gestão otimizada da rede e força de vendas deverá ser implementada em duas linhas de intervenção: por um lado colocar e promover o produto/serviço ao melhor preço nos diferentes canais; por outro lado, implementar processos de gestão de clientes e parcerias (CRM) através da oferta de promoções, *cash back* ou créditos de alojamento, assentes em esquemas de envolvimento e compensação progressiva, com base no fluxo de vendas e/ou resultados financeiros operacionais obtidos por cada interveniente.

Assim, consideramos importante um maior envolvimento comercial da estrutura de colaboradores ao nível local/regional e, bem assim, a contratualização comercial de parcerias estratégicas com operadores turísticos; agências de viagens; federações associativas, desportivas e sindicais; Municípios; IPSS's e serviços sociais, entre outros; um novo *website* com módulo de reservas Online. Tudo isto assente e integrado num novo *software* de gestão reservas e propriedades (PMS).

Com efeito, a promoção e venda do produto/serviço Pousadas de Juventude seria reforçada através de uma rede de agentes locais e parceiros, clientes finais e revendedores, assim como nas ferramentas web mais requisitadas para a tipologia do produto, dando considerável preferência ao novo canal Hi360 (MyHostel360).

Em suma, a estratégia multicanais de distribuição comporta riscos comerciais. No entanto, entendemos que esta abordagem deverá ser continuamente avaliada e ajustada à análise de resultados e aos desenvolvimentos tecnológicos implementados, podendo-se acrescentar ou retirar a promoção e venda do produto/serviço em determinados canais.

Handwritten initials and a checkmark.

**GESTÃO DE CLIENTES E PARCERIAS / REVENUE MANAGEMENT / CASH BACK**

A implementação de uma política de CRM (*customer relationship management* – gestão do relacionamento com o cliente) em todas as unidades de negócio, com atribuições/objetivos comerciais *outdoor* na região envolvente, resultará no reforço da comunicação da marca e no aumento de vendas dos programas de alojamento associados.

Tal como acima apresentado, ao implementarem-se processos de gestão de clientes e parcerias (CRM), teremos que “ir mais além” e proporcionar campanhas e ofertas promocionais, esquemas de compensação *cash back* ou de atribuição de créditos de alojamento (preferencialmente), por forma a valorizar o envolvimento e a fidelização do cliente à rede de unidades de alojamento.

Ao seguirmos esta estratégia de ação comercial estaremos a abordar maioritariamente o “nosso” público, pelo que dever-se-á também desenvolver campanhas de comunicação massificada e ações de prospeção e angariação comercial de novos clientes e parcerias.

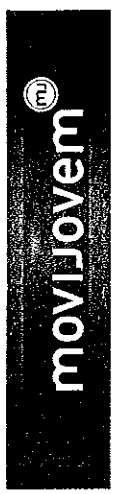
Cumulativamente, apostaremos numa abordagem comercial partilhada, não só do ponto de vista geográfica, convocando a disponibilidade dos colaboradores e responsáveis das unidades de alojamento, mas também do ponto de vista da nossa oferta: desconto financeiro e atribuição variável de *cash back* ou crédito alojamento de acordo com a seguinte proposta-base:

POLÍTICA COMERCIAL DE DESCONTOS E OFERTA VARIÁVEL - ENTIDADES PARCEIRAS								
Desconto Financeiro e Atribuição Variável de Crédito de Alojamento ou Vales Valor								
Entidade	Programa de Alojamento	Desconto Financeiro *	Atribuição Comercial Variável - Crédito de Alojamento (consoante volume total SEMESTRAL em reservas de alojamento**)					
			0€ a 1.000,00€	1.001,00€ a 2.500,00€	2.501,00€ a 5.000,00€	5.001,00€ a 7.500,00€	7.501,00€ a 10.000,00€	> 10.001,00€
<b>Preço Social:</b> Entidades que se justifique por carência e despacho da Direção.		8,00 €						
Associações ou Instituições de carácter social sem fins lucrativos, que promovam a sua atividade em apoio a deficientes, desfavorecidos, carenciados e de reinserção social.		20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Federações Desportivas, Clubes e Associações Federadas	Desporto em Movimento e/ou Estágios Desportivos	0,0%	0,0%	5,0%	7,5%	10,0%	12,5%	15,0%
Associações Juvenis / Juventudes Partidárias / Agrupamentos de Escuteiros / IPSS's / Serviços Sociais / ONG's / CNI / FNAI	Movimento Associativo	0,0%	0,0%	5,0%	7,5%	10,0%	12,5%	15,0%
Entidades parceiras da Movijovem (p.e. entidade co-organizadora de Campos de Férias)	Campos de Férias OU	15,0%	0,0%	5,0%	7,5%	10,0%	12,5%	15,0%
Operadores Turísticos (Revendedores)		30,0%	0,0%	2,5%	5,0%	7,5%	10,0%	12,5%
Agências de Viagens		15,0%	0,0%	5,0%	7,5%	10,0%	12,5%	15,0%
Entidades Congéneres		15,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

**Observações:**

1. O Crédito de alojamento será apurado semestralmente, com base no volume financeiro das reservas de alojamento efetuadas nesse semestre, para usufruto no semestre imediatamente seguinte ao que diz respeito.

*[Handwritten signatures and initials]*



2. O Crédito de alojamento utilizado durante o semestre correspondente será valorizado para efeitos do novo apuramento variável a usufruir no semestre seguinte.
3. O Crédito de alojamento, caso a Entidade Parceira opte, poderá ser convertido em Vales Valor 50€, para oferta/atribuição a terceiros, com validade de usufruto de até 6 meses (30 de junho ou 31 de dezembro).
4. A utilização do Crédito de Alojamento ou do Vale Valor obedece às CGFRNTJ (Condições Gerais de Funcionamento da Rede Nacional de Turismo Juvenil) e será unicamente aceite na Rede de Pousadas de Juventude gerida pela Movijovem.

### FERRAMENTAS -- MODELOS DE REPORTING E SI

A gestão e análise de resultados surgem como pilar fundamental para a avaliação do desempenho operacional e comercial da estrutura de vendas, quer ao nível de cada colaborador/operador de vendas, canal, rede ou plataforma de vendas, assim como ao nível da política comercial implementada.

Teremos a necessidade de alocar funções e tarefas específicas, de registo diário, análise e partilha pelas áreas orgânicas correspondentes (direção, operacional, comercial e financeira), por forma a agirmos *on time* de acordo com os interesses em avaliação. Este trabalho, necessariamente, do BackOffice do Departamento Comercial, exige a disponibilidade e capacitação de ferramentas informatizadas de ligação, leitura e análise de dados variáveis, conforme os relatórios pretendidos.

### POLÍTICA DE INCENTIVOS – REDE INTERNA DE VENDAS

A estratégia de implementação de um plano de incentivos focados nos operadores de venda tem como objetivo principal aumentar o volume de vendas/faturação de todos os produtos e serviços da Movijovem (principais, secundários e complementares), levando à dinamização de todas as respetivas áreas de negócio, por comparação com os registos históricos dos anos transatos.

A indexação de um incentivo à superação do objetivo estabelecido levará ao reconhecimento material do mérito alcançado e, por associação, ao incremento da motivação e envolvimento de todos os operadores de venda na reconquista, fidelização e angariação de novos clientes para a Movijovem.

Esta orientação deverá ser complementada com a avaliação/superação do BSC (Balanced Scorecard) da Movijovem, garantido uma política de reconhecimento global, a todos os colaboradores, em função dos indicadores de desempenho de gestão e qualidade definidos para o presente ano.





## RELAÇÕES INTERNACIONAIS – IYHF (INTERNATIONAL YOUTH HOSTEL FEDERATION)

A Movijovem, por contrato de associação (Membership Agreement) com a International Youth Hostel Federation, onde se inclui o contrato de licença de marca registada (Trademark Licence Agreement) para a inclusão da rede nacional de pousadas de juventude na Hostelling International, deverá assegurar a sua representatividade nos eventos de trabalho estatutariamente instituídos: Assembleias Gerais; Conferências Anuais; CEO Meetings; entre outros eventos de fórum operacional, no âmbito da qualidade, gestão e marketing e comunicação.

A exigência que se coloca à participação dos membros de Direção da Movijovem na Assembleia Geral, Conferência Anual e CEO Meetings, deverá ser complementada com a participação das hierarquias intermédias nos eventos de carácter operacional, por forma a alicerçar as relações internacionais com entidades congéneres, mas também a cooperar na construção da hostelling international, com efeitos práticos em território nacional, através do desenvolvimento e implementação de diretivas internacionais de comum interesse.

## CARTÃO JOVEM E.Y.C.

### ESTRATÉGIA

O Cartão Jovem foi criado em Portugal em 1986. O Cartão Jovem em Portugal foi uma das seis organizações fundadoras da Associação Europeia do Cartão Jovem (em 1987), implementada no sentido de conjugar os esforços que as várias organizações nacionais desenvolviam em prol dos jovens.

Em 1991 o Cartão Jovem é inserido na Movijovem, com gestão autónoma, verificando-se durante a década uma elevada adesão por parte dos jovens ao produto. Em 1999 é criado o Mega Cartão Jovem, a vertente bancária do Cartão Jovem.

A partir de 2006, verificam-se várias iniciativas coincidindo com a aposta no Pack Cartão Jovem e o lançamento do Cartão Jovem Municipal, entre outras.

Durante todos estes anos, a idade para se obter o Cartão Jovem foi definida entre os 12 e os 25 anos (EURO<26). No ano de 2010, verificou-se o alargamento de idade para os 30 anos, passando igualmente a utilizar-se a nova designação European Youth Card e o novo Logo.

Sendo um instrumento social de juventude, o Cartão Jovem visa proporcionar um conjunto de vantagens, descontos, reduções e isenções em produtos e serviços prestados por entidades públicas e privadas, numa lógica de não-exclusividade a qualquer titular, jovem dos 12 aos 30

anos, promovendo dessa forma a mobilidade e o acesso, com custos reduzidos, a serviços de lazer, entretenimento, desporto, tempos livres, tecnologias de informação, educação entre outros.

O Cartão Jovem é uma das mais expressivas iniciativas juvenis em Portugal e na Europa. Atualmente conta com mais de 70.000 vantagens disponíveis, das quais cerca de 7.500 são prestadas por entidades e estabelecimentos comerciais em Portugal.

## TARGET DO CARTÃO JOVEM EYC

Os consumidores de Cartão Jovem podem facilmente ser caracterizados por adolescentes e jovens adultos cujas principais atitudes demonstram apetência para:

- Valorizar marcas como forma de afirmação social;
- Viver intensamente os momentos da vida;
- Sair à noite com os amigos;
- Desfrutar os tempos livres;
- Necessidade de afirmação pessoal perante o grupo de amigos;
- Mente aberta (*easy-going*);
- Utilização de linguagem global (símbolos e sinais).

No que diz respeito à sua postura perante as marcas, podemos afirmar que a mesma se deve revestir das seguintes características:

- Deve ser um ícone de referência;
- Deve transmitir inovação e diferença;
- Deve ser original e visionária;

As suas principais motivações estão relacionadas com a música, o desporto, a moda e as tecnologias de informação.

## PRODUTO – CARTÃO JOVEM EYC

O Cartão Jovem EYC é um produto que centra a sua ação na angariação de vantagens para os seus portadores. Para 2015 as áreas estratégicas escolhidas, estão intimamente ligadas às motivações dos jovens e encontram-se subdivididas nos seguintes segmentos de atuação:

- *Mobilidade* - Transportes, combustível, alojamento, restauração e turismo.
- *Cultura* - Cinema, música, museus, teatro, comunicação social, edições, festivais de verão e espetáculos diversos.
- *Desporto* - Eventos e prática desportiva.
- *Moda* - Vestuário, cosmética e estética.
- *Educação* - Formação profissional, *workshops*, cursos técnicos e superiores.

- *Tecnologia e equipamento* - Telecomunicações, internet, televisão.
- *Serviços* - Seguros e serviços bancários.

O Cartão continua a apresentar-se ao mercado em duas versões:

**Versão clássica:** o Cartão Jovem clássico é constituído por um suporte pvc com etiqueta autocolante. A versão clássica tem o preço de 10 euros e é válida por um ano.

**Versão bancária:** o Mega Cartão Jovem é constituído por um suporte pvc com banda magnética para utilização de função multibanco. Só pode ser obtido nos balcões da Caixa Geral de Depósitos. A versão bancária tem o custo de 10 euros/ano e é válida por dois anos.

## POSICIONAMENTO

A existência de cada vez mais cartões de fidelização no mercado leva-nos a objetivar o posicionamento do Cartão Jovem na sua missão social: promover a mobilidade dos jovens, através da oferta de vantagens, descontos, reduções e isenções em produtos e serviços prestados por entidades públicas e privadas, numa lógica de não-exclusividade, a jovens dos 12 aos 30 anos.

Com efeito, existe um preço inicial de utilização válido por um ou dois anos, mas que não exige gastos posteriores para obtenção dessas mesmas vantagens, enquanto no segmento dos cartões de fidelização existe uma estratégia de marketing em fidelizar o cliente, onde este acumula pontos para poder usufruir de descontos e vantagens em serviços, que por norma dependem de gastos contínuos efetuados pelo cliente.

O potencial de crescimento Cartão Jovem, enquanto instrumento social da política de juventude, é bastante considerável. Somente através de uma estratégia de desenvolvimento tecnológico, angariação de vantagens âncora e estabelecimento de parcerias co-branded com entidades bem definidas e identificadas será possível incrementar a visibilidade, usufruto e notoriedade do Cartão Jovem junto do seu público-alvo.

## REFORMULAÇÃO TECNOLÓGICA

A marca Cartão Jovem ainda beneficia de uma notoriedade considerável junto do seu público-alvo e dos parceiros comerciais. Contudo, e paradoxalmente, como se verifica pelos relatórios de vendas dos últimos anos, a marca *per si* não vende. O sucesso das vendas de um produto como o Cartão Jovem dependerá sempre da forma como o jovem cliente se apercebe do valor real do produto. Por isso, entendemos necessário proceder-se a reformulações e a investimentos vários, por forma a alavancar a taxa de penetração que o Cartão Jovem atualmente regista (7,3%).



Enquanto estratégia de fundo para o desenvolvimento do Cartão Jovem defendemos uma aposta muito clara no reforço tecnológico associado à utilização e mais-valia do Cartão, assim como a angariação de vantagens âncora, estabelecimento de parcerias *co-branded* estrategicamente definidas, redefinição do modelo de gestão do Cartão Jovem, inerente à concretização dos desenvolvimentos tecnológicos encetados, e preparação das ações de marketing e comunicação ajustadas à celebração do 30.º aniversário do Cartão Jovem, a ocorrer ao longo de 2016.

O projeto de reformulação tecnológica do Cartão Jovem deverá assentar na concretização de alguns desenvolvimentos, a saber:

- Emissão centralizada;
- Incorporação de Banda Magnética, Chip, Código de Barras;
- Sistema de pagamento bancário (MB, ATM, Transferência);
- Validade do Cartão Jovem de 2 anos c/SDC (sistema de débito em conta) anual, válido também para renovações;
- Redes de parceiros/utilização do Cartão Jovem com TPA's (gestão de utilizações; *cash back*);
- CCDB Integrada (gestão de titulares, vantagens, parceiros, utilizações, proveitos, comunicação);
- App Cartão Jovem Mobile, com georreferenciação de vantagens;
- Vantagens principais qualitativas por segmento de utilização/target;
- Canais de distribuição/venda do Cartão Jovem por tipologia:
  - Clássico - Online na plataforma web Cartão Jovem;
  - Municipal – postos de venda municipal;
  - Académico/Estudante – Online;
  - Atleta – Online,
  - Clubes – Online;
  - Associativo – Online;
  - Bancário – rede CGD.
- Comunicação televisiva, radiofónica, mobile, digital (web, newsletters), física (cartazes, folhetos, displays e em *spots* promocionais).

Adicionalmente, e par do desenvolvimento tecnológico do Cartão Jovem, considera-se fulcral o reforço operacional de competências na área funcional dedicada à gestão do Cartão Jovem (nota: a especificidade operacional e comercial deste “produto” é diferente da especificidade operacional e comercial do serviço de alojamento), as quais deverão corresponder à concretização de um conjunto de intervenções prioritárias, das quais destacamos as seguintes:

### CARTÃO JOVEM CLÁSSICO (E.Y.C.)

Ações principais:

*[Handwritten signature]*

- Alteração estrutural do Cartão em pvc, levando à personalização/emissão centralizada e posteriormente à incorporação de valências tecnológicas (banda magnética, chip e código de barras);
- Alteração do formato de emissão/renovação, em termos de formatos de pagamento, tentando obter dados para efetuar a renovação automática do Cartão Jovem através de SDC (sistema de débito em conta).
- Alteração, em ligação ao ponto anterior, dos próprios prazos de validade do Cartão Jovem: passar de um para dois anos de validade.

NOTA: As alterações que sejam possíveis de implementar, em termos de prazo de validade/suporte/emissão do Cartão Jovem deverão ser extensíveis a todas as tipologias, excetuando a do Mobile, que basicamente “apresenta” o Cartão Jovem enquanto este estiver válido e o Mega Cartão Jovem.

### **CARTÃO JOVEM MUNICIPAL**

Ações principais:

- Dinamização das parcerias já existentes, acompanhando o processo de substituição de Cartões existentes;
- Continuação da angariação de Municípios;
- Exploração de possibilidades de integração do Cartão Jovem Municipal com as Comunidades Intermunicipais.

### **CARTÃO JOVEM ACADÉMICO | ESTUDANTE**

Ações principais:

- Desenvolver uma parceria com o Ministério da Educação e Ciência para a implementação do Cartão Jovem Estudante a todos os alunos do ensino público estatal do 3.º CEB, Secundário e Universitário.
- Continuação da angariação de Associações Académicas/Associações de Estudantes, ajustando a oferta de condições relativamente aos formatos/procedimentos de emissão, pagamento e valências tecnológicas.
- Dinamização das parcerias já existentes (AAUM e FAP).

### **CARTÃO JOVEM ASSOCIATIVO**

Ações principais:

- Incentivar a utilização desta tipologia de Cartão Jovem, especificamente com Associações que tenham um elevado número de associados, como sejam os Escuteiros;
- Potenciar a utilização das redes de vendas das Associações para a divulgação e comunicação do Cartão Jovem EYC, através da interlocução privilegiada da FNAJ e CNJ.

## CARTÃO JOVEM ATLETA

Ações principais:

- Dinamização desta tipologia de Cartão Jovem, com especial enfoque nas principais Federações Desportivas.
- Ligação do Cartão Jovem aos próprios esquemas de Vantagens das Federações, nos casos de impossibilidade de realização de co-brandeds.
- Potenciar a utilização das redes de vendas das Federações para a divulgação e comunicação do Cartão Jovem EYC.

## CARTÃO JOVEM CLUBES

Ações principais:

- Lançamento do Cartão Jovem SC BRAGA e finalização das negociações com o SL Benfica, com vista a implementação do Cartão Jovem SL BENFICA.
- Ligação do Cartão Jovem aos próprios esquemas de vantagens dos clubes, nos casos de impossibilidade de realização de co-brandeds.

## MEGA CARTÃO JOVEM (Cartão MB com a CGD)

Ações principais:

- Alargamento das vantagens conexas à conta de Depósitos à Ordem a todo o limite etário de acesso ao Mega Cartão Jovem, com reforço das mesmas.
- Transmissão segura dos dados Mega Cartão Jovem para a BD do Cartão Jovem.
- Equivalência deste Cartão a parcerias que incorporem valências tecnológicas no Cartão Clássico.

## CARTÃO JOVEM Mobile

Ações principais:

- Desenvolvimento da uma nova App, com a implementação da georreferenciação das vantagens, feeds de notícias e partilha nas redes sociais.
- Extensão da possibilidade de apresentação do Cartão Jovem clássico ao Cartão Jovem bancário (Mega Cartão Jovem).
- Acrescentar à apresentação das vantagens a possibilidade de existência de acesso a códigos promocionais.
- Preparação para potencialidade de implementação de vantagens recorrendo a tecnologia NFC (*Near Field Communication*).

AAA  
E  
L



## GRANDES VANTAGENS DO CARTÃO JOVEM EYC

### Ações principais:

- Estabelecimento de parcerias que resultem em vantagens âncora para as várias tipologias do Cartão Jovem, que deverão interagir com a instalação de valências tecnológicas e a alteração do formato de emissão do Cartão Jovem.
- Constituição do Cartão Jovem como título identificativo de universos alargados de jovens, tornando-se vantajosa a sua posse para os mesmos.
- Utilização das parcerias que resultam em co-brandeds para reforço das vantagens gerais a outras tipologias de Cartões Jovens.
- Trabalhar especificamente determinados setores de atividade que pelas suas características e interesse para os jovens se constituam como elemento diferenciador.

## BASE DE DADOS DO CARTÃO JOVEM EYC

### CCDB (Central Common Data Base) CARTÃO JOVEM

### Ações principais:

- Desenvolvimento de uma CCDB exclusiva e integrada do Cartão Jovem (gestão de titulares, vantagens, parceiros, utilizações, proveitos, comunicação), em ligação com a emissão centralizada do Cartão Jovem e redes de parceiros/utilização.
- Envolvimento no projeto da EYCA de desenvolvimento de um sistema central de reconhecimento da validade do Cartão Jovem, para potenciação de vantagens transnacionais baseadas na Internet.
- Criação de mecanismos automáticos de atualização de informação, entre a CCDB nacional e a CCDB da EYCA.

## YOMCard

### Ações principais:

- Reforço da identidade do Cartão Jovem como European Youth Card, pelo envolvimento na planificação do mesmo com o Youth on The Move Card no âmbito da Comunidade Europeia.
- Potencialidade de aumento da informação destinada a este segmento no Site do próprio produto.
- Potencialidade do desenvolvimento de vantagens específicas transnacionais, a nível institucional da Comunidade Europeia e subsequentemente parcerias com entidades de outro tipo.

Handwritten initials/signature in the top right corner.

## CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E PARCEIROS

### Ações principais:

- Disponibilização de software e/ou TPA's para efeitos de gestão de utilizações e atribuição de descontos aos titulares do Cartão Jovem;
- Disponibilização de Área de Cliente Parceiro para venda Online do Cartão Jovem, consulta de utilizações e vantagens aos titulares de Cartão Jovem.

### CTT

- Reforço do papel das comissões diretas na emissão do Cartão Jovem.
- Utilização da rede das estações dos Correios para o aumento da visibilidade do Cartão Jovem.
- Implementação de sinergias com a bilhética CTT para eventos.
- Redefinição do modelo de comercialização do Cartão Jovem aos balcões da rede CTT, em função dos desenvolvimentos tecnológicos encetados e correspondente emissão centralizada.

### CGD

- Reforço da comunicação relativa ao apoio em termos de Mecenato dado ao Cartão Jovem e às atividades desenvolvidas ao abrigo do mesmo.
- Desenvolver novas possibilidades de colaboração em termos dos próprios produtos bancários em relação com a dinamização do Cartão Jovem.

### FIDELIDADE MUNDIAL

- Desenvolvimento de vantagens em termos de seguros para os portadores do Cartão Jovem, com especial enfoque no universo etário alargado do Cartão Jovem.
- Possibilitar a criação de pacotes diferenciados de seguros incluídos no Cartão Jovem (seguro de saúde, seguro habitação, seguro viatura), com análise do próprio preço de venda do mesmo para suportar a diferenciação.
- Reforço da comunicação relativa ao apoio em termos de Mecenato dado ao Cartão Jovem e às atividades desenvolvidas ao abrigo do mesmo.

### CP

- Criação de vantagens para os portadores do Cartão Jovem extensíveis a tipologias de transporte ferroviário de curta distância.
- Criação de vantagens e relação com o Cartão Inter\_Rail.
- Criação das condições à extensão das vantagens Cartão Jovem aos comboios internacionais, especificamente na Península Ibérica.

### GALP

- Melhoramento das condições da vantagem em combustíveis Galp para desconto fixo, em detrimento do desconto variável imputado à utilização do mês precedente.
- Ativação e comunicação integrada do Cartão Jovem com o Cartão Galp Mais por Menos, em eventos de juventude, p.e., semanas académicas, com oferta de upgrades à oferta -base do Cartão Jovem Galp Mais por Menos.

AAA  
F  
LP.

- Em função da concretização dos desenvolvimentos tecnológicos do Cartão Jovem deverá ser reformulado o modelo de atribuição e rebate da vantagem em combustíveis Galp, eliminando-se a atual necessidade da atribuição de um cartão suplementar para o efeito.

#### TICKET LINE

- Continuidade do relacionamento para a colocação de bilhetes para os Festivais de Verão.
- Reforço da parceria em termos da venda do Cartão Jovem.
- Reforço da parceria em termos da disponibilização de vantagens em eventos organizados diretamente ou promovidos com parceiros específicos.

#### IPDJ – Lojas Ponto JA

- Implementação de novos procedimentos de venda, faturação e prestação de contas entre as Lojas Ponto JA e a Movijovem (DC).
- Disponibilização de comunicação estática sobre os produtos e serviços da Movijovem.
- Implementação de um esquema de incentivos imputados à comercialização dos produtos e serviços da Movijovem.

#### MODELO DE NEGÓCIO

##### Ações principais:

- Venda Online do Cartão Jovem.
- Emissão centralizada.
- PVP único para qualquer tipologia do Cartão Jovem, exceto para o Cartão Jovem ESTUDANTE que deverá ser simbólico.
- Comissionamento diferenciado pelas Redes de Vendas.
- Gestão integrada de Parcerias, Vantagens e Utilizações, através da imputação de um *fee e/ou cash back* para a entidade gestora do Cartão Jovem.

#### COMUNICAÇÃO

##### Ações principais:

- Em termos de política de comunicação deve ser dada ênfase à comunicação contínua das vantagens e dos descontos. Para implementação desta política é fundamental o desenvolvimento de um sistema de comunicação integrado e multiforme que aproveite a mais-valia da base de dados de portadores e os respetivos registos de e-mail e telemóvel.

- A comunicação de valor do produto deverá posteriormente ser acompanhada de uma comunicação de valor da marca, através de uma campanha de meios publicitários.
- Reforçar a visibilidade e notoriedade do Cartão Jovem em eventos vocacionados para o público jovem.
- Institucionalizar o Cartão Jovem em programas e instrumentos de política de juventude.
- Apostar em comunicação diferenciada do Cartão Jovem para as principais áreas de interesse do público jovem, como seja a música, a mobilidade, o desporto, a tecnologia e a moda.
- Aderir ao uso das redes sociais (Twitter; YouTube; Flickr) para partilha de conteúdos multimédia, fotos e outros *feeds* de notícia.

### Site **CARTÃO JOVEM**

#### Ações principais:

- O site Cartão Jovem deve ser adaptado ao produto, constituindo-se como referência de utilização para os jovens e para os parceiros, atuais ou a angariar, disponibilizando as ferramentas necessárias à atratividade e projeção de imagem, respetivamente.
- A área de cliente Cartão Jovem deve ser uma das ferramentas base para a prossecução da oferta de vantagens promocionais direcionadas ao portador.
- A área de cliente parceiro do Cartão Jovem deve potenciar a interação em termos das vantagens promocionais mencionadas mas igualmente deve ser possibilitada a pesquisa e localização geográfica das vantagens em termos locais.
- Com base nesta nova ferramenta, constituiremos uma nova dinâmica de passatempos e ofertas promocionais aos titulares de Cartão Jovem, aproximando o produto dos interesses dos jovens.

### Facebook **CARTÃO JOVEM**

#### Ações principais:

- Dinamização da utilização do Facebook como ferramenta de disseminação de Campanhas/Informação a colocar no Site.
- Dinamização da utilização do Facebook como veículo para a promoção da participação dos portadores do Cartão Jovem em temáticas relacionadas com o produto/parcerias, abrangentes para ao Universo em causa.

### SMS **CARTÃO JOVEM**

#### Ações principais:

- Dinamização da utilização da SMS Express para ativação e comunicação de vantagens âncora do Cartão Jovem (Pousadas de Juventude, Transportes, Combustíveis, Festivais de Verão, Seguros, etc).

AA  
V  
LP

## Publicidade CARTÃO JOVEM

### Ações principais:

- Colocação de publicidade física em redes de *mupis* municipais e *spots* promocionais de parceiros e/ou em eventos programados.
- Envio de *newsletters* regulares para os titulares de Cartão Jovem.
- Em função da concretização dos desenvolvimentos tecnológicos do Cartão Jovem e da implementação do Cartão Jovem Estudante, devemos usufruir dos direitos institucionais de publicidade televisiva e radiofónica para a divulgação do Cartão Jovem, através de uma campanha generalista de "regresso às aulas".
- No final do ano deverá ser considerado a realização de uma campanha publicitária a antecipar a celebração do 30.º aniversário do Cartão Jovem, em 2016.


## RELAÇÕES INTERNACIONAIS – EYCA (EUROPEAN YOUTH CARD ASSOCIATION)

A Movijovem, por contrato de associação (Licence Agreement) com a EYCA – European Youth Card Association deverá assegurar a sua representatividade nos eventos de trabalho estatutariamente instituídos: Assembleias Gerais; Conferências Anuais; Reuniões do Grupo I (Portugal, Espanha, Andorra e França); entre outros eventos de fórum operacional.

A exigência que se coloca à participação dos membros de Direção da Movijovem na Assembleia Geral e Conferência Anual, deverá ser complementada com a participação das hierarquias intermédias nas reuniões do Grupo I e outros eventos de trabalho técnico do Cartão Jovem EYC, por forma a alicerçar as relações internacionais com entidades congéneres, mas também a cooperar na construção do European Youth Card, com efeitos práticos em território nacional, através do desenvolvimento e implementação de medidas e ações de comum interesse.

Para além da participação estatutária, atualmente o colaborador Carlos Nunes (Diretor Comercial) é membro da Direção da EYCA, enquanto membro de Grupo (representa os interesses dos países/regiões que integram o Grupo I).





## DEPARTAMENTO OPERACIONAL DA REDE DE TURISMO

A Movijovem tem no ano de 2015 um momento importantíssimo de viragem na sua atividade. Após a reversão da liquidação em Setembro de 2014, um processo em curso desde 2011, a implementação de medidas de gestão que assegurem a efetiva sustentabilidade do negócio implica alterações profundas quer no modelo de negócio, quer no modelo de gestão da organização.

O Departamento Operacional da Rede de Turismo tem um papel fundamental para atingir os objetivos a que a Movijovem se propõe, fruto de uma atividade transversal a diversas áreas funcionais da organização, com enfoque na gestão quotidiana da Rede Nacional de Turismo Juvenil e de todas as necessidades para que seja realizada com sucesso, salvaguardando um padrão de qualidade de serviço que permita acrescentar valor à experiência dos que nos escolhem.

No âmbito das reformulações em curso, um desafio a que o DORT tem dado resposta prende-se com a obrigatoriedade de observar as disposições do Código dos Contratos Públicos nas aquisições de bens e serviços pelo que, em 2015, será mantido o foco na adaptação da organização ao modelo legal a que somos obrigados.

A gestão da Rede Nacional de Turismo Juvenil (RNTJ), no seu plano operacional, oferece múltiplos desafios de elevado grau de dificuldade, acrescidos pelos constrangimentos financeiros com que vive a organização. Neste segmento em particular, a manutenção de infraestruturas ao nível das Unidades de Alojamento assume um carácter crítico atendendo à falta de manutenção verificada nos últimos anos. A manutenção consistiu em operações de manutenção corretiva localizada e de eficiência pouco garantida no médio e longo prazo.

No âmbito das suas competências, o DORT prestará o apoio necessário à implementação do novo modelo de gestão, que prevê a possibilidade de concessão da exploração das Pousadas a entidades públicas e/ou privadas.

No que respeita a processos pendentes, sublinhamos a importância de concluir com sucesso os processos da Pousada de Juventude de Tavira e da Pousada de Juventude de Évora.

Dentro da redefinição do modelo de gestão da Movijovem, importa referir as alterações no modelo de gestão da RNTJ: em termos de gestão territorial, gestão de contratos e de gestão por objetivos. As alterações apresentadas pretendem dotar a Movijovem de uma estrutura de resposta mais ágil, centralizada na estrita medida das necessidades e vocacionada para os objetivos gerais e particulares.

## PROCEDIMENTOS NO ÂMBITO DO CCP

Estando a Movijovem obrigada ao cumprimento do CCP, é objetivo do DORT continuar a implementar um modelo de contratação de bens e serviços em conformidade com as obrigações legais. É um processo que implica profundas alterações nas práticas correntes da organização e que tem também um impacto considerável naquilo que é a alteração da resposta às necessidades da RNTJ. A implementação deste objetivo implica uma maior centralização da gestão do processo nos Serviços Centrais, enquanto oferece às Unidades de Alojamento um mecanismo de resposta padronizado para toda a Rede, sem perdas em termos de agilidade de resposta.

O DORT propõe-se concretizar os procedimentos abaixo descritos no decorrer do corrente ano. O valor dos respetivos procedimentos pressupõe um estudo ao histórico das necessidades de cada capítulo, assumindo uma margem de oscilação que procura garantir que a prestação do serviço/fornecimento não sai prejudicada por suborçamentação da necessidade.

### Fornecimento de eletricidade

Este procedimento encontra-se em fase de habilitação pelo que é expectável o início da sua execução para abril 2015. Prevê-se uma diminuição significativa dos custos energéticos uma vez que se recorreu ao Acordo Quadro. Tem como limite o valor de 326.543,00€.

## MANUTENÇÃO

### Manutenção de construção civil

A manutenção de construção civil é um dos pontos críticos para a sustentabilidade da área de negócio relativa às Pousadas de Juventude. Estes procedimentos pretendem reativar a manutenção preventiva por forma a diminuir a necessidade de manutenção corretiva já que esta resulta, muitas vezes, em custos muito elevados e deve-se, na maioria das vezes, à falta de manutenção preventiva. Este procedimento divide-se por duas áreas (Norte e Centro; Grande Lisboa e Sul) e prevê manutenção preventiva, manutenção corretiva e aquisição de peças nos seus segmentos fundamentais (construção civil, eletricidade, redes de abastecimento de água e esgotos, etc.), num modelo geral para a RNTJ. Com este procedimento pretende acrescentar qualidade às instalações, melhorando a qualidade do serviço de alojamento no que respeita às condições de estrutura da RNTJ que se encontra, em muitas das Unidades de Alojamento, com padrões de qualidade das instalações insuficientes. Prevê-se a implementação do contrato no decorrer de maio 2015. Tem como limite o valor de 64.000,00€ (Norte e Centro) e 59.000,00€ (Grande Lisboa e Sul).

### **Manutenção de instalações AVAC**

A manutenção de instalações de AVAC é um complemento fundamental da manutenção da RNTJ. É um segmento da manutenção que requer uma especialização técnica dos fornecedores de serviço pelo que foi realizado de forma específica. A RNTJ carece deste tipo de manutenção de forma contínua pelo que o modelo previsto assente nos pressupostos enunciados para a manutenção de construção civil: reativar a manutenção preventiva para diminuir, no médio prazo, a necessidade de manutenção corretiva. Prevê-se a implementação do contrato no decorrer de maio 2015. Tem como limite o valor de 51.000,00€.

### **Manutenção de extintores**

A manutenção de extintores pretende dar resposta à necessidade legal de verificação periódica dos equipamentos para combate a incêndio. O procedimento será produzido e implementado em março 2015. Tem como limite o valor de 3.100,00€.

### **Fornecimento de produtos de pequeno-almoço**

O procedimento para fornecimento de produtos de pequeno-almoço encontra-se em execução desde fevereiro 2015. Alterou drasticamente o mecanismo de aquisição de bens alimentares para pequeno-almoço, serviço de refeição incluído no custo de dormida de todas as tipologias de alojamento disponíveis. Assim, deixou de ser a Unidade de Alojamento a adquirir localmente os bens alimentares necessários passando a efetuar a requisição dos bens ao fornecedor que os disponibiliza na própria Unidade de Alojamento. A implementação deste procedimento permitiu, numa primeira fase, estabelecer um padrão de serviço de pequeno-almoço homogéneo para toda a RNTJ. Numa segunda fase será avaliado quer o processo em si, quer a possibilidade de melhorar o serviço de pequeno-almoço, atendendo à importância que este tem na satisfação do cliente. Está dividido por três áreas de abrangência geográfica (Norte, Centro e Sul) e tem como limites os valores de 27.500,00€, 17.500,00€ e 29.000,00€, respetivamente.

### **Fornecimento de refeições volante e serviços especiais**

A necessidade deste procedimento surge após a implementação do contrato de serviço de refeições ao abrigo do Acordo Quadro, ainda em 2014, uma vez que esse procedimento não prevê o fornecimento de refeições volantes e serviços especiais. Um dos principais objetivos deste procedimento será o de transpor um serviço já anteriormente utilizado na RNTJ para um formato conforme com o CCP. Assim, prevê-se que o procedimento seja lançado em março 2015 e que implementação do procedimento se dê durante o mês de abril 2015. Terá como limite o valor de 45.000,00€, sendo que este procedimento permite um encaixe financeiro com margem de lucro.

AM  
9  
2

### **Fornecimento de colchões**

No seguimento do processo de liquidação da Movijovem, outro dos aspetos onde se evidenciou uma degradação considerável das condições de serviço disponibilizadas no serviço de alojamento foi precisamente nos que concerne aos colchões. Estão devidamente identificadas as necessidades neste capítulo pelo que se entende fundamental adquirir um conjunto de colchões que permita, durante o ano de 2015, começar a responder a esta necessidade identificada na RNTJ. O objetivo será suprir 20% das necessidades identificadas em termos de colchões individuais. Para o efeito, prevê-se o lançamento do procedimento em abril 2015 e implementação em maio 2015, tendo como limite o valor de 13.500,00€.

### **Fornecimento de têxteis-lar**

Tal como no ponto anterior, também ao nível dos têxteis-lar é notória a falta de investimento resultante do processo de liquidação. Esta necessidade está devidamente identificada em toda a RNTJ pelo que se pretende também começar a dar resposta a esta deficiência nas condições de serviço. Neste momento temos Unidades de Alojamento em rutura de stock de atoalhados e outros têxteis-lar, sendo que em vários casos são disponibilizados ao cliente atoalhados num estado de conservação insuficiente para os padrões de qualidade de serviço que pretendemos atingir. O objetivo será suprir 30% das carências identificadas em termos de lençóis, capa de lençóis e resguardos (todos para cama individual); fronhas, saídas de banho, toalhas de banho e toalhas de rosto. Prevê-se o lançamento do procedimento durante maio 2015 e sua implementação em junho 2015. Tem como limite o valor de 12.000,00€.

### **Serviços de desinfestação**

A contratação deste serviço ao abrigo do CCP, pretende dar resposta à necessidade de compatibilizar um serviço periódico e obrigatório, habitualmente realizado em todas as Unidades de Alojamento, com o enquadramento legal relativo à contratação de serviços a que está obrigada a Movijovem. Prevê-se o lançamento do procedimento durante março 2015 e a sua implementação em abril 2015. Tem como limite o valor de 17.100,00€.

### **Serviços de inspeção periódica de instalações de gás**

Tal como no ponto anterior, a contratação deste serviço ao abrigo do CCP, pretende dar resposta à necessidade de compatibilizar um serviço periódico e obrigatório, habitualmente realizado em todas as Unidades de Alojamento, com o enquadramento legal relativo à contratação de serviços a que está obrigada a Movijovem. Prevê-se o lançamento e implementação do procedimento durante março 2015. Tem como limite o valor de 4.675,00€.

### **Serviço de inspeção periódica de elevadores**

Este serviço enquadra-se numa necessidade periódica e obrigatória por Lei. Tem como objetivo alterar o modelo de contratação do serviço para estar devidamente enquadrado com o CCP. O maior constrangimento deste procedimento será a cessação contratual com os atuais fornecedores do serviço de inspeção de elevadores. Há uma grande variedade de fornecedores e um período de contrato igualmente variado de caso para caso. Para além do devido enquadramento legal da contratação do serviço, pretende uniformizar-se o serviço para todas as Unidades de Alojamento em que seja aplicável. Dado o exposto não é possível, de momento, definir o período previsto para implementação do mesmo. Terá como limite o valor de 25.000,00€.

### **Fornecimento de produtos e acessórios de higiene e limpeza**

Atendendo à necessidade de aquisição de produtos e acessórios de higiene e limpeza, pretende-se com este procedimento enquadrar com o CCP a contratação de fornecimento corrente destes bens. Este procedimento implicará, mais uma vez, a alteração significativa do habitual *modus operandi* em termos de aquisição de bens de limpeza e higiene. Será um fornecimento com base nas Unidades de Alojamento e centralizado em fornecedores de âmbito regional. O procedimento divide-se por três áreas geográficas (Norte, Centro, Lisboa e Sul). O procedimento foi lançado em fevereiro 2015 e encontra-se em fase de conclusão. Tem como limite o valor de 30.000,00€, 13.000,00€ e 30.000,00€, respetivamente.

### **Fornecimento de plataforma eletrónica de gestão de reservas, documental e de compras**

A aquisição desta plataforma multifuncional visa responder a uma necessidade há muito identificada como crucial para o modelo de gestão da Movijovem, mormente no que respeita à área de negócio relacionada com as Pousadas de Juventude. O atual sistema de gestão de reservas encontra-se funcionalmente obsoleto, não permitindo um conjunto de serviços que potenciem a gestão integrada e global de reservas. Acresce a isto a necessidade de se otimizar os fluxos de aprovações interna por recurso a uma ferramenta digital de gestão documental. A gestão de compras permitirá, juntamente com as funcionalidades já apresentadas, complementar o software a adquirir, sendo que esta, em particular, permitirá a gestão de contratos de forma integrada com o software de contabilidade. O procedimento foi lançado em fevereiro 2015 e prevê-se a sua implementação em abril 2015. Tem como limite o valor de 74.000,00€.

### Outras necessidades de fornecimento de bens ou serviços

Neste momento estão já identificadas outros procedimentos necessários, nomeadamente comunicações móveis e dados, instalações de Segurança Contra Incêndios em Edificações, manutenção de equipamentos eletromecânicos, e outros procedimentos para dar resposta a outras necessidades específicas da RNTJ.

Acresce ainda a produção de procedimentos de substituição daqueles que entretanto finalizarem o seu período de execução.

### Resumo de procedimentos no âmbito do CCP:

Eletricidade: 326.543,00€

Construção civil: 123.000,00€

Instalações AVAC: 51.000,00€

Extintores: 3.100,00€

Produtos de pequeno-almoço: 74.000,00€

Refeições volantes e serviços especiais: 45.000,00€ <sup>(1)</sup>

Refeições confeccionadas (2014): 400.000,00€ <sup>(1)</sup>

Colchões: 13.500,00€

Têxteis-lar: 12.000,00€

Desinfestação: 17.100,00€

Inspeção periódica de gás: 4.675,00€

Inspeção periódica de elevadores: 25.000,00€

Produtos e acessórios de higiene e limpeza: 73.000,00€

Plataforma eletrónica de gestão de reservas, gestão documental e gestão de compras:  
74.000,00€

Outras necessidades: n.d.

(1) Não estão considerados os respetivos proveitos, apenas os encargos máximos admissíveis.

Handwritten initials and signature.

## PROCESSOS PENDENTES

### Pousada de Juventude de Tavira

A expectativa do DORT é a de encerrar este dossier no decorrer de 2015. Estamos perante um processo que se arrasta desde 2009 com complicações de vária ordem. Durante o mês de março 2015 serão concluídas as intervenções tendentes à aprovação da Autoridade Nacional de Proteção Civil (ANPC) no que respeita à Segurança Contra Incêndios em Edificações (SCIE). Da vistoria realizada em 2012 pela ANPC resultou uma lista de cerca de três dezenas de não conformidades que estão a ser respondidas com intervenções na Unidade de Alojamento.

Após essa fase relativa à SCIE, procederemos à atualização dos projetos na Câmara Municipal de Tavira com a submissão dos projetos de alteração necessários. Esta ação tem como objetivo garantir a licença de utilização do edifício e só poderá ser concretizada após vistoria da ANPC com parecer positivo.

Obtendo a licença de utilização será possível concluir o processo pendente junto da CCDR-Algarve onde se encontra valor remanescente a ser recebido pela Movijovem.

Se não surgirem novos constrangimentos, é expectável que todo o processo esteja concluído no decorrer do primeiro semestre de 2015.

### Pousada de Juventude de Évora

O processo da Pousada de Juventude de Évora remonta a 2007 e apresenta diversas complicações sobrepostas.

É um processo que implicou três empreitadas, todas elas com diversos constrangimentos associados.

O objetivo do DORT neste processo, à semelhança do que acontece com a Pousada de Juventude de Tavira, é garantir o cumprimento de todas as etapas necessárias à reabertura desta Unidade de Alojamento completamente renovada, mas impossibilitada de servir para o fim a que se propõe, por impedimentos de ordem diversa.

De momento estão em curso diligências no sentido de dar resposta às necessidades de abastecimento de água do imóvel, através da compatibilização da rede de abastecimento da PJ Évora com a rede pública. Este processo implicará trabalhos de escavação em área de domínio público e interligação com a rede de abastecimento de água da Pousada de Juventude.

A regularização da SCIE está também praticamente concluída, sendo que a Movijovem tem mantido um estreito contacto com a ANPC para evitar novos constrangimentos no que à aprovação das condições da Pousada de Juventude no âmbito do SCIE diz respeito.

O processo de aquisição do equipamento em falta (nomeadamente para a cozinha, lavandaria e bar) está também em desenvolvimento.

A Pousada de Juventude de Évora estará em funcionamento no primeiro semestre de 2015.

## MODELO DE GESTÃO DA RNTJ

Com as alterações já apresentadas ao longo deste plano de atividades, naturalmente será suposto verificarem-se consideráveis alterações ao modelo de gestão da Rede Nacional de Turismo Juvenil.

O modelo de gestão territorial terá forçosamente que ser revisto para garantir maior agilidade do processo de decisão e maior responsabilização das Unidades de Alojamento na gestão do quotidiano.

Essa responsabilidade será tanto maior quanto mais competências diretamente relacionadas com a tomada de decisão na microescala for possível alocar a esse nível da estrutura organizacional.

O DORT continuará a procurar a centralização dos processos aquisitivos no persecução da diminuição de custos por via de efeitos de escala (conforme apresentado no capítulo relativo aos procedimentos no âmbito do CCP). Neste sentido, importa apresentar como objetivo secundário a máxima padronização do serviço em toda a RNTJ, incluindo eventuais Unidades de Alojamento em regime de concessão.

### Gestão territorial

Atendendo às alterações em implementação e definidas para concretização no curto prazo, a gestão territorial da RNTJ sofrerá alterações consideráveis.

Desde logo pela alteração da estrutura organizacional, nomeadamente no seu nível intermédio. Conforme já apresentado, é objetivo do DORT dotar a organização de procedimentos e processos mais ágeis no que respeita ao processo de decisão pelo que a transformação da estrutura deverá orientar-se para a eliminação de níveis intermédios de decisão entre o DORT e as Unidades de Alojamento, nomeadamente as Áreas de Gestão.

Este patamar de supervisão/decisão está fortemente condicionado por diversas situações. Desde logo pela impossibilidade de contratar despesa, pela necessidade de aprovação superior em praticamente todas as decisões/necessidades, a dificuldade latente de gerir mais do que o quotidiano das Unidades de Alojamento inseridas nas Áreas de Gestão (a título de exemplo releva-se a gestão ineficiente das plataformas online de reservas e uma dinâmica comercial de âmbito regional praticamente inexistente).



Aos pontos assinalados acresce a inexistência de resultados efetivos que comprovem a maior valia deste modelo organizacional, nomeadamente no que concerne especificamente a esta função intermédia denominada de Gestor de Área. Objetivamente esta função nunca foi dotada de efetiva funcionalidade, uma vez que previa um patamar de intervenção nunca conseguido desde o primeiro momento de implementação deste nível hierárquico.

O DORT propõe-se alterar o modelo organizacional, privilegiando o contacto direto com as Unidades de Alojamento (aplicável àquelas em gestão pela Movijovem), centralizando o processo aquisitivo numa perspetiva macro que permita ganhos de escala e consequente diminuição de preços mas atendendo sempre às necessidades de cada UA na escala micro. Isto significa que apesar de ser um objetivo do DORT a centralização do processo de compras, a definição das necessidades passa sempre pela respetiva Unidade de Alojamento que obtém ganhos de eficiência por passar a ter um fornecimento em contínuo e de entrega personalizada em diversas situações (serviço de refeições, produtos para pequeno almoço, manutenção, etc.)

As alterações introduzidas no processo de decisão interno através da plataforma eletrónica de gestão documental, as alterações na organização e estrutura do Departamento Operacional da Rede de Turismo, a centralização do processo de aquisição de bens e serviços no DORT e requisição direta pelas Unidades de Alojamento, entre outras alterações em curso, são exemplos daquilo que será a simplificação de um conjunto de processos importantes e que terão um impacto positivo no curto prazo em toda a RNTJ.

### **Gestão de contratos**

No seguimento das alterações apresentadas ao longo deste Plano de Atividades, percebe-se que a gestão de contratos assumirá um papel dominante na atividade do DORT ao longo de 2015.

No decorrer de 2014 deu-se seguimento a um conjunto de procedimentos que terão continuidade em 2015. Será o DORT o departamento responsável pela grande parte de procedimentos necessários ao funcionamento da RNTJ, nomeadamente no que respeita à aquisição de bens e serviços.

A gestão destes contratos, conforme referido anteriormente, será centralizada no DORT. O objetivo é obter ganhos de escala que se reflitam em diminuição de custos e, complementarmente, facilitar a requisição dos bens e serviços ao nível das Unidades de Alojamento.

Da experiência tida em 2014 com os primeiros procedimentos, nota-se uma evidente agilidade num conjunto de processos que tem simplificado a resposta às necessidades das Unidades de Alojamento. Este processo tem tido continuidade e continuará a ter durante 2015.

Aqueles procedimentos cujos contratos caducarem serão revistos no momento adequado para evitar uma quebra no fornecimento à RNTJ, nomeadamente nas Unidades de Alojamento sob gestão direta da Movijovem.

## **ATRAVÉS DE ATUALIZAÇÃO SEMESTRAL DO MAPA DE NECESSIDADES DA RNTJ**

### **GESTÃO POR OBJETIVOS**

#### **Balanced Scorecard – Movijovem**

Durante o ano de 2015 continuará a implementação do Balanced Scorecard da Movijovem. Terá uma abordagem geral em quatro áreas essenciais: Financeira, Cliente, Processos Internos, Desenvolvimento e Inovação. Os indicadores, respetivas métricas e metas serão definidos em coerência com os objetivos definidos nos demais documentos de gestão para o corrente ano, nomeadamente em termos de orçamento.

Prevêem-se medições periódicas que permitirão aferir ao longo do ano, em termos mensais, trimestrais e semestrais, o cumprimento das metas propostas. Essas metas terão como base de comparação os resultados que foi possível medir em 2014.

Pretende ser uma ferramenta de orientação da organização para uma atividade focada nos objetivos, de medição da sua concretização e de recompensação de resultados positivos.

#### **Balanced Scorecard - Unidades de Alojamento**

Tal como no ponto anterior, esta ferramenta será especificamente desenhada para as Unidades de Alojamento com o objetivo de incentivar a gestão por objetivos. Terá uma abordagem menos global e mais focada em determinados objetivos definidos para as atividades das Unidades de Alojamento no ano de 2015, com indicadores simples e métricas pragmáticas. As metas serão definidas em coerência com os objetivos definidos noutros documentos de gestão, nomeadamente aqueles relativos ao orçamento da Movijovem e aqueles relativos ao plano de incentivos à força de vendas.

### **DORT - QUALIDADE**

#### **Objetivos**

#### **Implementação do Plano de Auditorias:**

**Auditoria Interna:** é o nível mais profundo de auditoria.

*Handwritten signature and initials.*

Recursos: bolsa de auditores internos, devidamente formados para o efeito;

Escopo: compreendendo uma verificação exaustiva dos processos inscritos no âmbito do SGQ, procedimentos internos e condições de prestação do serviço, mediante check-list extensiva.

Periodicidade: semestral.

Objetivo: auditar todas as Unidades de Alojamento no período.

**Auditoria Cliente Mistério:** é o nível intermédio de auditoria.

Recursos: Clientes devidamente instruídos para o efeito.

Escopo: verificação de um vasto conjunto de parâmetros de serviço na ótica do Cliente, mediante uma check-list abrangente.

Periodicidade: semestral.

Objetivo: auditar 15 Unidades de Alojamento no período.

**Inquérito de Satisfação do Cliente:** nível básico de auditoria.

Recursos: Clientes da RNTJ.

Escopo: verificação genérica de um conjunto limitado de parâmetros de serviço, na ótica do Cliente.

Periodicidade: não aplicável.

Objetivo: não aplicável.

**Gestão de reclamações:**

Responder às reclamações e oportunidades de melhoria identificadas pelo Cliente no mais curto espaço de tempo.

Identificar as respetivas não conformidades e tratá-las de forma geral para a Rede, ou específica para a Unidade de Alojamento, conforme aplicável.

**Atualização e reimplantação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ):**

**Atualização das ferramentas SGQ - UEBEQ:**

Recursos: DORT-Qualidade; Áreas Funcionais; UEBEQ.

Escopo: revisão e atualização da documentação do SGQ (procedimentos, especificações técnicas, impressos, outros).

Periodicidade: anual.

Objetivo: concluir a revisão durante o ano de 2015.

Handwritten initials and a signature.

### Reimplementação dos processos SGQ:

A Movijovem deve reimplementar todos os processos, por forma a:

- i) Demonstrar a conformidade do seu produto;
- ii) Padronizar os procedimentos;
- iii) Aumentar a eficiência dos processos internos;
- iv) Facilitar a verificação.

Este processo é precedido pela atualização das ferramentas SGQ - UEBEQ.

A envolvimento da Administração é um elemento vital para que o processo seja bem-sucedido.

O sucesso desta atividade permitirá abordar a possibilidade de certificação do Sistema de Gestão da Qualidade na Movijovem em 2016.

### Identificação e disseminação de boas práticas:

Na sequência do Plano de Auditorias, criar um banco de boas práticas que identifique as melhores práticas no âmbito do SGQ da Movijovem.

Esta ação pretende estimular o desenvolvimento de mecanismos de resposta próprios e motivar aqueles que em determinado aspeto da execução dos processos apresentam inovações que potenciem a eficiência dos mesmos.

A disseminação pelas Unidades de Alojamento das boas práticas identificadas poderá servir como catalisador de novas abordagens com o respetivo resultado positivo na gestão da Qualidade na Movijovem.

## DORT – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

### Estratégico

Reformular os Sistemas de Informação, de forma aumentar a qualidade de serviço para os clientes internos e externos.

- Objetivo 1** Realizar levantamento da infraestrutura do DataCenter, visando a sua ampliação, criação de documentação e identificação de necessidades.
- Objetivo 2** Implementar uma nova solução de *backups* que dê resposta às necessidades da instituição a curto prazo.
- Objetivo 3** Renovar / reestruturar o DataCenter, de forma a melhorar a qualidade de serviço de acesso aos sistemas de informação da Movijovem, bem como reduzir os problemas que ocorrem a este nível.
- Objetivo 4** Assegurar a disponibilidade da infraestrutura física existente, visando reduzir tempos de indisponibilidade de serviços.

- Objetivo 5** Implementar sistemas redundantes e de alta disponibilidade que permitam melhorar a capacidade e rapidez dos sistemas de informação da Movijovem.
- Objetivo 6** Virtualizar servidores com o intuito de reduzir o número de máquinas físicas em funcionamento, garantindo uma resposta mais eficaz em caso de catástrofe, bem como redução de consumos energéticos.
- Objetivo 7** Arquitetar e implementar novos servidores virtuais de: Domínio, DNS, DHCP e Correio Eletrónico, visando atualizar e melhorar todos os serviços disponibilizados pelos sistemas de informação.
- Objetivo 8** Consolidar aplicações e bases de dados, de forma a diminuir a sua dispersão por diversos servidores, visando uma gestão e suporte mais eficazes.
- Objetivo 9** Implementação de uma plataforma de Gestão Documental, visando automatizar a circulação e aprovação de documentos internos em formato digital, com recurso a Workflow.
- Objetivo 10** Garantir a disponibilidade de infraestruturas para futura implementação de um novo sistema de reservas.
- Objetivo 11** Implementar e dar suporte a sistemas de CCTV nas Pousadas, melhorando o nível de segurança de clientes e colaboradores.
- Objetivo 12** Garantir suporte técnico a clientes internos e externos, de forma a assegurar o normal funcionamento de todas as plataformas.
- Objetivo 13** Implementação de uma nova Plataforma de Gestão Hoteleira, com várias funcionalidades associadas. (Reservas, Motor de Reservas, Websites, canais de venda, etc).
- Objetivo 14** Implementação de uma solução para Gestão de Contratos Comerciais/ Compras.
- Objetivo 15** Aquisição de equipamentos de digitalização na rede de Pousadas face as necessidades da plataforma de Gestão Documental.
- Objetivo 16** Atualização do parque informático através de equipamentos vindos do IPDJ e novas aquisições.
- Objetivo 17** Atualização do Software (OS) instalado nos computadores.
- Objetivo 18** Levantamento do Licenciamento existente e futuras necessidades.
- Objetivo 19** Desenvolvimento de um novo Portal para as Pousadas de Juventude.
- Objetivo 20** Desenvolvimento do Portal Cartão Jovem.

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO

### SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

Pretende-se para o ano de 2015, maximizar e rentabilizar a eficiência dos recursos humanos existentes, no sentido de disponibilizar uma melhoria na informação a prestar aos diversos departamentos da organização, assim como, às entidades externas da empresa.

### PLANO DE ATIVIDADES PROPOSTO PARA O EXERCÍCIO DE 2015:

- Inventariação física do imobilizado corpóreo e respetiva codificação e identificação;
- Implementação de sistema *Online* de inventariação mensal de existências (bares e produtos *merchandising*);
- Melhoramento do circuito de documentação interdepartamental;
- Elaboração de novos processos de tratamento administrativo e contabilístico, por forma a permitir o encerramento de contas até ao dia 10 do mês seguinte.
- Acompanhamento do Plano de Renegociação da Dívida com Fornecedores;
- Redução, gradual, do passivo com fornecedores e bancos;
- Realização e acompanhamento do Orçamento de Tesouraria;
- Controlo mensal da execução orçamental global e por centro de custo;
- Acompanhamento da execução e controlo financeiro, administrativo e contabilístico de projetos especiais;
- Elaboração mensal do Dossier Financeiro, onde conste a Análise Financeira e Contabilística da Movijovem;
- Acompanhamento das auditorias internas de controlo financeiro das unidades de alojamento;
- Análise e adoção das recomendações que, durante o ano de 2014, foram emanadas pela equipa de Auditores externos.

### CONTROLO DE GESTÃO

#### AS PRINCIPAIS ORIENTAÇÕES PARA O ANO DE 2015 SÃO:

- Elaboração de informação de gestão a disponibilizar pela Movijovem, quer interna, quer externamente;

*[Handwritten signature]*

- Elaboração de pareceres de viabilização de novas Unidades de Alojamento, remodelação das já existentes, aquisição de equipamentos e introdução de novos produtos na Movijovem;
- Análise de impacto de decisões de gestão;
- Tratamento da informação necessária à avaliação de performance da Movijovem como um todo, das Unidades de Alojamento e do Cartão Jovem individualmente, bem como, outros produtos que a Movijovem venha a comercializar;
- Análise da informação compilada da avaliação de performance das Unidades de Alojamento, elaboração de propostas e respetiva implementação das necessárias medidas de melhoria;
- Estabelecimento de contactos com as Unidades de Alojamento, com as diversas Áreas Funcionais dos Serviços Centrais da Movijovem e com a Direção, com vista à elaboração de uma proposta de Orçamento para o ano seguinte e respetivo acompanhamento e controlo orçamental;
- Medição dos desvios orçamentais e análise justificativa;
- Elaboração de propostas e implementação de medidas para corrigir desvios detetados pelo controlo orçamental e controlo de gestão;
- Recolha, análise e consolidação da informação necessária à execução do Relatório Anual de Gestão da Movijovem, bem como a sua apresentação final.

## COMPRAS

Considerando a aplicabilidade à Movijovem do regime jurídico resultante do Código dos Contratos Públicos (DL 18/2008 de 29/01) este departamento irá assegurar o cumprimento dos procedimentos estabelecidos relativos às aquisições de empreitadas, materiais, equipamentos e serviços.

Da mesma forma, deverá assegurar o cumprimento da política de compras da Movijovem, ou seja, a aquisição de bens e serviços necessários à sua atividade deverá ser efetuada ao fornecedor que garanta as melhores condições para o fornecimento desejado, tendo em atenção, nomeadamente:

- a qualidade
- o preço
- o prazo de entrega
- o prazo e condições de pagamento
- as garantias oferecidas pelo fornecedor
- a assistência técnica que se verifique necessária

*[Handwritten signature]*

- o nível de segurança do fornecedor para o cumprimento dos fatores identificados acima.

#### **RECEÇÃO E CONTROLO MENSAL DOS INVENTÁRIOS DE EXISTÊNCIAS**

- Receção e análise mensal da lista de bens disponíveis em *stock* nas várias Pousadas de Juventude e outros locais de armazenamento.
- Elaboração e implementação de fichas de bens / produtos (junto aos mesmos) para registo de entradas e saídas dos mesmos.
- As quantidades de mercadorias compradas e entregues (entradas registadas na ficha de produto e Faturas dos Fornecedores) deverão ser iguais às quantidades registadas nas notas de encomenda, entretanto rececionadas no DAF.

#### **MELHORAMENTO DOS PROCESSOS DE CONTROLO E ADMINISTRATIVO**

- Implementação de mapas financeiros de controlo e administração
- Implementação de rotinas de conferência de contas correntes
- Reconciliação de Saldos da Empresa e do Fornecedor (extratos)
- Atualização constante dos Dossier do Fornecedor / Produtos
- Controlo de pagamentos

#### **RECURSOS HUMANOS**

##### **ADMINISTRATIVO E DE PROCESSAMENTO**

- Otimização do procedimento de processamento salarial e ajustamento à nova legislação em vigor;
- Implementação de um sistema de controlo de assiduidade nas unidades de alojamento;
- Implementação de Escalas de Serviço dinâmicas numa aplicação interna, permitindo a sua constante atualização e adequação à realidade dos horários dos colaboradores, nomeadamente de acordo com férias, faltas e troca de folgas, permitindo assim uma melhor e mais fácil gestão de equipas;
- Realização do Relatório Único como ferramenta global do espelho da Gestão de Recursos Humanos na Movijovem.



Handwritten initials/signature.

**HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO**

- Implementação do Serviço de Medicina, Higiene e Segurança no Trabalho;
- Impor exigência com as vistorias realizadas às instalações e/ou infraestruturas, bem como com a execução atempada das recomendações nestas enunciadas;
- Contribuir para a qualidade de vida dos colaboradores, assegurando-lhes condições de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho;
- Prevenir os riscos de acidentes de trabalho e zelar pela saúde dos colaboradores;
- Identificar principais causas de acidentes de trabalho e, em consequência, implementar melhorias nos procedimentos de trabalho;
- Num clima de crescente necessidade de eficácia e rentabilidade dos nossos serviços, o absentismo deverá ser merecedor de reflexão e alvo de medidas que tem como objetivo a redução das ausências ao trabalho;

**FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

- Para dar resposta às necessidades de formação interna no desenvolvimento de competências técnicas, num mercado amplamente competitivo e dinâmico em que nos encontramos e devido à necessidade e aposta contínua em formação, procuraremos alternativas às promovidas por fornecedores externos, permitindo assim manter o investimento em volume de formação, sem que os custos aumentem significativamente.
- Efetuar o Levantamento das Necessidades de Formação e assegurar que estas são incluídas nos Planos de Formação, desde que ajustadas à estratégia da Direção;
- Participar, em articulação com as diferentes áreas operacionais, no processo de elaboração dos Planos de Formação, abrangendo as diferentes áreas profissionais e geográficas;
- Apostar em formação contínua de reciclagem;
- Gerir o orçamento de Formação e em colaboração com as área funcionais, controlar a sua execução.
- Manutenção do Protocolo com algumas Escolas de Hotelaria e Turismo de Portugal, que já em anos anteriores proporcionaram aos nossos recursos humanos ações de formação credenciadas, de qualidade e baixo custo. Estas permitem melhorar o desempenho dos colaboradores das unidades de alojamento que trabalham diretamente como o cliente, prestando-se um serviço de maior qualidade. Além da manutenção dos protocolos já estabelecidos, pretende-se alargar estes a outras Escolas de Hotelaria e Turismo.

- Munir alguns dos Colaboradores com potencial de “Formação Inicial Pedagógica de Formadores”, para posterior aumento do número de ações de formação internas a serem desenvolvidas para os restantes recursos humanos;
- Apostar no desenvolvimento das competências das chefias, nomeadamente dando destaque à importância de fomentar no superior hierárquico a necessidade de se tornar no *Coach* da sua equipa, equipa esta que para se autodesenvolver necessita de passar por um processo de consciencialização da necessidade constante e conjunta de aprendizagem.
- Este conceito de aprendizagem permite oferecer uma diversidade de cursos, realizados por colaboradores internos, com o *know-how* e experiência na sua área de formação, transferindo os seus conhecimentos aos colegas.
- Promover o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os colaboradores, melhorando os seus níveis de competência, de forma a promover o contínuo reforço da posição competitiva da Movijovem;

#### RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

- Maior aposta em pessoas mais qualificadas;
- Dinamização de uma Bolsa de Recursos, com base em ex-colaboradores com desempenhos positivos, ex-estagiários, entre outras fontes;
- Criação de uma base de jornais locais para divulgação de ofertas de emprego, sempre que os serviços do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) não o assegurem ou outros *sites* onde habitualmente se colocam anúncios de ofertas de emprego não sejam chamativos para o público-alvo a abordar.

#### GESTÃO CONTRATUAL

- Controlo da composição do quadro de pessoal, visando a sua permanente adequação às necessidades, prioridades e objetivos da Movijovem;
- Otimização de recursos humanos, promovendo a sua mobilidade e afetação, de acordo com as necessidades da estrutura e interesse dos respetivos colaboradores;
- Promover uma gestão contratual mais clara e transparente, permitindo tornar um sistema mais equitativo e uniforme;
- Gestão de expectativas individuais;
- Controlo e agilização dos processos de admissão, caducidade e renovações;

## DESENVOLVIMENTO E POTENCIAL

- Para 2015 propõe-se o alargamento e enriquecimento das competências da área de recursos humanos.
- Assegurar a 4ª aplicação do sistema de Avaliação de Desempenho de pessoal, a realizar internamente pelo DAF;
- Estudo e análise de benefícios valorizados pelos colaboradores: numa época de clara contenção salarial, temos necessidade em encontrar e apostar em formas alternativas de manter os colaboradores satisfeitos e motivados. Os incentivos não têm necessariamente que ser monetários para terem um efeito mobilizador. Estas políticas a implementar, buscam melhores resultados a diferentes níveis, procurando fazer com que os colaboradores se sintam beneficiados.
- Angariação e manutenção de vantagens / benefícios para colaboradores da Movijovem.

## DEPARTAMENTO JURÍDICO E DE AUDITORIA

O Departamento Jurídico e de Auditoria da Movijovem tem, para o ano de 2015, os seguintes objetivos operacionais:

- Proceder à elaboração de estudos, informações, pareceres e instruções de carácter jurídico;
- Proceder à análise e elaboração de peças processuais, contratos, atas, procurações e demais documentos com relevância jurídica;
- Representar a Cooperativa em Tribunal ou em qualquer outra Instituição que a Direção determine;
- Proceder à recolha, tratamento, classificação e difusão de legislação, doutrina e jurisprudência relevantes para a prossecução das atribuições da Movijovem;
- Apoiar juridicamente os Departamentos, Gabinetes e restantes serviços que integram o organigrama e áreas funcionais da Movijovem;
- Colaborar ou assumir a instrução e tramitação de processos disciplinares, de inquérito prévio e de averiguações, ordenados pela Direção;
- Promover a realização de auditorias internas e acompanhamento de auditorias externas; e
- Acompanhar todos os assuntos que sejam submetidos pela Direção.

AA  
F U



# ORÇAMENTO 2015



Handwritten initials and a signature.

## PROVEITOS E GANHOS

### VENDA DE PRODUTOS

Esta rubrica inclui as vendas relativas ao Cartão Jovem, Cartão Pousadas de Juventude, cartões e cartas diversos, bem como outros produtos associados nomeadamente ao Cartão Jovem.

As avaliações individuais das rubricas de proveitos serão ponderadas em função do valor de objetivo para 2015 e o valor de encerramento de 2014.

### CARTÃO JOVEM

A previsão de vendas do produto Cartão Jovem de **160.012** unidades representa um aumento de **3%** relativamente ao número de vendas realizado em 2014.

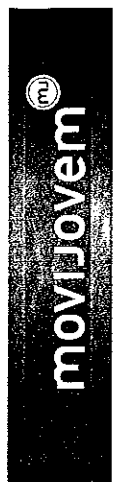
Apesar do aumento de 2013 para 2014 das vendas de Cartão Jovem (cerca de 2%), mantemos uma previsão de contínuo crescimento, em relação ao encerramento de 2014. Tal expectativa deve-se não só à constante pressão comercial sobre os nossos postos de venda que irá pautar o próximo ano, mas também à dinamização do produto Cartão Jovem e dos seus derivados.

Assim, a previsão de vendas de Cartão Jovem para 2015 subdivide-se da seguinte forma:

Produto	Unidades	Valor
Cartão Jovem Clássico	28.399	
Mega Cartão Jovem	128.544	
Cartão Jovem Municipal	3.069	1,7 Milhões de euros
<b>TOTAL</b>	<b>160.012</b>	

### CARTÃO POUSADAS DE JUVENTUDE

Relativamente ao Cartão Pousadas de Juventude espera-se atingir o valor total de **10.750** cartões correspondendo a **€ 26.875** incluindo cartões individuais e cartões de grupo. Esta previsão representa um aumento de aproximadamente 29% face ao número de cartões vendidos em 2014.



*As receitas previstas com Cartão Jovem, Cartão Pousadas de Juventude e Cartões e Cartas Diversas e de outros produtos associados ascendem a € 1.733.604 Euros.*

## PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Esta rubrica inclui as vendas relativas aos serviços principais, nomeadamente Alojamento e Refeições, e aos serviços complementares e secundários.

## ALOJAMENTO

Para o ano de 2015, prevê-se atingir as **347.102** dormidas. Esta evolução não só se apresenta muito positiva em número de dormidas a realizar, mas também se prevê um melhoramento ao nível da Taxa de Ocupação da RNTJ.

A otimização dos recursos, a pro-atividade comercial e ainda o aperfeiçoamento da oferta em função da procura são fatores fundamentais para o atingir dos resultados apresentados.

Assim sendo, os resultados esperados irão conduzir à obtenção de receitas de Alojamento de € **5.142.311** representando uma evolução positiva de **7%** face à receita obtida nesta rubrica em 2014.

## REFEIÇÕES

Para o ano de 2015, prevê-se atingir as **97.260** refeições. Esta evolução representa um crescimento de **10%** face a 2014.

As previsões apresentadas consideram o encerramento do serviço de restauração em permanência, permitindo não penalizar em demasia a conta de exploração das UA por via da confeção própria dos pequenos-almoços a preços significativamente abaixo dos praticados em regime de subcontratação. O serviço de restauração é reaberto na medida em que as encomendas de refeições principais compensam o encargo adicional do custo a assumir pela concessão do serviço.

Assim sendo, os valores esperados irão conduzir à obtenção de receitas de Refeições de €**583.559**.

## OUTROS REVENIMENTOS E GANHOS

Nesta rubrica encontram-se refletidos os proveitos a imputar no exercício decorrentes de investimentos participados (QCAIII + PIDDAC), sendo a sua imputação realizada na proporção das amortizações dos respetivos investimentos apoiados. Reflete ainda donativos obtidos no âmbito das parcerias estabelecidas com o Cartão Jovem e as Pousadas de Juventude.

## CUSTOS E PERDAS

### CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS

Inclui, na rubrica mercadorias, os custos com aquisição das mercadorias de refeições e pequeno-almoço e ainda os custos inerentes à produção do Cartão Jovem e do Cartão Pousadas de Juventude.

O aumento desta rubrica em relação a 2014 deve-se essencialmente à produção extraordinária de cartões no âmbito da iniciativa Cartão Jovem Estudante – esta iniciativa representa a produção cerca de 100 mil cartões. Devemos ainda considerar o aumento previsto de dormidas e de venda de Cartão Jovem e Cartão Pousadas de Juventude com os resultantes aumentos de custos diretos.

### FORNECIMENTO E SERVIÇOS EXTERNOS

Na continuidade da melhor racionalização dos custos diretos a previsão desta rubrica foi efetuada por centros de responsabilidade, tendo por base o nível de atividade estimado e as iniciativas previstas no âmbito da dinamização dos produtos.

Por fim, é de referir que no que se refere às atualizações ao nível do preço de aquisição dos serviços, os mesmos não foram considerados pela via de medidas economizadoras, de forma a eliminar esse impacto negativo em termos de custos de funcionamento da RNTJ.

### CUSTOS COM PESSOAL

Tendo em consideração o quadro de pessoal necessário ao normal funcionamento das estruturas, os valores apresentados para esta rubrica têm em consideração a dimensão da atividade prevista apresentando mesmo assim uma redução face a 2014 de 1%.

AA  
A  
S

MOVILOVEM®

## GASTOS DE DEPRECIAÇÃO E DE AMORTIZAÇÃO

Estimativa com base no real de 2014, e cujo valor é significativamente coberto por proveitos extraordinários (contrapartida de subsídios ao investimento).

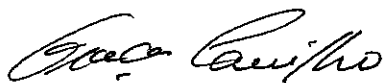
## RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO

Após a apresentação dos valores esperados que constituem a estrutura de custos e proveitos, resta-nos apresentar o resultado de toda esta conjugação, isto é, para 2015 esperamos obter um resultado líquido positivo de **€ 302.772,84** reforçando os resultados positivos obtidos nos últimos anos.

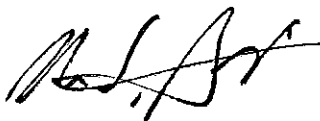
Em anexo ao presente documento, podemos verificar a existência das constas de exploração por centro de custos, projetadas em função dos diversos pressupostos orçamentais e expetativas ao nível da evolução do mercado.

Lisboa, 17 de março de 2015

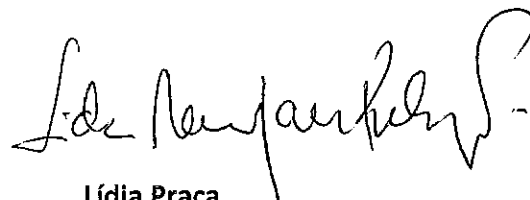
### A Direção da Movijovem



**Maria Carrilho**  
(Vogal)



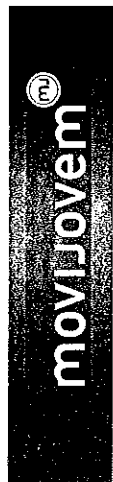
**Ricardo Araújo**  
(Presidente)



**Lídia Praça**  
(Vogal)



UP-17



# DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

## 2015



RENDIMENTOS E GASTOS	2014	ORÇ 2015
Vendas e serviços prestados	6.221.500	6.741.623
Subsídios, doações e legados à exploração	41.853	773.534
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(209.608)	(366.776)
Fornecimentos e serviços externos	(2.733.826)	(3.101.924)
Gastos com o pessoal	(3.914.316)	(3.894.639)
Imparidade de dívidas a receber	(10.031)	(35.164)
Provisões	-	-
Outros rendimentos e ganhos	3.158.434	2.419.409
Outros gastos e perdas	(175.454)	(75.259)
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>	<b>2.318.272</b>	<b>2.470.802</b>
Gastos de depreciação e de amortização	(1.754.516)	(1.712.919)
Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis	(13.116)	(11.722)
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>550.640</b>	<b>746.161</b>
Juros e gastos similares suportados	(348.752)	(443.386)
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>201.878</b>	<b>302.773</b>
Impostos sobre o rendimento do exercício	-	-
<b>Resultado líquido do exercício</b>	<b>201.878</b>	<b>302.773</b>