

moviJovem^{mj}



PLANO DE ATIVIDADES
E ORÇAMENTO
2016

MENSAGEM DA DIREÇÃO

Após a aprovação e publicação do Decreto-Lei nº132/2014 de 3 de Setembro de 2014, através do qual a Movijovem abandonou a perspectiva de liquidação dos 3 anos anteriores e retomou a sua plena atividade, assistimos no ano de 2015 a um forte crescimento da atividade deste Organismo, com um aumento do número de dormidas nas Pousadas de Juventude e das vendas do Cartão Jovem. O desafio que nos propomos para 2016 é o de continuar esta trajetória de crescimento, mantendo o rigor na gestão económica e financeira.

Nesse sentido implementaremos um conjunto de medidas enquadradas numa estratégia com 4 objetivos fundamentais:

- 1) Dinamizar e revitalizar a Rede Nacional de Pousadas de Juventude, promovendo a Mobilidade e o Turismo Juvenil;
- 2) Promover o Cartão Jovem, aumentar o número de utilizadores e parceiros;
- 3) Assegurar a sustentabilidade económica e financeira da Movijovem;
- 4) Promover a modernização administrativa / operacional da Movijovem e desenvolver uma cultura organizacional de exigência, capaz de reconhecer e mobilizar o seu Capital Humano.

Ao nível comercial continuaremos a inverter a tendência que se verificou até 2014 de decréscimo de procura de alojamento e taxa de ocupação. Prevemos alcançar em 2016 perto das 410.000 dormidas, significando um aumento aproximado de 10% em relação ao ano anterior e uma subida do nível da taxa de ocupação da RNTJ. Reforçaremos o marketing e comunicação das Pousadas de Juventude, com uma presença ativa e dinâmica nas Redes Sociais, Festivais de verão e semanas académicas, com o desenvolvimento de uma nova Newsletter e entrada em funcionamento do novo Website. Paralelamente, pretendemos otimizar os canais de vendas e gestão de clientes, a par da consolidação do conceito “mundo de experiências”, com o respetivo reforço das parcerias e ofertas de roteiros/ programas locais e regionais.

Assumindo a missão pública da Movijovem daremos continuidade aos vários programas comerciais e sociais, dirigidos particularmente ao público Juvenil, com especial destaque para a continuação do Programa Escola em Viagem - programa Social Escolar, destinado a visitas de estudo, e da parceria com o Alto Comissário para as Migrações - Programa Escolhas. Ao mesmo tempo, mantém-se uma política de preços reduzidos e de aplicação de descontos e promoções destinadas a apoiar iniciativas particularmente relacionadas com a atividade dos jovens, do movimento associativo juvenil, estudantil e desportivo.

No plano operacional podemos realçar em 2016 os seguintes desafios:

- Entrada em funcionamento do novo sistema de gestão de reservas (gooboking), complementado por módulo de gestão documental, contratos e canais de venda online;
- Renovação do datacenter e equipamento informático;
- Implementação do novo Sistema de Gestão da Qualidade;
- Instalação de Fibra Ótica e Wifi em todas as Pousadas;
- Revisão do Sistema de Segurança contra incêndios;

- Melhoria do sistema de gestão das operações de manutenção preventiva e corretiva, e progressiva reposição e atualização de equipamento básico;
- Gestão de contratos e centralização da aquisição de bens e serviços ao abrigo do CCP.

Particular destaque devemos dar à importância de procurar financiamentos adicionais, especificamente para assegurar a reabilitação e manutenção das Pousadas de Juventude, atendendo às urgentes necessidades existentes e uma vez que não estão previstos nestes orçamentos de exploração e tesouraria de 2016.

Com a implantação do novo modelo de gestão iniciada em 2015, foram concessionadas a exploração de cinco Pousadas de Juventude a entidades privadas (além da Pousada de Juventude de Mira já protocolada a sua gestão anteriormente com entidade privada) e foram celebrados dois protocolos com autarquias: Setúbal e Celorico de Basto. Assim, prevê-se em 2016 a abertura de 2 novas Pousadas de Juventude geridas por autarquias e a transmissão da exploração das 5 pousadas concessionadas, inaugurando uma nova fase e realidade na Movijovem, que será exigente nas respostas aos desafios e dificuldades de adaptação dos serviços às obrigações de acompanhamento e relacionamento com os concessionários.

Ao nível do Cartão Jovem prevemos um conjunto de atividades para assinalar os 30 anos de existência que se celebra em 2016, permitindo ao mesmo tempo promover e dar maior visibilidade a este instrumento de política de Juventude, de que Portugal foi fundador em 1986 e que visa proporcionar um conjunto de vantagens, descontos, reduções e isenções em produtos e serviços prestados por entidades públicas e privadas a qualquer titular, jovem dos 12 aos 30 anos, promovendo dessa forma a mobilidade e o acesso a serviços de lazer, entretenimento, cultura, desporto, educação e outros. Este ano entrará em funcionamento o novo website do cartão jovem, prossequindo a estratégia de reforço tecnológico e revisão dos procedimentos de emissão e comercialização do cartão. Ao mesmo tempo será desenvolvido um esforço para angariação de novos parceiros / vantagens e continuaremos a trabalhar para implementar o Cartão Jovem Estudante.

No plano financeiro mantemos o compromisso de uma gestão transparente e rigorosa, que aumente os Proveitos, controle os custos e continue uma diminuição progressiva do passivo, das dívidas a fornecedores e do prazo médio de pagamentos. Pretendemos concluir as negociações do principal financiamento bancário existente com a Caixa Geral de Depósitos, ultrapassando a situação de incumprimento e melhorando o spread aplicado. Para fazer face aos encargos decorrentes deste acordo que se pretende alcançar, prevê-se em 2016 um apoio extraordinário do cooperante público de 1 milhão de euros à Movijovem. Este ano prevê-se ainda do IPDJ um subsídio de 500 mil euros especificamente para apoiar a atividade da Movijovem, em particular o cumprimento da sua missão pública.

Considerando a importância do Capital Humano no cumprimento da missão da Movijovem, continuaremos a dar especial atenção ao desenvolvimento de uma cultura de exigência, empenho, dinâmica e trabalho de equipa, capaz de motivar os nossos colaboradores para o cumprimento dos objetivos propostos. Introduziremos em 2016 um sistema de avaliação de desempenho, aplicaremos um sistema de incentivos com estímulo financeiro associado ao cumprimento de objetivos, melhoraremos a articulação entre Pousadas, Coordenações Regionais e Departamentos centrais e reforçaremos a componente formativa dos nossos dirigentes e colaboradores.

MENSAGEM DA DIREÇÃO

No ano 2016 a Movijovem celebra 25 anos de atividade na promoção do turismo e da mobilidade juvenil na vertente social, cultural, educativa, desportiva e recreativa. Será uma oportunidade de divulgar e promover as Pousadas de Juventude e o Cartão Jovem por um lado e de afirmar a sua missão social e pública, por outro. Será também o ano certo para organizar um Seminário sobre Mobilidade Juvenil, Turismo, responsabilidade Social” e o 1º Encontro Nacional da Movijovem, uma iniciativa que se pretende realizar anualmente, com o objetivo de promover espaços de formação, reflexão e reforço da cultura organizacional.

Em síntese, com este plano de Atividades e orçamento de 2016, pretende-se dar continuidade à revitalização do 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.

Dr. Ricardo Araújo
Presidente da Movijovem



PLANO DE ATIVIDADES **2016**

APRESENTAÇÃO

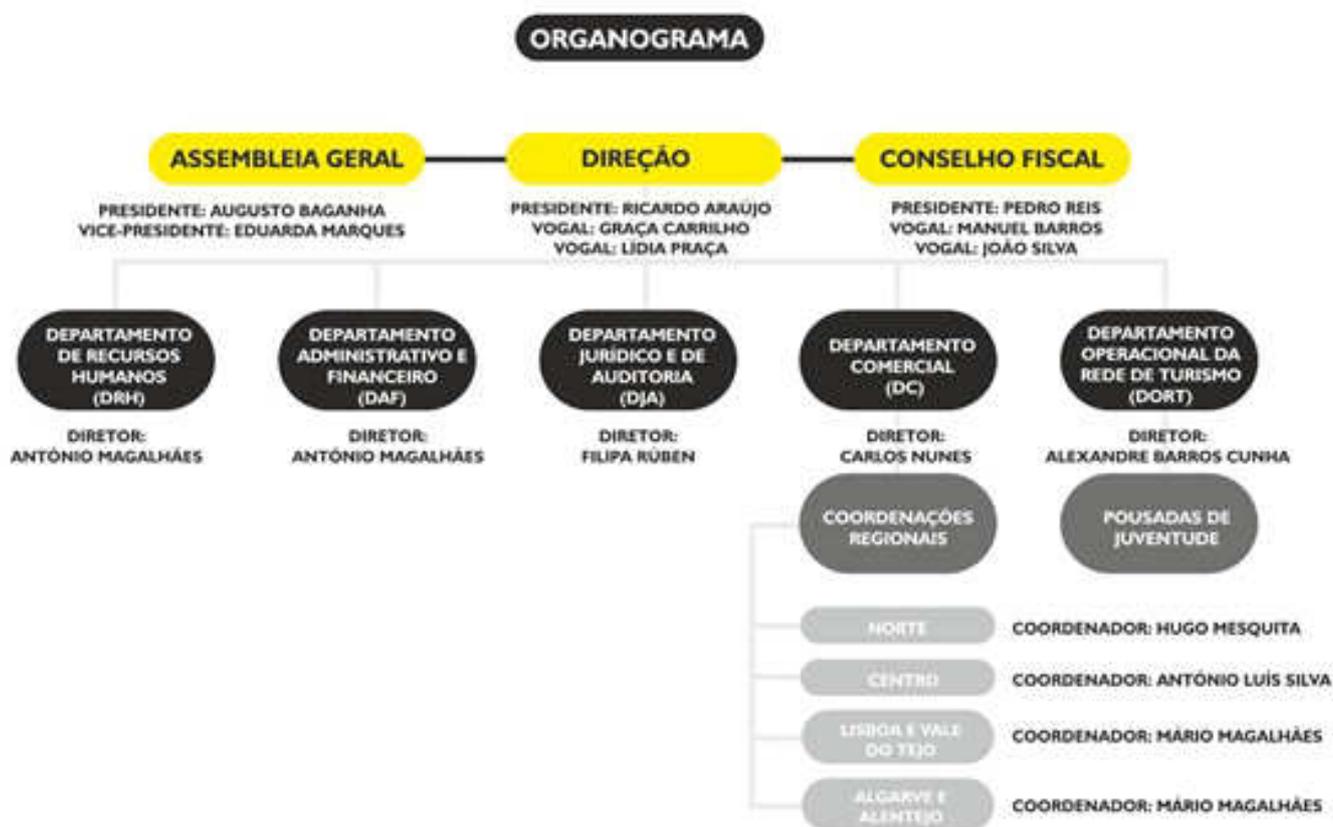
A Movijovem tem como objeto principal promover, apoiar e fomentar ações de mobilidade juvenil, na sua vertente social, possibilitando aos jovens portugueses, em especial aos mais desfavorecidos, um contacto mais direto com a realidade e o património cultural, histórico e natural do País, contribuindo assim para valorizar a sua formação sócio-educativa e para reforçar os laços culturais entre países e regiões.

À Movijovem cabe, ainda, desenvolver ações que estimulem a mobilidade, contribuindo para valorizar a formação sócio-educativa dos jovens e para reforçar os laços culturais entre países e regiões.

Os membros fundadores da Movijovem são : O Instituto Português do Desporto e Juventude, IP com 80% do Capital e a Associação de Utentes das Pousadas de Juventude com 20%.

No âmbito do seu objeto, cabe, nomeadamente, à Movijovem:

- Construir estruturas de acolhimento e alojamento para jovens;
- Gerir, administrar e conservar as infra-estruturas da sua propriedade ou outras cuja exploração tenha contratado, bem como as instalações que lhe sejam afetas para a prossecução dos seus fins;
- Celebrar contratos programa com o Estado sobre mobilidade juvenil;
- Prestar serviços, no âmbito do seu objeto, a entidades públicas e privadas;
- Celebrar acordos e protocolos com entidades públicas e privadas de âmbito nacional ou internacional.
- A Movijovem, pode, ainda, no interesse dos seus utentes, dedicar-se a outras atividades complementares do seu objeto principal.



Missão: “o que fazemos e porque existimos”

Promover a mobilidade Juvenil na vertente social, cultural, educativa, desportiva e recreativa, proporcionando experiências únicas e enriquecedoras através de uma maior proximidade e contacto com a cultura local, a todos os clientes com espírito jovem nacionais e estrangeiros, oferecendo uma rede de alojamento e de serviços inovadores que garantem padrões de qualidade, higiene e segurança a preços competitivos.

Visão: “o que queremos ser”

- Ser a rede de alojamento económica por excelência em Portugal, a que se associam serviços de desconto em setores complementares, reconhecida pela relação qualidade-preço, inovação e dinamismo, garantindo uma atividade financeiramente sólida e sustentável.
- Vocacionada para o público com espírito jovem, constituindo espaços de convívio e de intercâmbio social e cultural.

Estratégia

A Rede de Pousadas de Juventude posiciona-se num segmento de “baixo custo”, apostando, no entanto, em proporcionar uma experiência diferenciadora a todos os que optem por ficar alojados nas Pousadas.

Podem ser explorados diferentes conceitos adaptados à tipologia de cada Pousada de Juventude, devendo estar sempre presente a preocupação de se proporcionar um conjunto de experiências relacionadas com o tema da Pousada, assim como o contacto e conhecimento da cultura, história local e envolvente natural.

Os Jovens procuram cada vez mais novas experiências, novos conhecimentos e o contacto com culturas locais. Para este segmento da população, viajar é uma forma de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal.

“O Turismo não é apenas mais um setor da economia, é um fenómeno humano com implicações sociais”

UNWTO, The power of Youth Travel.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (O.E.)

O.E 1

Dinamizar a Rede de Pousadas de Juventude, promovendo a Mobilidade e o Turismo Juvenil

O.E 2

Promover o Cartão Jovem, aumentar o número de utilizadores e parcerias

O.E 3

Assegurar a sustentabilidade económica e financeira da Movijovem

O.E 4

Promover a modernização administrativa / operacional da Movijovem e desenvolver uma cultura organizacional de exigência, capaz de reconhecer, valorizar e mobilizar o Capital Humano

Em 2016 teremos muitos desafios para concretizar. A Movijovem inaugura uma nova fase no seu modelo de gestão, havendo lugar a um modelo misto de gestão das Pousadas de Juventude, através da gestão direta de grande parte das unidades, mas também através da gestão concessionada de algumas outras unidades. Por outro lado, as celebrações do 25.º aniversário da Movijovem e do 30.º aniversário do Cartão Jovem EYC serão motivos importantes para que haja lugar a realizações de elevada exigência e notoriedade pública, com implicações diretas e de envolvimento do Departamento Comercial.

O sucesso da atividade do Departamento Comercial contribui em muito para o sucesso da Movijovem. Nesta medida, melhorar o desempenho do Departamento Comercial será o grande objetivo para 2016. Iremo-nos concentrar na otimização do trabalho de BackOffice, no planeamento e na execução estratégica das prioridades de marketing, comunicação e gestão comercial das Pousadas de Juventude, do Cartão Jovem EYC e do INTRA_RAIL, mas também na atividade de promoção e vendas, angariação e fidelização de clientes e de formação e motivação dos colaboradores.

Avaliaremos a implementação de um sistema de call center para registar, monitorizar e avaliar todos os contactos efetuados no âmbito da atividade comercial, reforçando a profissionalização da gestão relacional com os clientes (CRM), com a alocação de tarefas funcionais específicas a cada colaborador do núcleo Pousadas de Juventude e imputação de objetivos de vendas, gerais e individualizados, por segmento de produto/programa/mercado.

Ao nível do Cartão Jovem EYC iremos apostar na sua atividade focalizada em vários níveis de intervenção: concretização e implementação dos desenvolvimentos tecnológicos em curso, a que obrigará à redefinição de vários procedimentos internos de gestão e ao envolvimento da rede de parceiros institucionais, públicos e privados; à angariação de novos parceiros e vantagens para a iniciativa Cartão Jovem EYC; à ativação de várias iniciativas promocionais do 30.º aniversário do Cartão Jovem EYC; e ao reforço das negociações para o desenvolvimento, implementação e dinamização do Cartão Jovem Estudante.

Ao nível do Marketing e Comunicação daremos continuidade ao trabalho iniciado em 2015, melhorando as ferramentas de trabalho para o bom desempenho dos objetivos delineados para 2016.

Importa ainda ressaltar a importância que será dada à motivação da equipa de trabalho para a concretização do plano de atividades para 2016, numa perspetiva de distribuição funcional de tarefas de acordo com as competências individuais de cada colaborador; maior participação, partilha, articulação e responsabilização funcional entre colaboradores e chefia.

OBJETIVOS

O.E. 1 - Celebrar os 25 anos da Movijovem e a sua missão

Ao longo de 2016 iremos promover um trabalho de afirmação da atividade da Movijovem, em termos de comunicação social e de relações institucionais, focado na evidenciação do cumprimento da sua missão:

Promover a mobilidade Juvenil na vertente social, cultural, educativa, desportiva e recreativa, proporcionando experiências únicas e enriquecedoras através de uma maior proximidade e contacto com a cultura local, a todos os clientes com espírito jovem nacionais e estrangeiros, oferecendo uma rede de alojamento e de serviços inovadores que garantem padrões de qualidade, higiene e segurança a preços competitivos.

Evidenciar a missão da Movijovem é dar corpo à realização dos seus principais desígnios:

- **Dedicação** - motivação por proporcionar aos jovens e aos clientes em geral a oportunidade de conhecerem Portugal com preços económicos.
- **Integridade e cidadania** - orgulho e sentimento de privilégio por viver e trabalhar num dos países mais atrativos do mundo contribuindo para a divulgação da sua cultura, história e valores sociais.
- **Serviço público** - vontade de proporcionar a mobilidade mesmo aos cidadãos com menores recursos económicos.
- **Inovação e qualidade** - garantir que as expectativas dos clientes são satisfeitas de forma ágil e flexível.
- **Partilha e colaboração** - de modo a garantir o compromisso de toda a estrutura com a estratégia da Movijovem e a possibilidade da estrutura local contribuir para a prestação de um melhor serviço.

A atividade da Movijovem deverá, assim, ser encarada como o foco estratégico para a sua afirmação institucional, colocando em evidência, o que a distingue e diferencia das demais:

Ser a entidade que proporciona a rede de alojamento económico por excelência em Portugal, complementada por serviços de desconto em setores complementares, reconhecida pela relação qualidade-preço, inovação e dinamismo, bem como potenciar uma atividade financeiramente sólida e sustentável.

Vocacionada para o público com espírito jovem, constituindo espaços de convívio e de intercâmbio social e cultural.

Assim, o espírito humano e social que esteve na origem da Hostelling International, em termos de gestão da Rede de Pousadas de Juventude, e na origem da EYCA - European Youth Card Association, em termos de gestão do Cartão Jovem, continuam a ser os principais motivos da atividade da Movijovem. Este regresso às origens não representa um recuo nos avanços e nas transformações obtidos até aos dias de hoje. Pelo contrário, o que se pretende é afirmar a diferenciação social da atividade da Movijovem na capacitação dos seus clientes, através do acesso em condições benéficas à realização de experiências de enriquecimento individual e ou coletivo, com base na oferta de bens, produtos ou serviços prestados pela Movijovem e pela sua rede de parceiros e colaboradores, internos e externos.

A atividade da Movijovem (Pousadas de Juventude e Cartão Jovem EYC) assentará no desempenho da sua missão, estabelecendo compromissos sociais com entes públicos e privados, que permitam assegurar uma gestão rigorosa, criteriosa e economicamente sustentável. A formação e a motivação dos colaboradores será também um fator determinante para o bom desempenho da organização.

Por tudo isto, continuará a haver 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.

A reedição do Programa Social Escolar - ESCOLA EM VIAGEM ou o Programa Social para as Migrações - PROGRAMA ESCOLHAS, assim como a realização de um seminário nacional, subordinado ao tema “*Turismo, Mobilidade Juvenil e Responsabilidade Social*” (dia 27 de setembro) farão parte da atividade da Movijovem em 2016.

A realização de eventos de intercâmbio entre congéneres europeias também serão ações consideradas na estratégia de afirmação institucional da Movijovem.

A realização dos eventos promocionais “Festa do Cartão Jovem EYC” (dia 18 de junho) e “Dia Internacional da Juventude” (dia 12 de agosto) terão um carácter social vincado com outras instituições públicas e privadas.

Estará ainda a cargo das nossas preocupações, a gestão do relacionamento com o cliente interno e externo, prevendo-se dar continuidade à atualização da imagem “Movijovem” e respetiva aplicação em elementos decorativos e estacionário; à gestão de conteúdos na comunicação social e redes sociais; à organização e acompanhamento de eventos de relações públicas; à organização e acompanhamento das cerimónias protocolares no âmbito das Pousadas de Juventude e do Cartão Jovem EYC; à representação e presença estatutária no âmbito dos encontros internacionais da IYHF (International Youth Hostel Federation) e da EYCA (European Youth Card Association).

Porque relembrar a história reforça o sentido de identidade e de pertença, e porque 25 anos de atividade na promoção da mobilidade juvenil, turismo e responsabilidade social são merecedores, enquanto exemplo de trabalho social, de um destaque de comunicação e do envolvimento dos colaboradores em ações de reforço do sentimento de pertença face a cultura e o bom clima organizacional, em 2016, iremos realizar um conjunto de ações, subordinadas à celebração dos 25 anos da Movijovem, que servirão para sedimentar a cultura organizacional perspetivada na sua missão, fortalecer a motivação e o bom desempenho dos colaboradores e rejuvenescer o clima das relações de interajuda entre profissionais, a saber:

1.1 Criação de uma identidade gráfica alusiva aos “25 anos Movijovem”, proposta aqui anexa para aprovação superior;

1.2 Desenvolvimento de assinatura de e-mail personalizada com a identidade gráfica dos “25 anos Movijovem”;

1.3 Produção de economato com a identidade gráfica dos “25 anos Movijovem”;

DEPARTAMENTO COMERCIAL

- 1.4 Produção de um Roll Up institucional com a identidade gráfica dos “25 anos Movijovem”;
- 1.5 Produção de um brinde institucional (blocos de notas) com a identidade gráfica dos “25 anos Movijovem”;
- 1.6 Produção de um vídeo institucional (1 minuto) com o testemunho do presidente da Movijovem sobre os “25 anos da Movijovem”;
- 1.7 Campanha nas redes sociais sobre os “25 anos Movijovem”;
- 1.8 Personalização do website da Movijovem com a identidade gráfica dos “25 anos Movijovem”;
- 1.9 Organização de um Seminário: “Mobilidade Juvenil, Turismo e Responsabilidade Social”;
- 1.10 Produção de uma publicação com as conclusões do Seminário: “Mobilidade Juvenil, turismo e responsabilidade social”;
- 1.11 Realização de um evento de Team Building para colaboradores da Movijovem, subordinado aos “25 anos Movijovem”.

DINAMIZAR A REDE DE POUSADAS DE JUVENTUDE

A existência da Rede de Pousadas de Juventude procura cumprir a missão social do Estado em assegurar as condições mínimas para a mobilidade dos jovens, principalmente aqueles provenientes de estratos sociais desfavorecidos. Não obstante, a gestão da Rede de Pousadas logra de autonomia que lhe permite implementar estratégias de mercado, procurando otimizar a sua sustentabilidade económico-financeira.

Perspetivar a estratégia das Pousadas de Juventude para 2016 será assim um exercício de recuo ao plano de atividades de 2015, conferindo-lhe a continuidade e a assertividade necessária para a execução melhorada das ações desenvolvidas anteriormente.

Em boa verdade as ações desenvolvidas em 2015 terão a sua aplicabilidade em 2016: dá-se início à gestão concessionada de algumas unidades de alojamento; arranca o novo software de gestão de reservas; é lançado o novo website das Pousadas de Juventude; materializa-se a nova abordagem comercial das Pousadas de Juventude assente no conceito de “um mundo de experiências”; melhorar-se-á a colocação das Pousadas de Juventude nos canais de distribuição existentes, nomeadamente nas plataformas online; afirmar-se-á cada vez mais a ligação da Rede de Pousadas de Juventude (HI Portugal) à Hostelling International; serão implementadas iniciativas de marketing e comunicação massificada, dando relevo aos fatores diferenciadores da oferta das Pousadas de Juventude.

A prestação do serviço deverá ser orientada não apenas para o alojamento, mas também, e com preponderância, para a oferta de 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, se possível em atrativos pacotes “chave-na-mão”, a preços competitivos.

Por outro lado, daremos especial atenção às valências específicas de cada unidade, por forma a direcionarmos a oferta de programas de alojamento para nichos de mercado-alvo, com atividades

incluídas e animação interna e externa a cada unidade. Serão exemplo, entre outros, os programas Escola em Viagem, Campos de Férias, Kero Uma Pousada Só Para Mim e INTRA_RAIL Live Trip.

Neste sentido, 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, perspetivamos, aumentando o seu tempo da estadia média e o cross-selling de produtos e serviços adicionais.

O objetivo global passa por continuar o crescimento do número de dormidas, fidelizando e angariando novos clientes nacionais e estrangeiros, prestando um serviço de qualidade.

O.E. 2 - Reforçar o marketing & comunicação das Pousadas de Juventude

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.

Em termos de marketing e comunicação, a questão estratégica que se coloca passa pela definição opcional de desenvolvermos um plano de marketing centrado no “produto”; orientado para o “consumidor”; ou movido por “valores”?

Considerando toda a abordagem anterior e, bem assim, a perspetiva de acesso a novos meios e ferramentas tecnológicas de comunicação da Rede de Pousadas de Juventude, acreditamos que não importa apenas transacionar um “produto”, numa relação dicotómica de “um para um”, mas sim apostar numa estratégia diferenciadora de marketing movida por “valores”, capaz de mobilizar a colaboração de “muitos para muitos”, em torno da missão, visão e valores das Pousadas de Juventude.

Com base na notoriedade que as Pousadas de Juventude gozam, nem sempre pelas corretas ou melhores razões, é preciso agora “explorar” o verdadeiro “ADN” das Pousadas de Juventude, a essência e a razão da sua existência, harmonizando a sua identidade, com a integridade e a correta imagem das Pousadas de Juventude. Mais do que transmitir ao mercado aquilo que a Rede de Pousadas de Juventude tem para oferecer é preciso que o mercado “sinta-se” parte da missão, da visão e dos valores das Pousadas de Juventude.

Para o efeito pretendemos realizar um conjunto de ações-chave, específicas e interligadas, ao nível do marketing e comunicação:

2.1 Lançamento do novo website das Pousadas de Juventude.

2.2 Lançar, em termos nacionais, o projeto “Say HI to the World”, através de um programa de intercâmbio entre clientes e colaboradores de entidades congéneres.

2.3 Criar a mascote das Pousadas de Juventude - o “Zé Aventureiro”, e reeditar o projeto #explorarPT, através de um passatempo prévio de seleção do “explorador”, pessoa com espírito jovem capaz de embarcar na aventura de explorar Portugal, na companhia do “Zé Aventureiro”, através das Pousadas de Juventude.

2.4 Lançar a campanha #usie (selfie de grupo) para partilha nas redes sociais, com mensagens alusivas às experiências das Pousadas de Juventude.

DEPARTAMENTO COMERCIAL

2.5 Ativar uma campanha de comunicação audiovisual (publicidade institucional na RTP), com base num spot publicitário realizado para o efeito (que transmita a missão, a visão e os valores das Pousadas de Juventude).

2.6 Dinamizar a subscrição de todas as Pousadas de Juventude em canais digitais: TripAdvisor; Foursquare; Facebook (com motor de reservas); Instagram; Twitter; Youtube. De realçar que falta apenas a subscrição das Pousadas de Juventude no TripAdvisor e Foursquare.

2.7 Dinamizar campanhas temáticas, passatempos e ofertas promocionais.

2.8 Ativar a marca em ações de “guerrilha” e em eventos de massas: ações de rua, eventos de turismo e/ou juventude, festivais de verão.

2.9 Produzir 3 stands promocionais, constituídos por banca, bandeira e rol ups, para assegurar a presença da Movijovem em eventos regionais.

2.10 Desenvolver uma campanha de informação sobre o verdadeiro “ADN” das Pousadas de Juventude, desmistificando conceitos pré-concebidos sobre a oferta e as condições de acesso ao serviço.

2.11 Produzir um roteiro turístico “explorarPT” através das Pousadas de Juventude, para apresentação da oferta de serviços de cada unidade de alojamento e informação turística relevante de interesse para potenciais clientes.

2.12 Dinamizar a nossa comunicação através dos meios disponíveis e ao alcance de parceiros estratégicos.

2.13 Produção de nova Newsletter com periodicidade quinzenal.

2.14 Promoção internacional e angariação de clientes individuais e grupos estrangeiros.

Em termos de marketing mix (produto, preço, promoção e pontos de venda) a nossa intervenção em 2016 será compreendida muito mais na preparação do ano 2017 e nas componentes de distribuição e de promoção, do que na redefinição da situação atual, anteriormente desenhada.

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.

O.E. 3 - Melhorar as ferramentas de promoção e otimizar os canais de distribuição e vendas

A comercialização do produto/serviço Pousadas de Juventude deverá assentar cada vez mais nos seguintes pontos e ferramentas de venda:

- Rede Continental de Pousadas de Juventude;
- Central de Reservas - Departamento Comercial;
- Website Pousadas de Juventude - Reservas Online;
- Plataformas de venda Online: Hihostels; Hostelworld e Booking;
- App Pousadas de Juventude, TripAdvisor e Foursquare - Motor de Reservas (a desenvolver);

Acrescem outros pontos e ferramentas de venda que continuarão disponíveis:

- 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 como uma ação estratégica para a colocação do produto/serviço no mercado, seja para o dar a conhecer, através de uma rede de revendedores estrategicamente identificados, ou, idealmente, promovê-lo e comercializá-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 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.

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 website das Pousadas de Juventude.

3.1 Concretizar a implementação dos módulos da qualidade, social marketing e channel manager no novo software de gestão de reservas.

3.2 Desenvolver o sistema de e-commerce (loja online) no novo website das Pousadas de Juventude, com área de cliente e negócio por pousada, com possibilidade de aquisição de “experiências” em formato “chave-na-mão”.

3.3 Desenvolver uma App Pousadas de Juventude, com motor de reservas e feeds;

3.4 Implementar um sistema de call center para registar, monitorizar e avaliar todos os contactos efetuados no âmbito da atividade comercial da Central de Reservas.

3.5 Redefinir as CGFRNTJ, principalmente em termos de política comercial e operacional da prestação e venda do produto/serviço.

DEPARTAMENTO COMERCIAL

3.6 Incrementar a oferta integrada de serviços secundários e complementares ao alojamento (próprios e de terceiros) - revenue management.

3.7 Otimizar os canais de distribuição, a rede e a força de vendas (web e presencial, síncrona e assíncrona).

3.8 Desenvolver e implementar uma agenda de contratos comerciais de fidelização.

3.9 Investir em ações de promoção & venda incoming.

3.10 Reformular os layouts das receções das pousadas de juventude, conferindo-lhes coerência, uniformidade, mas também alguns “traços” de identidade local.

3.11 Reformular os layouts dos Postos de Turismo Juvenil, na mesma linha dos layouts das receções das pousadas de juventude.

3.12 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).

Continuaremos também a comunicar as Pousadas de Juventude cada vez mais associadas ao conceito e filosofia de uma “rede internacional de unidades de alojamento modernas, com qualidade, conforto e privacidade, para pessoas com espírito jovem”.

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, haverá uma preocupação constante por acompanhar as tendências do mercado, as expectativas e as exigências dos clientes, o desempenho funcional e social da Rede de Pousadas de Juventude, assente no espírito jovem dos seus clientes, na oferta de serviços de baixo custo, com qualidade, conforto, segurança e privacidade.

A propósito, lembramos os 10 mandamentos apresentados por Philip Kotler, Hermawan Kartajava e Iwan Setiawan (2010), em Marketing 3.0 - From Products to Customers to the Human Spirit:

1. Estime os seus clientes, respeite os seus concorrentes.
2. Seja sensível à mudança, esteja preparado para a transformação.
3. Proteja o seu nome, seja claro relativamente à sua identidade.
4. Existe uma diversidade de clientes; aborde primeiro aqueles que mais irão beneficiar consigo.
5. Ofereça sempre um bom pacote de produtos e serviços a um preço justo.
6. Torne-se sempre disponível; espalhe as boas notícias.
7. Conquiste os seus clientes, mantenha-os e cultive-os.
8. O seu negócio é um negócio de serviços, seja qual for o negócio.
9. Aperfeiçoe continuamente o seu processo empresarial em termos de qualidade, custo e distribuição.
10. Recolha informação relevante, mas tome a sua decisão final sabiamente.

O.E. 4 - Melhorar os processos de gestão e fidelização de clientes.

4.1. Implementar Política de CRM e revenue management

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 Coordenadores Regionais e dos Responsáveis de Pousada, mas também do ponto de vista da nossa oferta: desconto financeiro e atribuição variável de cash back ou crédito alojamento.

4.2. Implementar medidas e ações que permitam efetuar um acompanhamento do interesse, satisfação e fidelização dos clientes à Rede de Pousadas de Juventude.

4.2.1 Aumentar o número de titulares do Cartão Pousadas de Juventude.

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.

4.2.2 Aumentar o número de vantagens do Cartão Pousadas de Juventude.

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.

4.2.3 Lançar o Cartão Presente Pousadas de Juventude.

Em 2016 iremos lançar o CARTÃO PRESENTE, um Cartão Pousadas de Juventude com valores pré-definidos rebatíveis na Rede de Pousadas de Juventude, e que ao mesmo tempo será a “chave” de ingresso para a rede nacional e internacional das Pousadas de Juventude (Hostelling International).

4.2.4 Elevar o índice de satisfação dos clientes.

Através de ações de simples execução pretendemos “estimular” a satisfação dos clientes com recursos a iniciativas de atenção personalizada. Exemplo:

> Envio de mensagem de aniversário, com atribuição de um vale de desconto em Pousadas de Juventude.

DEPARTAMENTO COMERCIAL

O.E. 5 - Aumentar a participação e o envolvimento da rede de colaboradores na execução local e regional da estratégia comercial

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.

5.1 Elaborar um Plano de Atividades por cada Pousada de Juventude.

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.

5.2 Envolver a estrutura de colaboradores na dinamização local e regional do plano comercial.

Será de todo importante o envolvimento comercial da estrutura de colaboradores ao nível local/regional. A dinâmica e a envolvimento local das hierarquias de gestão operacional de cada pousada e dos coordenadores regionais 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.

5.3 Proceder à identificação e angariação de parcerias locais e regionais.

A identificação, negociação e 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, será de todo facilitador, para a colocação da nossa oferta, de forma mais próxima e regular, em quantidade de serviços e volume de faturação do interesse da Movijovem.

5.4 Levantamento dos eventos turísticos, locais para potenciar a conceção de ofertas comerciais integradas.

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, que deverá ser cuidado e comunicado previamente.

5.5 Melhorar a performance dos colaboradores de atendimento e vendas através da participação em ações de formação internas na área comercial.

5.6 Elaborar um manual comercial das ofertas e serviços das Pousadas de Juventude.

O.E. 6 - 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.

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

Por outro lado, 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.

Neste sentido, em 2016 dinamizaremos os seguintes programas de alojamento:

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

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.

Peregrinos | Caminhos Santiago - programa de alojamento destinado para peregrinos do Caminho de Santiago (litoral e interior norte), a preço reduzido e oferta de serviços ajustada.

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).

Paralelamente será dada continuidade ao Programa Social Escolar - Escola em Viagem, em parceria com a Direção-Geral da Educação, e ao Programa Social Escolhas, em parceria com o Alto Comissariado para as Migrações. Avaliaremos ainda o desenvolvimento de um programa próprio e/ou em parceria de Campos de Férias para Jovens.

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.

DEPARTAMENTO COMERCIAL

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.

O.E. 7 - Política de Preços ajustada ao desempenho das unidades de alojamento e à oferta do mercado

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:

Dar continuidade ao reposicionamento estratégico da 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 do novo software de gestão de reservas por unidade e recurso, com interface às várias plataformas de venda Online;

Adotar o novo website das Pousadas de Juventude como a melhor plataforma de apresentação e comercialização da Rede de Pousadas de Juventude, através de ofertas integradas (“experiências”), sugestões de “roteiros” turísticos a explorar na envolvente de cada unidade e com “motor de reservas” com o melhor preço disponível em todas as 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. Por outro lado, esta “agressividade” também deverá ser entendida, internamente e externamente, pela oferta diferenciada das Pousadas de Juventude face à sua concorrência direta, onde uma vez mais a filosofia das Pousadas de Juventude e o acesso a “um mundo de experiências” deverá se o motor impulsionador para a sua afirmação, em detrimento exclusivo da simples redução do preço praticado.

A proposta de preços aprovada para 2016 foi, por isso, resultado da linha de orientação efetuada no ano anterior, assente numa análise conjunta e partilhada, subjacente ao novo modelo de gestão das Pousadas de Juventude, por forma a não criar elevadas oscilações, e 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, com base nos resultados obtidos em 2015 e com a manutenção do preço em 2016, cumulativamente à perspetiva de maior investimento nas ações de marketing e comunicação da Rede de Pousadas de Juventude, estaremos em condições de efetuarmos uma revisão global do pricing para 2017, a lançar até ao final do primeiro semestre de 2016.

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.

O.E. 8 - Motivar a rede interna de vendas através da implementação de uma política e esquema de incentivos

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 2016.

O.E. 9 - Promover as relações internacionais da Movijovem com a IYHF - International Youth Hostel Federation e Organizações Nacionais congéneres.

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.

DINAMIZAR O CARTÃO JOVEM E.Y.C.

O Cartão Jovem foi criado em Portugal em 1986, celebrando em 2016 o seu 30.º aniversário de existência. 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 EYC.

Apartir de 2006 verificam-se várias iniciativas coincidindo com a aposta no Pack Cartão Jovem EYC 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 (EYC) e o novo Logo.

Sendo um instrumento social de juventude, o **Cartão Jovem EYC 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 EYC 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.

Em 2016 o Cartão Jovem EYC ganhará novos contornos estratégicos de gestão e promoção.

Por um lado, concretizaremos o lançamento do novo website, com valências de gestão operacional para a Movijovem, mas também com área específica para os parceiros prestadores de benefícios, para os parceiros revendedores e, essencialmente, para os jovens, com uma nova montra de apresentação das vantagens e dos benefícios do Cartão Jovem EYC, motores de pesquisa mais *user friendly*, georreferenciação das vantagens e motivos de maior interatividade e partilha nas redes sociais.

Com a implementação deste novo website iremos proceder à revisão dos procedimentos de emissão e comercialização do Cartão Jovem EYC, mantendo a possibilidade de comercialização em múltiplos postos de venda, mas com emissão centralizada, personalização e envio do cartão para a residência do seu titular.

A angariação de novos parceiros e vantagens para a iniciativa Cartão Jovem EYC fará também parte do plano estratégico de dinamização do próprio cartão. É de todo importante direcionar a angariação de novos benefícios para áreas de interesse dos jovens, revitalizando o interesse dos jovens pelo Cartão Jovem EYC com base na sua maior utilidade.

Por outro lado, a celebração do 30.º aniversário do lançamento do Cartão Jovem EYC em Portugal, acoplada às inovações tecnológicas em curso e ao reforço das vantagens proporcionadas será motivo reforçado para a dinamização de um plano de meios e de ações promocionais.

Acresce ainda referir que a dinamização estratégica do Cartão Jovem EYC passará também pelas negociações para o desenvolvimento, implementação e dinamização do Cartão Jovem Estudante.

A existência de cada vez mais cartões de fidelização no mercado leva-nos a objetivar o posicionamento do Cartão Jovem EYC 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 EYC, enquanto instrumento social da política de juventude, é bastante considerável. Através de uma estratégia de desenvolvimento tecnológico, angariação de vantagens âncora, dinamização de meios de promoção e estabelecimento de parcerias co-branded com entidades bem definidas e identificadas será possível incrementar a visibilidade, usufruto e notoriedade do Cartão Jovem EYC junto do seu público-alvo.

O.E. 10 - Atualizar as vantagens estratégicas do Cartão Jovem EYC em conformidade com as tendências e interesses da Juventude

1.1 Realizar um estudo de mercado sobre as tendências e os comportamentos dos jovens.

Os consumidores de Cartão Jovem EYC 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.

DEPARTAMENTO COMERCIAL

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

1.2 Atualizar as áreas estratégicas das vantagens do Cartão Jovem EYC

O Cartão Jovem EYC é um produto que centra a sua ação na angariação de vantagens para os seus portadores. Para 2016 as áreas estratégicas escolhidas estão intimamente ligadas às motivações dos jovens e encontram-se subdivididas nos seguintes segmentos de atuação:

Cultura e Lazer:

- Cinema / Teatro
- Clubes / Discoteca
- Concertos / Festivais / Eventos
- Museus / Galerias / Exposições

Formação e Cursos:

- Dança / Teatro / Arte
- Negócios / Tecnologias de Informação
- Escolas de Condução
- Escolas de Línguas

Saúde e Beleza:

- Cabeleireiro / Salões de Beleza
- Ótica / Dentistas / Médicos
- Farmácias
- SPA / Bem-estar

Desporto:

- Academias / Ginásios
- Centros Desportivos / Eventos
- Cursos / Aluguer
- Pistas de Ski/Teleféricos
- Atividades ao Ar Livre

Restauração e Bebidas:

- Bares / Pubs
- Cafés
- Fast-Food
- Restaurantes

Alojamento:

- Pousadas de Juventude
- Hostels
- Hotéis
- Pensões
- Campismo

Serviços:

- Seguros / Bancos
- Telemóveis / Internet
- Fotografia / Cópias
- Aluguer Automóveis / Reparações
- Lavandaria / Lavagem a Seco

Compras:

- Livros / CD&DVD / Papelaria
- Moda
- Computadores / Câmaras / Aparelhos
- Artigos de Desporto
- Combustíveis
- Cosméticos

Viagens e Transportes:

- Autocarros / Comboios / Aviões
- Aluguer Automóveis / Bicicletas / Motas
- Agências de Turismo

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

Versão clássica: o Cartão Jovem EYC clássico é constituído por um suporte pvc, passando a ser emitido centralmente, com código de barras, QR Code ou banda magnética, e personalizado com os dados principais de identificação do titular. Em 2016, a versão clássica manterá o preço de 10 euros para a vigência de um ano.

Versão bancária: o Mega Cartão Jovem EYC 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.

1.3 Aumentar o número de vantagens âncora do Cartão Jovem EYC

Ações principais:

Estabelecimento de parcerias que resultem em vantagens âncora para as várias tipologias do Cartão Jovem EYC, que deverão interagir com a instalação de valências tecnológicas e a alteração do formato de emissão do Cartão Jovem EYC.

Constituição do Cartão Jovem EYC 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.

O.E. 11 - Reforço tecnológico do Cartão Jovem EYC

A marca Cartão Jovem EYC 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 EYC 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 EYC atualmente regista (7,6%).

Enquanto estratégia de fundo para o desenvolvimento do Cartão Jovem EYC concretizaremos 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-brandeds estrategicamente definidas, redefinição do modelo de gestão do Cartão Jovem EYC, inerente à concretização dos desenvolvimentos tecnológicos encetados, e realização de ações de marketing e comunicação ajustadas à celebração do 30.º aniversário do Cartão Jovem.

DEPARTAMENTO COMERCIAL

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

- # Emissão centralizada;
- # Incorporação de Banda Magnética, Código de Barras e QR Code;
- # 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 EYC com acesso a área específica de gestão do novo website (gestão de utilizações; cash back);
- # CCDB Integrada (gestão de titulares, vantagens, parceiros, utilizações, proveitos, comunicação);
- # App Cartão Jovem Mobilie, com georreferenciação de vantagens;
- # Vantagens principais qualitativas por segmento de utilização/target;
- # Canais de distribuição/venda do Cartão Jovem EYC por tipologia:
 - > Clássico - Online na plataforma web Cartão Jovem EYC;
 - > 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 da implementação dos desenvolvimentos tecnológicos do Cartão Jovem EYC, considera-se fulcral concretizarem-se um conjunto de intervenções prioritárias, das quais destacamos as seguintes:

O.E. 12 - Aumentar a taxa de penetração e o número de vendas do Cartão Jovem EYC

CARTÃO JOVEM CLÁSSICO

Ações principais:

- # Alteração estrutural do Cartão em pvc, levando à personalização/emissão centralizada e à incorporação de valências tecnológicas (banda magnética, código de barras, QR Code);
- # 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 EYC: passar de um para dois anos de validade.

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 EYC com as Comunidades Intermunicipais.

CARTÃO JOVEM ACADÉMICO | ESTUDANTE

Ações principais:

Desenvolver uma parceria com o Ministério da Educação para a implementação do Cartão Jovem Estudante a todos os alunos do ensino público estatal, com maior preponderância e incidência ao nível do 3.º CEB.

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, FAP e AAUTAD).

CARTÃO JOVEM ASSOCIATIVO

Ações principais:

Incentivar a utilização desta tipologia de Cartão Jovem EYC, 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 EYC, com especial enfoque nas principais Federações Desportivas.

Ligação do Cartão Jovem EYC aos próprios esquemas de Vantagens das Federações, nos casos de impossibilidade de realização de *co-brandeds*.

DEPARTAMENTO COMERCIAL

Potenciar a utilização das redes de vendas das Federações para a divulgação e comunicação do Cartão Jovem EYC.

CARTÃO JOVEM CLUBES

Ações principais:

Retomar as negociações com o SL Benfica, com vista a implementação do Cartão Jovem SL BENFICA.

Reforçar a ligação do Cartão Jovem EYC aos próprios esquemas de vantagens e comunicação dos clubes com os quais já existem parcerias: FC PORTO, SPORTING CP, VITÓRIA SC, CF BELENENSES e SC BRAGA.

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 EYC, com reforço das mesmas.

Transmissão segura dos dados Mega Cartão Jovem para a BD do Cartão Jovem EYC.

Equivalência deste Cartão a parcerias que incorporem valências tecnológicas no Cartão Clássico.

CARTÃO JOVEM Mobile

Ações principais:

Desenvolvimento e implementação da nova App, com georreferenciação das vantagens, feeds de notícias e partilha nas redes sociais.

Extensão da possibilidade de apresentação do Cartão Jovem EYC 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).

O.E. 13 - Implementar a CCDB (Central Common Data Base) do Cartão Jovem EYC, funcional e interligada à CCDB da EYCA

Ações principais:

- # Desenvolvimento de uma CCDB exclusiva e integrada do Cartão Jovem EYC (gestão de titulares, vantagens, parceiros, utilizações, proveitos, comunicação), em ligação com a emissão centralizada do Cartão Jovem EYC e redes de parceiros/utilização.
- # Envolvimento no projeto da EYCA de desenvolvimento e concretização de um sistema central de reconhecimento da validade do Cartão Jovem EYC, 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.

O.E. 14 - Otimizar os canais de distribuição, as vantagens e o envolvimento dos principais parceiros do Cartão Jovem EYC

Ações principais:

- # Criação do Cartão Parceiro, prestador de vantagens, com user e password de acesso ao novo website, para efeitos de gestão de utilizações e atribuição de descontos aos titulares do Cartão Jovem EYC;
- # Disponibilização de Área de Cliente Revendedor para registo de venda Online do Cartão Jovem EYC, consulta de utilizações e vantagens aos titulares de Cartão Jovem EYC.

CTT

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

CGD

- # Envolvimento e co-realização da campanha de atização do Cartão Jovem EYC nos principais festivais de verão, com destaque para o 30.º aniversário do Cartão Jovem EYC e para a versão bancária Mega Cartão Jovem EYC.
- # Reforço da comunicação relativa ao apoio em termos de Mecenato dado ao Cartão Jovem EYC 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 EYC.

DEPARTAMENTO COMERCIAL

FIDELIDADE MUNDIAL

Desenvolvimento de vantagens em termos de seguros para os portadores do Cartão Jovem EYC, com especial enfoque no universo etário alargado do Cartão Jovem EYC.

Possibilitar a criação de pacotes diferenciados de seguros incluídos no Cartão Jovem EYC (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 EYC e às atividades desenvolvidas ao abrigo do mesmo.

CP

Envolvimento e co-realização de uma ação promocional do 30.º aniversário do Cartão Jovem EYC, subordinada à realização de um INTRA_RAIL Live Trip | 30 Anos Cartão Jovem EYC, destinado a 30 jovens portadores de Cartão Jovem EYC, durante 5 dias, 4 noites, entre Lisboa e Braga, Capital Ibero-americana de Juventude 2016.

Alargamento da vantagem atualmente conferida aos titulares do Cartão Jovem EYC de 20% para 25% e, bem assim, aplicabilidade da vantagem aos jovens titulares com 30 anos de idade.

Criação de vantagens para os portadores do Cartão Jovem EYC 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 EYC 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 EYC 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.

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

TICKET LINE | BLUETICKET | BILHETEIRA ONLINE

Continuidade do relacionamento para a colocação de bilhetes para os Festivais de Verão.

Reforço das parcerias em termos da disponibilização de vantagens em eventos organizados diretamente ou promovidos com parceiros específicos.

Negociação das parcerias para a venda do Cartão Jovem EYC.

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.

O.E. 15 - Reformular o modelo de negócio do Cartão Jovem EYC

Ações principais:

Venda Online do Cartão Jovem EYC.

Emissão centralizada.

PVP único para qualquer tipologia do Cartão Jovem EYC, 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 EYC.

O.E. 16 - Dinamizar a comunicação do Cartão Jovem EYC

Ações principais:

Em termos de política de comunicação deve ser dada ênfase à comunicação contínua da missão e dos valores do Cartão Jovem EYC. 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 do Cartão Jovem EYC deverá ser realizada através de uma campanha de meios publicitários.

Reforçar a visibilidade e notoriedade do Cartão Jovem EYC em eventos vocacionados para o público jovem.

Institucionalizar o Cartão Jovem EYC em programas e instrumentos de política de juventude.

Apostar em comunicação diferenciada do Cartão Jovem EYC 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; Instagram) para partilha de conteúdos multimédia, fotos e outros feeds de notícia.

DEPARTAMENTO COMERCIAL

SITE

Ações principais:

- # O site Cartão Jovem EYC 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 EYC 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 EYC 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 EYC, aproximando o produto dos interesses dos jovens.

REDES SOCIAIS

Ações principais:

- # Dinamização da utilização das redes sociais, atuais e a criar, como ferramenta de disseminação de Campanhas/Informação a colocar no Site.
- # Dinamização da utilização das redes sociais como veículos para a promoção da participação dos portadores do Cartão Jovem EYC em temáticas relacionadas com o produto/parcerias, abrangentes para ao universo em causa.

NEWSLETTER | SMS

Ações principais:

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

O.E. 17 - Celebrar o 30.º aniversário do Cartão Jovem EYC

Ações principais:

- # Colocação de publicidade física em redes de mupis municipais e spots promocionais de parceiros e/ou em eventos programados.
- # Viagem à Neve | 30 Anos Cartão Jovem EYC.
- # INTRA_RAIL Live Trip | 30 Anos Cartão Jovem EYC.

- # Semanas Académicas da AAUTAD, FAP e AAUM.
- # Festa 30 Anos Cartão Jovem EYC.
- # Apresentação do novo website e da nova App Cartão Jovem EYC.
- # Festivais de Verão 2016 (Sumol Summer Fest, Super Bock Super Rock, Meo Marés Vivas, Meo Sudoeste e, eventualmente, Nos Alive e Rock in Rio).
- # Campanha do Dia Internacional da Juventude.
- # Campanha de lançamento e apresentação do Cartão Jovem Estudante. Em função da concretização dos desenvolvimentos tecnológicos do Cartão Jovem EYC e da implementação do Cartão Jovem Estudante devemos usufruir dos direitos institucionais de publicidade televisiva e radiofónica para a divulgação do Cartão Jovem EYC, através de uma campanha generalista - “Retorno às Aulas”.
- # Campanha Solidária de Natal.
- # Campanha de encerramento do 30.º aniversário do Cartão Jovem EYC.

O.E. 18 - Investir nas relações internacionais com a 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, 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). Nesta condição, e por proposta já aprovada pela Direção da Movijovem, em Março realizar-se-á uma Reunião da Direção da EYCA em Lisboa, sendo a Movijovem anfitriã deste encontro de trabalho.

Em Maio haverá lugar à realização de uma reunião do Grupo I, desta vez em Espanha, sendo anfitrião deste encontro o INJUVE.

Em Junho haverá lugar à realização de Conferência Anual e Assembleia Geral da EYCA, sendo anfitrião deste encontro a congénere da Polónia.

Outras reuniões da Direção da EYCA deverão acontecer até ao final de 2016, assim como muito provavelmente a realização de um Seminário no âmbito das associações membro do Grupo I, comunidades autonómicas incluídas.

O.E. 19 - Promoção do Intra_Rail e aumento do número de vendas

O INTRA_RAIL é um passe único para viagens de comboio, com estadia em Pousadas de Juventude, comercializado em co-parceria entre a Movijovem e a CP - Comboios de Portugal, disponível nas seguintes tipologias:

INTRA_RAIL Xcape (3 dias de viagens ilimitadas em comboio / 2 noites de alojamento em quarto múltiplo, com pequeno-almoço incluído, nas Pousadas de Juventude, para jovens dos 12 aos 30 anos);

INTRA_RAIL Xplore (7 dias de viagens ilimitadas em comboio / 6 noites de alojamento em quarto múltiplo, com pequeno-almoço incluído, nas Pousadas de Juventude, para jovens dos 12 aos 30 anos);

INTRA_RAIL Live Trip (3 dias de viagem em comboio / 2 noites de alojamento em quarto múltiplo, com pequeno-almoço incluído, nas Pousadas de Juventude, para grupos de 12 a 40 participantes, sem limite de idade, em 3 itinerários pré-definidos:

- Porto - Linha do Douro, com alojamento nas Pousadas de Juventude de Alijó e Foz Côa;
- Porto - Linha do Minho, com alojamento nas Pousadas de Juventude de Guimarães e Vila Nova de Cerveira;
- Lisboa - Linha do Sul/Algarve, com alojamento nas Pousadas de Juventude de Lagos e Tavira.

Uma vez que este produto associa os serviços de transporte, em comboio, prestados pela CP, e o alojamento, em Pousadas de Juventude, prestado pela Movijovem, tendo sido objeto de reformulação recente e por considerar ainda uma distinção positiva de preço para titulares do Cartão Jovem EYC, sendo comercializado em regime de co-titularidade entre a CP e a Movijovem, para 2016 propomos ativar a promoção do INTRA_RAIL nas semanas académicas da Associação Académica da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (Vila Real), Federação Académica do Porto (Porto) e Associação Académica da Universidade do Minho (Braga), recorrendo ao stand utilizados na ativação de 2015 nos principais festivais de verão onde marcamos presença.

De salientar ainda que a ativação do INTRA_RAIL também se fará aquando da realização do INTRA_RAIL Live Trip | 30 Anos Cartão Jovem, a realizar em Março, por forma a relançar as vendas do INTRA_RAIL nas férias escolares da Páscoa e por antecipação ao verão.

A reformulação do INTRA_RAIL, em finais de 2014, a par da promoção efetuada em 2015 foram ações determinantes para os resultados obtidos em 2015, pelo que consideramos não esmorecer o envolvimento conjunto da Movijovem e CP na ativação promocional deste serviço partilhado, bastante apreciado no target-alvo definido para o produto.

Atualizar a oferta do INTRA_RAIL Live Trip

Em 2016 pretendemos acrescentar o itinerário do INTRA_RAIL Live Trip | Lisboa - Linha do Sul/Alentejo, com alojamento nas Pousadas de Juventude de Évora e Beja. Desta forma voltamos a ter 4 itinerários: dois com partida do Porto para o Minho e para o Douro e outros dois com partida de Lisboa para o Alentejo e para o Algarve.

Este departamento, além das responsabilidades inerentes ao apoio à gestão da Rede Nacional de Pousadas de Juventude e de acordo com o Manual da organização da Movijovem, tem 4 áreas principais de responsabilidade: Aquisição centralizada de bens e serviços; Gestão do Património e equipamentos, assegurando a sua manutenção e reabilitação; Aplicação do Sistema de Gestão de Qualidade e BSC; Gestão dos Sistemas de Informação.

O.E. 20 - Continuar a centralização dos processos aquisitivos de bens e serviços ao abrigo do CCP e gestão eficiente de contratos.

Após um ano importante para assimilar de forma prática os princípios e regras subjacentes à aplicação do CCP, o ano de 2016 permitirá a normalização dos processos aquisitivos no que concerne a fornecimentos implementados em 2015 que importa renovar melhorando a capacidade de resposta, seja por alargamento do espectro de fornecimentos devidamente enquadrados no âmbito do CCP.

Será importante a reciclagem de conhecimentos no âmbito do CCP através de formação específica para o efeito direcionada quer aos elementos do DORT, quer aos Responsáveis de Pousada. Só com investimento formativo nesta área será possível diminuir o recurso ao Fundo de Maneio e compatibilizar fornecimentos de menor escala com o CCP.

A gestão de contratos continuará a ser centralizada no DORT sempre que possível e partilhada com o DAF. 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. No entanto, os processos aquisitivos de menor escala e com recurso a fornecimentos locais, deverão incorporar ferramentas de monitorização do fornecimento por forma a que a própria Unidade de Alojamento saiba em tempo real qual a evolução do respetivo contrato.

Fornecimento de eletricidade

Em curso para Média Tensão e Baixa Tensão Especial. Pretende alargar-se o procedimento para o conjunto de necessidades de abastecimento elétrico da RNTJ.

Fornecimentos excluídos do âmbito de fornecimento do Acordo Quadro serão alvo de Concurso Público para fornecimentos específicos em cada Unidade de Alojamento.

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. A RNTJ carece deste tipo de manutenção de forma contínua pelo que o modelo previsto assenta num princípio de manutenção periódica de carácter preventivo que permita também reabilitar, a prazo, as instalações que apresentem condições críticas e aquelas que careçam de intervenções correctivas.

Manutenção de extintores

A manutenção de extintores pretende dar resposta à necessidade legal de verificação periódica dos equipamentos para combate a incêndio.

Fornecimento de produtos de pequeno-almoço

Procedimento aquisitivo para toda a RNTJ, incluindo entrega nas Unidades de Alojamento. O fornecimento de pão será realizado no âmbito de procedimentos específicos para aquisição a fornecedores locais.

Fornecimento de colchões

A degradação das condições de serviço de alojamento é evidente e tem particular relevo no que respeita às condições dos colchões. Estão devidamente identificadas as necessidades neste capítulo pelo que se entende fundamental adquirir um lote de colchões que permita, durante o ano de 2016, começar a responder a esta carência da RNTJ. O objetivo será suprir até 50% das necessidades identificadas em termos de colchões individuais. Para o efeito, prevê-se o lançamento do procedimento que permita a distribuição de colchões até ao início do período de época alta.

Fornecimento de têxteis-lar

Tal como no ponto anterior, também ao nível dos têxteis-lar é notória a falta de investimento na renovação deste bem absolutamente fundamental para um serviço de alojamento dentro dos parâmetros de qualidade pretendidos. 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. Com o fornecimento de atoalhados para responder a cerca de metade das necessidades, pretende-se adquirir em 2016 a parcela em falta. Cumprindo-se este objetivo será apenas necessário assegurar, nos próximos anos, a aquisição de atoalhados para responder ao desgaste natural. O aprovisionamento será centralizado nos Serviços Centrais e distribuído em função das necessidades identificadas, conforme aconteceu no decorrer de 2015.

O objetivo completo será suprir até 50% das carências identificadas em termos de lençóis, capa de lençóis e resguardos (todos para cama individual), fronhas e almofadas. Pretende lançar-se o procedimento aquisitivo em período que permita a reposição de stock para estar disponível no início da época alta. Da mesma forma que na gestão do stock de atoalhados, o aprovisionamento será centralizado e a distribuição realizada a prazo em função das necessidades identificadas.

Serviços de desinfestação

Manter-se-á a contratação deste serviço ao abrigo do CCP, por forma a responder à necessidade de compatibilizar um serviço periódico, obrigatório e realizado em todas as Unidades de Alojamento, com o enquadramento legal relativo à contratação de serviços a que está obrigada a Movijovem. O processo aquisitivo acontecerá no início do 2º trimestre.

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, realizado em todas as Unidades de Alojamento com instalação de gás, com o enquadramento legal relativo à contratação de serviços a que está obrigada a Movijovem.

Serviço de inspeção periódica de elevadores

A aquisição do serviço de inspeção periódica de elevadores de forma global para a RNTJ tem estado severamente comprometida pelos atuais contratos de prestação de serviço ainda em vigor: são vários fornecedores e contratos com durações muito diferentes (entre 1 e 5 anos). O objetivo em 2016 é congregar o maior número de elevadores, possível num mesmo contrato, com duração superior a um ano, e integrar novos equipamentos à medida que os contratos vão terminando. Em 2015 realizaram-se reuniões com os fornecedores de serviços de inspeção e manutenção de elevadores para avaliar a possibilidade de rescisão de contrato por mútuo acordo. Dessas conversações resultaram algumas rescisões sem custos adicionais para a Movijovem e a conclusão de que o recurso ao Acordo Quadro, apesar de possível, pode não responder às necessidades de serviço por apresentar preços incoerentes com os serviços a prestar, nomeadamente no que concerne à manutenção completa de elevadores.

Conforme referido anteriormente, o objetivo para 2016 será avançar com uma solução que responda efetivamente às necessidades da Movijovem e que permita a integração de equipamentos com contratos de inspeção e manutenção atualmente em vigor logo após o seu término.

Fornecimento de produtos e acessórios de higiene e limpeza

Após a experiência adquirida em 2015 durante um processo aquisitivo que apresentou algumas dificuldades pela abrangência e diversificação de produtos a englobar, em 2016 pretende concluir-se o processo aquisitivo de produtos e acessórios de higiene e limpeza para a RNTJ. Este será um contrato que deverá merecer uma atenção particular atendendo ao custo global que tem apresentado.

Fornecimento de refeições

Será mantido o modelo aplicado com sucesso durante 2015. Proceder-se-á a novo procedimento tendo em vista a redução do custo das refeições, adaptando o mapa de fornecimentos às Unidades de Alojamento em que se justifique um serviço desta natureza. Nas situações em que o serviço de refeições não justifique o enquadramento no âmbito deste fornecimento, serão aplicados outros procedimentos aquisitivos no âmbito do CCP através de consulta a fornecedores locais.

Aquisição de palamenta

A reposição do stock de palamenta para o serviço de refeições (pequeno-almoço e outras) na RNTJ será um dos objetivos para 2016. Todas as Unidades de Alojamento deverão ter palamenta suficiente para dar resposta às necessidades de serviço médias e para tal será definido procedimento global que permita capacitar a RNTJ para o serviço de refeição nas suas diferentes vertentes.

Fornecimento de comunicações fixas, TV e internet

A aquisição deste fornecimento ao abrigo do CCP pretende disponibilizar um conjunto de serviços de comunicações para todas as Unidades de Alojamento em gestão própria, padronizando as condições de serviço e o custo associado. Procurar-se-á uma prestação de serviço que incorpore a instalação de fibra óptica e cobertura integral de cada Unidade de Alojamento. Atendendo às condições impostas para o fornecimento do serviço será definido um contrato de 2 anos.

Fornecimento de comunicações móveis (voz e dados) e dados móveis

Serão incluídos nesta contratação todas as necessidades em termos de comunicações móveis - voz e dados. Procurar-se-á a redução de custo associado a esta prestação por efeitos de escala.

O.E. 21 - Internalização do serviço de 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. A RNTJ continua a apresentar necessidades prementes em várias Unidades de Alojamento uma vez que as anomalias colocam em causa a satisfação do Cliente e a qualidade de serviço.

No entanto, a melhoria das instalações é possível se se implementar uma operação de manutenção de construção civil eficiente em termos de periodicidade de serviço em cada Pousada de Juventude e resposta às necessidades identificadas.

Após um período de implementação de operação de manutenção de construção civil em dois modelos distintos (serviço externalizado no Norte/Centro; serviço próprio em Lisboa/Sul) durante 2015, avaliou-se comparativamente ambos os modelos. Concluiu-se que internalizar por completo este serviço traria uma melhoria significativa do resultado e, por conseguinte, um incremento das condições de serviço das nossas instalações. Esta conclusão deve-se aos constrangimentos que se verificaram com a orçamentação, aprovação e implementação das soluções para as necessidades de manutenção corretiva identificadas.

Assim, a operação de manutenção será realizada através de recursos próprios com gestão direta do DORT. Será mantida a divisão geográfica entre duas áreas de intervenção, cada uma com um engenheiro civil e respetiva equipa de manutenção de dois operadores devidamente equipados para dar resposta às necessidades correntes de pequena manutenção e capazes de responder a situações específicas de média dimensão. Para o cumprimento deste objetivo será fundamental manter o DORT com dois recursos técnicos capazes de avaliar os problemas identificados, definir a melhor solução técnica para cada caso, preparar a aquisição dos materiais/equipamentos necessários em articulação com os Responsáveis de Pousada e coordenar/instruir as equipas de manutenção.

É extremamente necessário um plano de intervenções de média/grande dimensão em termos de construção civil num conjunto alargado de Unidades de Alojamento, não sendo possível garantir a resposta em intervenções de maior profundidade e com necessidades técnicas específicas. Existindo a possibilidade de responder a este conjunto de necessidades que tanto afetam quer a estrutura das Unidades de Alojamento, quer a qualidade de serviço ao dispor dos Clientes, o DORT assumirá a responsabilidade técnica pela definição de cadernos de encargos e fiscalização de eventuais intervenções que venham a acontecer ao abrigo de um plano de investimentos em beneficiação das atuais infra-estruturas.

O.E. 22 - Aumentar a eficiência energética e Continuar com sistema externalizado de manutenção de Instalações de Climatização, AVAC e outros

Conforme indicado no conjunto de ações para concretizar o objetivo operacional relativo aos processos aquisitivos, estes serviços serão adquiridos externamente devido à complexidade que envolve este tipo de sistemas. Estão em causa não apenas as fontes de aquecimentos de AQS e climatização - desde caldeiras, termoacumuladores, painéis solares, entre outros - mas também os sistemas em si. Acresce ainda a manutenção de equipamentos de ar condicionado e outros que constituem o conjunto da instalação.

Pretende-se implementar um sistema de manutenção preventiva que garanta um acompanhamento da instalação no seu conjunto, sempre que tal seja possível. A intervenção corretiva acontecerá nas situações identificadas como mais urgentes por forma a evitar o colapso no sistema e quebra de fornecimento de Aguas Quentes Sanitárias, situação extremamente crítica para o serviço de alojamento da RNTJ.

Estão identificadas situações limite em que não será possível intervir de forma preventiva devido ao estado de conservação dos equipamentos, pelo que a manutenção corretiva - entenda-se a substituição de elementos do sistema - em algumas destas situações será a única solução possível.

Manutenção de outros equipamentos

A manutenção de equipamentos de apoio a outras áreas relacionadas com a atividade das Unidades de Alojamento e não contempladas no presente plano (equipamento de cozinha, equipamento de frio, etc.) serão alvo da necessária intervenção sempre que tal se justifique e sempre que devidamente identificadas.

Eficiência energética

Ainda no âmbito da manutenção operacional, o acréscimo de eficiência energética nas Unidades de Alojamento deve ser um aspeto não despidendo. Apesar dos limitados recursos para investimento num plano global para a RNTJ, será importante, sempre que possível, incorporar soluções eficientes do ponto de vista energético e dos consumos. Este capítulo será transversal à implementação da Manutenção Operacional - Construção Civil e Instalações de Climatização/AVAC.

Este deverá ser um dos principais objetivos da RNTJ no médio/longo prazo de maneira a acompanhar a tendência no sector de atividade hoteleiro. Atendendo a que determinados consumos - nomeadamente água, eletricidade e gás - apresentam um peso significativo no conjunto dos custos correntes e estão diretamente ligados a menores valias de eficiência que neste momento são identificáveis no conjunto da RNTJ.

O.E. 23 - Agilizar a relação entre o DORT e as Pousadas de Juventude, capacitando e dando maior autonomia aos Responsáveis de Pousada, em estreita articulação com os Coordenadores Regionais

Com as alterações verificadas ao longo de 2015 importa manter um acompanhamento de proximidade ao desenvolvimento das competências dos Responsáveis de Pousada na gestão de cada Unidade de Alojamento. O princípio para 2016 mantém-se atual: dotar as equipas de gestão das Unidades de Alojamento de maior responsabilidade e autonomia para a participação no processo de decisão, utilizando ferramentas colocadas à disposição como o mapa de necessidades e o mapa de registo (BSC UA's), mas também ferramentas legais para o processo aquisitivo, nomeadamente o Ajuste Direto Simplificado.

A materialização dos princípios da responsabilização e da autonomia implica um canal aberto e direto entre o Responsável de Pousada e o DORT. Por conseguinte, a extinção da figura do Gestor de Área foi um processo natural que eliminou um nível funcional vertical, acrescentando graus de liberdade ao Responsável de Pousada, elemento que adquirirá uma importância cada vez maior na gestão das Unidades de Alojamento durante o ano de 2016.

É um processo em curso embora se denote já uma presença mais efetiva da figura do Responsável de Pousada no processo de identificação de necessidades (operacionais, manutenção, recursos humanos, etc.) bem como no que respeita à apresentação de soluções para as mesmas. Este é um ponto de viragem que deverá acontecer em 2016: a definição da solução deverá acompanhar a identificação do problema/necessidade. Tal só será possível com a assimilação dos princípios que se pretende implementar na organização e a aquisição de competências que estimulem a autonomia e responsabilidade partilhada da decisão.

No ano de 2016 é expectável uma evolução em diferentes planos que poderá assumir diferentes contornos:

- **Pousada de Juventude:** admite-se que o Responsável de Pousada partilhe aspetos particulares da sua esfera de responsabilidades com os demais colaboradores, permitindo-lhes uma participação mais efetiva na condução dos destinos da sua Pousada de Juventude, seja na partilha de informação de gestão de cada UA para haver efetivo acompanhamento da evolução dos resultados ao longo do ano, seja por delegação de determinadas tarefas administrativas, seja por incentivo à participação no processo de identificação das necessidades. No caso desta hipótese se concretizar, estaremos perante um cenário de equipas com maior sentido de pertença e muito mais coesas em torno dos objetivos comuns. Por consequência, serão expectáveis melhores resultados em termos operacionais e não só.
- **DORT/Pousada de Juventude:** uma maior conexão vertical entre cada Unidade de Alojamento e o Departamento responsável pela gestão da rede em que se inserem permitirá uma diminuição significativa do tempo de decisão, como aliás se tem verificado. Permitirá uma resposta mais ágil e eficaz às necessidades (urgentes ou não). O desenvolvimento desta ligação implica uma maior capacidade de decisão por parte das Unidades de Alojamento, isto é, a transferência de uma grande parte da responsabilidade pelas soluções para os problemas precisa de ser assumida pelo Responsável de Pousada. Assim sendo, a apresentação de soluções concretas e eficazes para os problemas fica nas mãos de quem tem as melhores condições para assumir essa tarefa numa grande parte dos casos, atendendo ao conhecimento que tem da realidade e envolvente de cada Unidade de Alojamento. A participação do DORT passa a ser a de avaliar a prioridade de cada necessidade identificada no conjunto das necessidades da RNTJ, assumindo também o apoio técnico sempre que necessário.
- **DORT / Coordenação Regional / Pousada de Juventude:** uma maior e efetiva articulação entre o DORT e as Coordenações Regionais por um lado, e entre as Coordenações Regionais e as Pousadas, permitirá: melhor acompanhamento do desempenho das pousadas e proximidade com os responsáveis de Pousada; transmissão e esclarecimento de diretivas e orientações emanadas dos serviços centrais; identificação de problemas, definição de prioridades e soluções; melhor informação para melhor decisão.
- **Pousada de Juventude/Pousada de Juventude:** a interligação entre as Pousadas que compõe a mesma camada horizontal de base será uma consequência natural da evolução que se preconiza. Esta interligação assenta num princípio de cooperação absolutamente decisivo no sucesso de cada Pousada em termos individuais. A capacidade de partilhar problemas e respetivas soluções será um tónico importante para as PJ mais autónomas e com mais capacidade de decisão.

Durante o ano de 2016, o Dep. Operacional reforçará o compromisso de cooperação, colocando ao dispor das Unidades de Alojamento todo o apoio técnico necessário para concluir processo de decisão, avaliando prioridades particulares no conjunto global da RNTJ, gerindo a operação de manutenção, etc. Esta característica acentuará a importância de um elemento da rede que garanta uma gestão centralizada, eficaz e vocacionada para a resposta às Unidades de Alojamento: seja em termos de aquisições de bens e serviços para o conjunto, seja para a proposta de soluções adequadas para problemas idênticos na RNTJ. Por outro lado, este posicionamento/função do DORT permitirá continuar a perseguir a redução de custos por efeitos de escala, garantido a qualidade dos serviços prestados e a padronização de serviço necessariamente adaptado às particularidades de cada Unidade de Alojamento.

Mapa de Registo/BSC Unidades de Alojamento

Esta ferramenta especificamente desenhada para as Unidades de Alojamento em 2015 tem o objetivo de incentivar a gestão por objetivos. Será atualizada para uma abordagem focada em objetivos importantes para a gestão das Unidades de Alojamento. Indicadores simples e métricas simplificadas num conjunto de variáveis financeiras, comerciais e de medição da qualidade de serviço.

Mapa de Necessidades

Este será o instrumento vital para definição das prioridades em termos de manutenção, reparação e investimento nas Unidades de Alojamento. A sua atualização manterá uma periodicidade semestral para os Responsáveis de Pousada e uma atualização em tempo real por parte do DORT. Isto significa que a definição de necessidades e suas prioridades passará a ser gerida por esta ferramenta que assumirá cada vez maior relevância na resposta às necessidades das Unidades de Alojamento e, por conseguinte, na RNTJ.

O.E. 24 - Dar continuidade à implementação da Plataforma eletrónica de gestão de reservas, documental e de compras

Atendendo a que se encontra em utilização o sistema de gestão de reservas, o objetivo para 2016 será dotar esta parte da plataforma eletrónica de todas as funcionalidades projetadas nomeadamente os módulos relativos à Qualidade, Chanel Manager e gestão de redes sociais, entre outras. O objetivo passará também pelo arranque do sistema de gestão documental e gestão de contratos durante 2016.

O.E. 25 - Conclusão do processo da Pousada de Juventude de Tavira e gestão dos projetos com autarquias

Este processo encontra-se na sua fase final estando em falta apenas a conclusão das alterações às peças desenhadas do projeto de arquitetura e vistoria da ANPC. Após terem sido cumpridos todas as etapas em falta durante o ano de 2015, temos o objetivo de concluir este processo até final do 1º semestre.

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.

Acompanhamento e gestão dos Processos em curso com as autarquias de Setúbal, Braga, Vila Real, Oeiras, Espinho.

DEPARTAMENTO OPERACIONAL DA REDE DE TURISMO

O.E. 26 - Conclusão da revisão e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)

Revisão, reimplantação e manutenção dos Procedimentos de Gestão da Qualidade, das Especificações Técnicas, Impressos, Tratamento de Não Conformidades e demais elementos do Sistema, tendo em vista a implementação do SGQ atualizado até Junho 2016, com avaliação trimestral.

Dinamização de ferramentas da Qualidade (UEBEQ/Gestão Documental)

Atualização da atual ferramenta, uma vez que o UEBEQ se encontra obsoleto. Implementar nova solução de Gestão da Qualidade no âmbito da Gestão Documental ou através de desenvolvimento de aplicação própria através dos recursos internos disponíveis no DORT-SI.

Registo e disseminação de Boas Práticas

Criar repositório de boas práticas nas diversas áreas associadas à Movijovem; contribuir para ações de sensibilização no âmbito da Qualidade.

Satisfação do Cliente

● Auditorias Internas

Auditar todas as Pousadas de Juventude no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade e dar consequência às verificações das auditorias através de acompanhamento das ações preventivas e corretivas

● Auditorias Cliente Mistério

Avaliar condições de serviço de todas as Pousadas de Juventude na ótica do Cliente

● Inquéritos de Satisfação do Cliente

Avaliar genericamente todas as Pousadas de Juventude na ótica do Cliente, implementando um sistema de envio automático de formulário digital de avaliação após check-out, no âmbito do sistema de Gestão de Reservas.

● Gestão de Reclamações

Responder a reclamações no limite de 15 dias úteis; identificação e gestão de não conformidades numa lógica preventiva e/ou corretiva

O.E. 27 - Modernização do sistema informático interno e melhoria da rede wi fi nas Pousadas de Juventude

Suporte Técnico à RNTJ

De forma a assegurar o normal funcionamento de todas as plataformas da Movijovem, os Sistemas de Informação prestam apoio a clientes internos e externos na área das comunicações fixas, móveis e de dados, e na área de informática.

Será também um foco dos SI a disponibilização do serviço wifi em todas as Unidades de Alojamento sob gestão da Movijovem, garantindo a cobertura total das infraestruturas e aumentando a satisfação do cliente.

Desenvolvimento de aplicações

● **Cartão Jovem 30 Anos**

Lançamento do novo portal do Cartão Jovem e BackOffice de Gestão em desenvolvimento pela MicroIO. Os Sistemas de Informação irão assegurar o acompanhamento devido e garantir todas as condições necessárias para a implementação do projeto. Os SI deverão garantir o posterior suporte técnico à aplicação.

● **Implementação e CCDB para o Cartão Jovem**

Disponibilização de uma ferramenta Web que permita que os operadores da Rede EYCA verifiquem a validade dos Cartões Jovens Portugueses. Sistema a ser implementado sobre uma API desenvolvida pela Bubble. Projeto a desenvolver em parceria com o Departamento Comercial e a Rede EYCA.

● **Funcionalidades Portal das Pousadas de Juventude**

- > Disponibilização de uma Gateway de pagamentos para as reservas e produtos.
- > Inclusão de um novo método de reservas online através da consulta de disponibilidade.
- > Implementação de vendas de produtos, consulta de pontos, e verificação de cartão Pousadas.
- > Emissão de vales de pontos.

● **Desenvolvimento e implementação de aplicação de registo de assiduidade**

Desenvolver e implementar sistema de registo de assiduidade eletrónico interligado e gerido pelo Dep. Recursos Humanos para registo e controlo centralizado.

● **Formação Online**

Desenvolver e implementar projeto de formação online para todos os Colaboradores das Unidades de Alojamento sob gestão da Movijovem, em vários domínios, em colaboração entre o DORT e o DRH.

● **Apoio à Gestão da Qualidade**

Avaliar, acompanhar e apoiar a interligação entre a Gestão Documental e a Gestão da Qualidade para garantir a implementação de uma nova ferramenta de Gestão da Qualidade em substituição do UEBEQ. Desenvolver nova aplicação de Gestão da Qualidade caso se verifique impossível uma eficaz interligação entre as plataformas.

● **Implementação de Novas Plataformas**

Implementação de uma nova plataforma Gestão Hoteleira, Gestão de Contratos e Gestão Documental a implementar nos novos servidores previstos na renovação do DataCenter da Movijovem, bem como o alojamento e gestão da nova do Cartão Jovem.

Atualização de Estrutura e sistema

● **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 com a implementação de 4 novos servidores físicos e a alteração da arquitetura de rede (Gigabit).

● **Licenciamento**

Aquisição de licenciamento para os novos servidores e plataformas a implementar no âmbito da renovação/reestruturação do DataCenter (Windows Server - MSSQL - MExchange - Veeam).

- **Rede Fibra Ótica**

No seguimento da aquisição de serviço de TV, Voz, Net e Wifi onde resultou a proposta para a implementação de uma rede em fibra ótica na RNTJ com objetivo de aumentar a velocidade e fiabilidade, garantido um nível de serviço superior e uma cobertura global das Unidades de Alojamento. Os Sistemas de Informação acompanharão e apoiarão a sua implementação.

- **Redundância**

No seguimento do anterior plano de atividades, o acesso principal do DataCenter beneficiou uma melhoria da largura de banda disponível (10Mb para 100Mb) e a colocação de um acesso de reserva em 4G.

O objetivo será agora adquirir e instalar dois blockers (equipamentos que são responsáveis por assegurar vários serviços: DNS, DMZ, Firewall, VPN, Gestão de domínios, etc.) que permitam, entre outras, a redundância ao nível das bases de dados e servidores de publicação.

- **Upgrade/renovação do parque informático**

Aumentar a capacidade dos equipamentos disponíveis através do aumento da capacidade sempre que possível ou da renovação dos equipamentos em fim de vida.

- **Aquisição de software de edição de vídeo**

No âmbito das necessidades definidas pelo Dep. Comercial, adquirir e instalar software de produção/edição de vídeo.

- **Atualização do Software (OS)**

Atualização de sistemas operativos e aplicações nos computadores da Rede Movijovem, de forma a reduzir problemas de incompatibilidade e segurança com os novos sistemas.

DEPARTAMENTO JURÍDICO E DE AUDITORIA

No ano de 2016, o Departamento Jurídico e de Auditoria desenvolverá o seu trabalho normal de assistência a todos os Departamentos que solicitarem a sua análise e parecer técnico, não sendo, de facto, possível planear esta componente do seu trabalho - ainda que certamente uma das mais relevantes, a qual tem vindo a crescer exponencialmente - nomeadamente com o apoio à operacionalização da gestão das Pousadas de Juventude, objeto de concessão.

O.E. 28 - Apoiar juridicamente a Direção, os Departamentos, Coordenações Regionais e restantes serviços que integram o organigrama e áreas funcionais da Movijovem

- # Acompanhar todos os assuntos que sejam submetidos pela Direção;
- # Proceder à elaboração de peças concursais no âmbito de abertura de novos concursos para a concessão da gestão de Pousadas de Juventude;
- # Acompanhamento da execução dos contratos de concessão, análise e gestão de conflitos;
- # Proceder à elaboração de um estudo sobre a natureza jurídica da Cooperativa, bem como da possibilidade de admissão de novos cooperadores na Movijovem;
- # Acompanhar e executar os procedimentos necessários à admissão de novos cooperadores;
- # Representar a Cooperativa em Tribunal ou em qualquer outra instituição que a Direção determine;
- # 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;
- # Proceder à recolha, tratamento, classificação e difusão de legislação, doutrina e jurisprudência relevantes para a prossecução das atribuições da Movijovem;
- # Acompanhar o registo e renovação de Marcas;
- # Proceder à atualização e compilação de toda a documentação referente ao património imobiliário da Movijovem ou património sob a sua gestão;
- # Promover a realização de auditorias internas e acompanhamento de auditorias externas.

O.E. 29 - Apoiar juridicamente a contratação e gestão de Recursos Humanos, prevenindo e apoiando a gestão de conflitos

- # Colaborar ou assumir a instrução e tramitação de processos disciplinares, de inquérito prévio e de averiguações, ordenados pela Direção;
- # Proceder à elaboração de minutas de contratos de trabalho a termo, certo e incerto, e por tempo indeterminado, de acordo com o estipulado no Acordo de Empresa celebrado em 2015 - publicado no BTE n.º 32 de 29 de agosto de 2015 - em colaboração com o Departamento de Recurso Humanos;
- # Proceder à implementação de um Manual de Procedimentos Laborais em colaboração com o Departamento de Recursos Humanos.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO

Pretende-se para o ano de 2016, 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.

Nesse sentido, pretendemos no decorrer do exercício implementar novos processos e melhorar os existentes, designadamente:

O.E. 30 - Melhorar e simplificar processos administrativos e contabilísticos

- # Inventariação física do imobilizado corpóreo e respetiva codificação e identificação;
- # Implementação de sistema on-line de inventariação mensal de existências (bares e produtos diversos);
- # 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 15 do mês seguinte.
- # Acompanhamento das auditorias internas de controlo financeiro das unidades de alojamento;
- # Análise e adoção das recomendações que, durante o ano de 2015, foram emanadas pela equipa de Auditores externos.

O.E. 31 - Modernizar o sistema de informação, de controlo de gestão orçamental e avaliação de performance

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

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;

Medição dos desvios orçamentais e análise justificativa;

Recolha, análise e consolidação da informação necessária à execução do Relatório Anual de Gestão da Movijovem, bem como a sua apresentação final.

O.E. 32 - Assegurar o correto cumprimento do CCP nos processos aquisitivos de empreitadas, matérias, equipamentos e serviços

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

O.E. 33 - Desenvolver políticas de RH orientadas para os resultados e melhoria de desempenho alinhadas com a estratégia global da Movijovem

Melhorar e assegurar a 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.

Maximizar a angariação e manutenção de vantagens / benefícios para colaboradores da Movijovem.

Implementar um sistema de incentivos.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO

O.E. 34 - Contribuir para a qualidade de vida dos colaboradores, assegurando-lhes condições de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

- # Manutenção 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;
- # 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.

O.E. 35 - Qualificar e desenvolver competências dos recursos humanos

- # 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 funcionais, 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 com 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.

O.E. 36 - Implementar sistema de recrutamento, seleção e gestão contratual mais eficiente

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.

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.

O.E. 37 - Melhorar os resultados e os principais indicadores económicos e financeiros

Acompanhamento do Plano de Renegociação da Dívida com Fornecedores;

Redução gradual do passivo;

Redução gradual das dívidas a fornecedores;

Redução gradual do prazo médio de pagamentos;

Realização e acompanhamento do Orçamento de Exploração e de Tesouraria;

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO

- # Análise de impacto de decisões de gestão;
- # 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 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;
- # Elaboração de propostas e implementação de medidas para corrigir desvios detetados pelo controlo orçamental e controlo de gestão;

O.E. 38 - MELHORAR OS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS DE RH

- # 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.

Na sequência da reestruturação orgânica efetuada em 2015 com a aprovação do Manual da Organização, foram criadas 4 Coordenações Regionais: Norte; Centro; Lisboa e Vale do Tejo; Alentejo e Algarve. Importa agora atualizar este Manual da Organização em face da avaliação que resulta da experiência existente do último semestre de 2015. A perspetiva será a de clarificar as competências e funções destas coordenações, reforçando o seu papel na área comercial, no acompanhamento da atividade das Pousadas, fiscalização e auditoria. Não se pretende que façam a gestão da pousada, esta deve ser efetuada pelos Responsáveis de Pousada, em cumprimento das regras estabelecidas. Antes devem ser vistos como agentes facilitadores que apoiam no terreno a implementação das medidas e orientações centrais, que fiscalizam o bom funcionamento das pousadas, que acompanham o desempenho das mesmas, identificam problemas, propõem soluções e melhorias, ao mesmo tempo que asseguram a representação institucional e promovem comercialmente os produtos Pousadas de Juventude e Cartão Jovem no espaço regional respetivo.

O.E. 39 Melhorar o acompanhamento de proximidade das Pousadas de Juventude em gestão própria e concessionadas

- # Realização de reuniões regulares com Responsáveis de Pousada para acompanhar e analisar desempenho das Pousadas de Juventude;
- # Avaliar de forma crítica os indicadores de desempenho operacional, comercial e financeiro das Pousadas de Juventude, monitorizar o cumprimento dos objetivos fixados, elaborar propostas de melhoria, reportar problemas identificados;
- # Elaborar Relatórios mensais de avaliação de desempenho;
- # Apoiar a boa transmissão de informação entre os Departamentos Centrais e as Pousadas de Juventude e vice-versa, e acompanhar a implementação das diretrizes emanadas da Direção e/ou departamentos centrais;
- # Realizar auditorias e fiscalizar o cumprimento das regras estabelecidas para o funcionamento das Pousadas de Juventude;
- # Apoio à contratação de Recursos Humanos para as Pousadas de Juventude;
- # Organizar duas ações de formação regionais, em articulação com o Departamento de Recursos Humanos, em face das necessidades identificadas.

O.E. 40 Promoção e dinamização comercial das Pousadas de Juventude e Cartão Jovem

- # Promover e divulgar as Pousadas de Juventude através de atividades locais e regionais, participação em feiras, fóruns e festivais;
- # Organizar ações de divulgação e promoção comercial junto de potenciais clientes: empresas, escolas, associações, autarquias, outros;
- # Elaboração de Programas comerciais;

COORDENAÇÕES REGIONAIS

Elaboração de roteiros e programas de experiências locais e regionais, angariando e estabelecendo parcerias que desenvolvam o programas “Fugas” e a associação das Pousadas de Juventude a “Um Mundo de Experiências”;

Angariação de Parcerias para o Cartão Jovem e sua divulgação.



ORÇAMENTO 2016

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 objectivo para 2016 e o valor de encerramento de 2015.

CARTÃO JOVEM

A previsão de vendas do produto Cartão Jovem de **174.435** unidades representa um aumento de **5%** relativamente ao número de vendas realizado em 2015.

Apesar do aumento das vendas de Cartão Jovem verificado nos últimos anos, mantemos uma previsão de contínuo crescimento, em relação ao encerramento de 2015. 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 2016 subdivide-se da seguinte forma:

Produto	Unidades	Valor
Cartão Jovem Clássico	25.658	1.744.355 euros
Mega Cartão Jovem	143.868	
Cartão Jovem Municipal	4.910	
TOTAL	174.435	
Comissões a pagar sobre vendas		787.998 euros

CARTÃO POUSADAS DE JUVENTUDE

Relativamente ao Cartão Pousadas de Juventude espera-se atingir o valor total de **7.366** cartões correspondendo a **€ 28.962** incluindo cartões individuais e cartões de grupo. Esta previsão representa uma diminuição de aproximadamente **9%** face ao número de cartões vendidos em 2015. De referir que a redução apresentada com previsão para 2016, deve-se exclusivamente à diminuição de postos de venda de gestão direta da Movijovem, designadamente às pousadas concessionadas.

As receitas previstas com Cartão Jovem, Cartão Pousadas de Juventude e Cartões e Cartas Diversas e de outros produtos associados ascendem a aproximadamente **1,8 Milhões de 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 2016, prevê-se atingir as **409.416** dormidas (367.414 das quais em gestão direta). 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 diretas de Alojamento de **5.371.965 euros**.

Convém aqui referir que estas receitas, mesmo representando um ligeiro aumento face a 2015, derivam da redução do número de pousadas em gestão direta. Por sua vez, as pousadas de juventude em regime de concessão, produziram remuneração de aproximadamente **89 mil euros**.

REFEIÇÕES

Para o ano de 2016, prevê-se atingir as **85.097** refeições. Esta evolução representa um decréscimo de **8%** face a 2015.

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.

Também aqui, está representado o impacto da diminuição de pousadas por via dos contratos de concessão.

Assim sendo, os valores esperados irão conduzir à obtenção de receitas de Refeições de **533.970 euros**.

SUBSÍDIOS À EXPLORAÇÃO

Foram considerados nesta rubrica, além dos valores relativos a protocolos de colaboração com os municípios, um subsídio à exploração da parte pública no montante de **500.000 euros**.

OUTROS RENDIMENTOS 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 pequenos-almoços, os custos inerentes à produção do Cartão Jovem e do Cartão Pousadas de Juventude e ainda a aquisição de bilhetes para os festivais de verão com contrapartida direta em proveitos.

A diminuição desta rubrica em relação a 2015 deve-se essencialmente à redução de estabelecimentos em gestão direta. Devemos ainda considerar que o aumento previsto de dormidas, com impacto direto no incremento de pequenos-almoços a servir, e aumento de vendas de Cartão Jovem e Cartão Pousadas de Juventude com os resultantes aumentos de custos diretos, serão compensados pelos resultados da gestão mais eficiente deste serviço e pelas melhorias conseguidas nos processos aquisitivos das mercadorias.

	2015	ORÇ 2016	variação
Custo Mercadorias	251.093€	244.877€	-2%

FORNECIMENTO E SERVIÇOS EXTERNOS

Na continuidade da melhor racionalização dos custos directos 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.

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.

Por fim, a generalidade das rubricas apresentam reduções significativas pelo impacto direto da eliminação dos consumos associados às unidades de alojamento concessionadas. Exceção para a rubrica de comissões que resultam do aumento de vendas esperado e pelo incremento nos valores das comissões.

	2015	ORÇ 2016	variação
FSE	3.030.696€	3.083.012€	+2%

CUSTOS COM PESSOAL

Tendo em consideração o quadro de pessoal necessário ao normal funcionamento das estruturas em gestão direta, os acréscimos salariais provocados pela atualização da RMMG, os incrementos por aplicação do Acordo de Empresa (feriados, diuturnidades, etc), os valores apresentados para esta rubrica têm em consideração a dimensão da atividade prevista apresentando uma redução face a 2015 de 5%.

	2015	ORÇ 2016	variação
Custos Pessoal	4.276.044€	4.073.550€	-5%

GASTOS DE DEPRECIACÃO E DE AMORTIZACÃO

Estimativa com base no real de 2015, 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 2016 esperamos obter um resultado líquido positivo de **279.186 euros** reforçando os resultados positivos obtidos nos últimos anos.

	2015	ORÇ 2016	variação
Total Proveitos	10.264.576€	10.258.923€	-0,06%
Total de Custos	10.013.425€	9.979.738€	-0,34%
Resultado	251.151€	279.186€	+11%
Subsídio Público à Exploração	750.000€	500.000€	-33,33%

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 expectativas ao nível da evolução do mercado.

Lisboa, 23 de março de 2016.

A Direção da Movijovem

Graça Carrilho
(Vogal)

Ricardo Araújo
(Presidente)

Lídia Praça
(Vogal)



ANEXO 1 ORÇAMENTO

ORÇAMENTO

	2015	2016	%	2015	2016	%	2015	2016	%	2015	2016	%	2015	2016	%	2015	2016	%
61 CUSTO MERC.VEND.MAT.CONSUMIDAS	251.993,01	244.876,65	-2%	7.908,14	10.687,84	16.499,55	16.741,88	16.741,85	18.991,91	38.374,75	30.166,39	-19,43%	12.956,92	38.171,73	18.396,88			
611 MERCADORIAS	251.993,01	244.876,65	-2%	7.908,14	10.687,84	16.499,55	16.741,88	16.741,85	18.991,91	38.374,75	30.166,39	-19,43%	12.956,92	38.171,73	18.396,88			
6111 Mercadorias	54.762,06	54.268,78	-1%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13.048,02	0,00	0,00	0,00	29.174,34	12.048,42			
61112 Mercadorias Desenvolvidas/merchandising	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
61113 Mercadorias Produtos e Serviços	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
61114 Mercadorias Cartão Jovem	9.100,94	9.100,94	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9.100,94			
61115 Mercadorias Cartão Presentes	1.179,34	1.179,34	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.179,34			
61116 Mercadorias Rappaz NET	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
61117 Mercadorias Bônus Festivas	43.988,50	43.988,50	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13.048,02	0,00	0,00	0,00	29.174,34	1.768,14			
61118 Mercadorias Pack Cartão Jovem	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
6112 MERCADORIAS RESTAURAÇÃO	196.310,15	190.607,87	-3%	7.908,14	10.687,84	16.499,55	16.741,88	16.741,85	18.991,91	38.374,75	30.166,39	-19,43%	12.956,92	38.171,73	18.396,88			
61121 Mercadorias Prod. Restorp	123.320,31	123.320,31	0%	616,57	987,94	3.395,59	2.209,64	14.533,24	15.762,13	16.468,80	24.496,29	29.990,27	18.946,81	12.079,19	8.465,69			
61122 Mercadorias Refeições	11.919,84	12.031,11	1%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
61123 Mercadorias Bar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
62 FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	3.839.696,41	3.983.913,49	2%	152.087,26	177.916,62	216.694,91	236.699,49	234.383,12	335.529,37	382.119,29	392.358,87	321.789,27	245.333,44	164.221,74	225.118,74			
621 SUBCONTRATOS	699.429,79	624.306,89	-11%	27.711,49	34.690,67	45.582,27	66.650,99	59.006,23	75.269,93	111.565,84	82.912,84	62.491,47	37.396,86	23.182,71	23.196,60			
6211 Animação e lazer	2.078,35	1.485,35	-30%	0,00	0,00	35,20	0,00	0,00	0,00	931,35	0,00	386,80	0,00	20,00	54,00			
6212 Monitores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
6213 Catering	482.247,77	448.645,58	-10%	15.723,17	18.548,28	27.544,96	40.918,14	39.150,96	53.877,78	97.452,99	44.272,48	47.911,89	27.136,39	15.601,11	12.505,33			
6214 Transportes	759,84	759,84	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	330,18	400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
6215 Hosped e Locomoç	168.537,83	181.443,13	8%	11.990,32	16.068,58	17.957,02	19.731,56	20.327,79	20.054,28	14.052,85	18.293,66	14.979,58	19.214,48	7.559,60	10.837,28			
6216 Passagens Juvenis/Agones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
6217 Passagens Juvenis/Estrangeiro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
6218 Submatérias Diversas	620,00	0,00	-100%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
622 TRABALHOS ESPECIALIZADOS	1.058.654,14	1.215.578,29	15%	68.662,64	67.513,88	80.473,24	89.993,31	76.364,78	89.288,73	124.664,65	155.316,73	148.192,89	164.674,37	141.899,99	144.548,85			
6221 TRABALHOS ESPECIALIZADOS	38.577,62	36.632,84	-5%	2.244,31	2.404,27	1.076,59	759,00	1.071,77	2.380,91	6.573,84	3.320,75	3.887,98	8.237,12	2.749,02	2.928,09			
6222 PUBLICIDADE E PROPAGANDA	34.422,91	34.422,91	0%	256,25	256,25	3.818,28	1.135,70	256,25	986,37	18.872,85	1.505,42	279,22	0,00	6.383,95				
6223 Vigilância e segurança	1.196,67	1.117,17	-8%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11,17	0,00			
6224 MONITÓRIOS	150.760,80	161.643,69	10%	9.891,00	12.869,00	9.840,00	13.665,00	11.155,00	16.119,00	12.865,00	18.810,00	15.845,00	11.946,00	8.491,00	10.837,00			
6225 Correções	692.076,16	873.784,77	26%	90.835,00	44.792,00	99.191,21	52.963,27	49.938,71	98.563,88	88.383,36	105.243,14	112.907,91	174.263,00	53.390,73	122.681,97			
6226 CONSERVAÇÃO E REPARAÇÃO	122.399,96	123.781,80	1%	5.616,28	7.421,38	10.006,44	10.243,66	11.941,90	11.866,99	12.276,48	15.785,00	8.795,32	6.882,81	4.499,95	2.846,39			
6227 MATERIAS	37.516,83	41.444,36	10%	1.789,01	3.083,37	2.855,92	2.544,63	2.503,61	2.861,13	4.919,28	9.899,80	2.289,85	3.211,33	3.929,82	2.846,39			
6231 FERRAMENTAS E UTENSÍLIOS DESG.RÁPIDO	13.187,79	13.332,14	1%	827,42	846,82	963,24	774,14	786,59	997,39	1.341,18	1.962,27	833,46	1.490,65	1.837,73	1.024,66			
6232 Limpeza e Insumos/Manutenção	213,22	89,34	-27%	0,00	0,00	282,34	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
6233 MATERIAL DE ESCRITÓRIO	18.769,16	22.962,82	18%	891,58	2.386,85	1.539,53	1.721,49	1.697,02	3.285,74	3.322,02	2.195,67	1.374,39	1.766,68	1.041,29	1.771,74			
6234 ARTIGOS PARA OFERTA	4.346,88	4.346,88	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1.486,00	200,00	5.611,88	0,00	0,00	0,00	0,00			
6238 OUTROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
624 ENERGIA E FLUIDOS	812.840,99	786.209,60	-4%	34.279,45	46.841,23	57.859,91	64.491,55	66.241,25	74.886,82	101.427,41	120.895,85	78.516,22	53.016,26	41.899,96	29.627,79			
6241 ELECTRICIDADE	368.536,41	363.837,11	-1%	16.009,00	22.228,38	27.978,88	31.177,23	32.459,23	36.502,72	46.999,18	56.608,50	35.900,12	29.615,15	18.760,83	14.031,91			
6242 COMBUSTÍVEIS	319.127,97	282.706,19	-11%	13.193,82	16.682,02	20.006,43	22.409,97	24.810,54	27.406,67	30.843,79	45.010,23	28.954,43	20.223,03	15.903,66	11.110,80			
6243 ÁGUA	113.548,37	108.234,18	-4%	4.616,31	5.529,50	7.006,96	8.373,56	8.871,98	11.077,42	14.811,81	18.978,92	1.712,28	5.106,16	3.636,09	3.636,09			
6244 OUTROS FLUIDOS	13.727,24	13.432,14	-2%	1.160,32	2.506,36	2.489,74	2.440,00	0,00	0,00	2.803,02	0,00	0,00	0,00	1.194,90	889,00			
6248 OUTROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
629 DESLOCAÇÕES, ESTADAS E TRANSPORTES	33.525,62	28.009,97	-16%	990,54	2.934,28	1.837,56	1.555,40	2.637,04	2.553,52	2.746,11	3.354,32	2.354,82	1.952,35	2.000,29	3.099,82			
6291 DESLOCAÇÕES E ESTADAS	32.988,34	28.009,97	-15%	990,54	2.934,28	1.837,56	1.555,40	2.637,04	2.553,52	2.746,11	3.354,32	2.354,82	1.952,35	2.000,29	3.099,82			
6292 Transportes de Pessoal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
6293 Transportes de Mercadorias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
6294 Transporte de Imobilizado	537,28	0,00	-100%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
6298 SERVIÇOS DIVERSOS	428.836,54	407.462,30	-4%	18.292,03	21.849,19	29.097,71	25.948,49	26.845,82	90.572,34	36.895,05	40.384,13	29.865,02	45.126,36	20.933,27	21.943,19			
6299 REMUNERAÇÕES E ALÍQUOTAS	63.131,36	62.530,54	-1%	11.136,89	10.188,60	11.076,47	10.441,23	10.476,44	10.441,23	10.441,23	10.175,20	10.184,68	8.739,88	4.871,39	4.871,39			
62991 COMBINAÇÃO	108.763,61	107.939,47	-1%	5.474,85	7.959,76	8.020,10	9.243,98	9.243,98	10.504,91	10.504,91	12.304,19	12.305,25	9.076,16	7.525,55	7.344,65			
62992 SECURIS	114.490,96	101.722,16	-11%	2.317,95	2.072,64	6.692,15	4.308,88	4.308,88	56.743,69	1.257,25	1.257,25	3.189,29	2.939,70	2.939,70	2.939,70			
62993 ROYALTES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
62994 Comissões e Notariado	1.439,37	1.395,25	-3%	377,40	629,89	0,00	151,40	429,50	415,56	-112,15	63,78	949,49	-40,57	-612,00	10,00			
62995 Despesas de representação	704,03	704,03	0%	0,00	0,00	49,00	100,00	129,65	100,35	195,98	0,00	117,00	0,00	0,00	0,00			
62997 LIMPEZA, INDEG.E E CONFORTO	108.772,38	101.647,38	3%	5.803,04	7.359,32	9.721,00	10.771,14	11.592,26	13.128,71	17.269,24	20.028,71	15.513,50	9.366,91	4.876,10	4.876,10			
62998 OUTROS SERVIÇOS	63.581,11	62.959,91</																



ANEXO 2
**ORÇAMENTO
DE TESOURARIA**

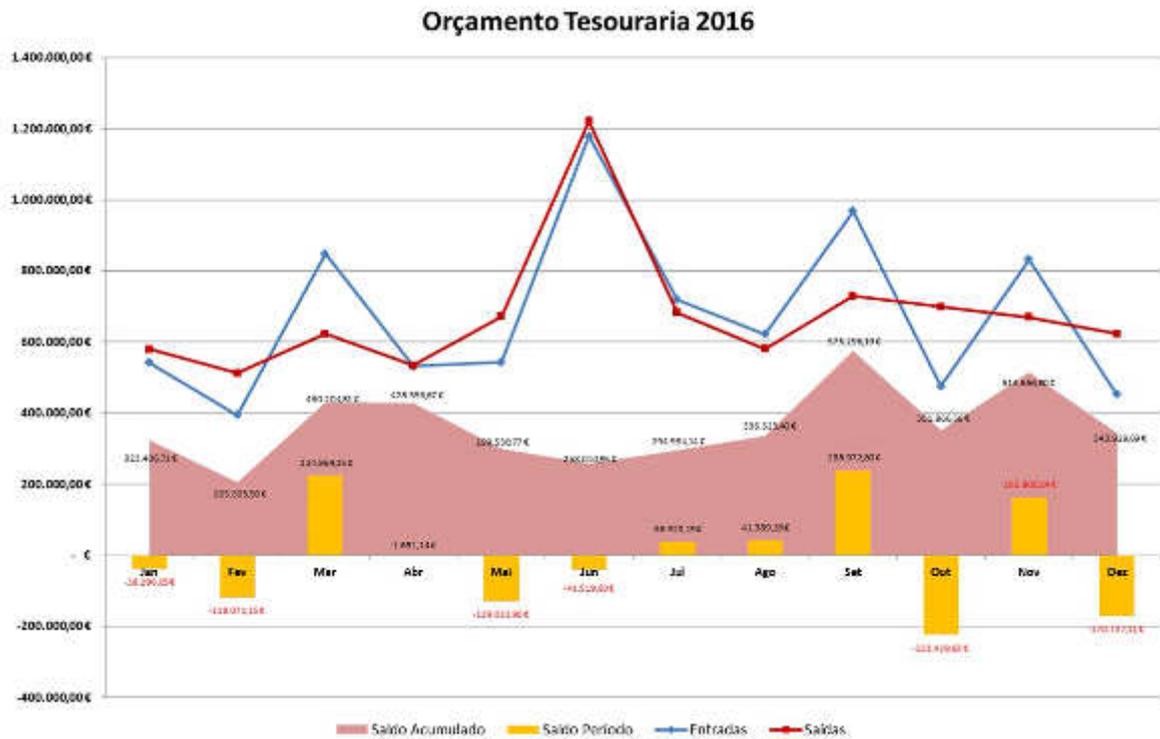
1. ORÇAMENTO ANUAL MAPA ANUAL TESOURARIA DE EXPLORAÇÃO



ORÇAMENTO DE TESOURARIA ANO: 2016

DESCRIÇÃO	Total	Mês														
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Sep	Out	Nov	Dez			
1. ENTRADAS																
1.1. Recebimentos de exploração	8.111.359,92 €	593.850,79 €	485.833,00 €	819.009,12 €	582.561,88 €	582.791,81 €	1.179.927,02 €	719.889,26 €	622.382,80 €	868,676,92 €	675.761,67 €	882.472,98 €	152.050,29 €			
1.1.1. Vendas Próprias (contó.juven)	812.043,33 €	133.175,00 €	29.000,00 €	75.305,23 €	75.355,23 €	78.818,44 €	78.818,44 €	75.355,23 €	75.355,23 €	75.355,23 €	78.818,44 €	78.818,44 €	78.818,44 €			
1.1.2. Recebimentos de Clientes	6.999.016,96 €	410.246,91 €	472.410,76 €	52.653,89 €	457.389,65 €	865.879,37 €	1.109.106,59 €	690.081,54 €	596.927,11 €	648.311,69 €	898.948,04 €	755.656,04 €	475.981,76 €			
1.1.2.1. Rec. de Clientes - Contas Correntes (Pessoais)	5.919.961,05 €	417.011,91 €	416.059,20 €	18.052,89 €	417.329,65 €	862.879,37 €	1.091.106,59 €	581.521,29 €	591.927,11 €	619.311,69 €	821.159,09 €	755.656,04 €	475.981,76 €			
1.1.2.2. Rec. de Clientes - Demóndas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
1.1.2.3. Rec. de Clientes - Serviços (Pessoais e não-pessoais)	1.282.055,90 €	99.235,00 €	25.937,26 €	29.600,00 €	80.060,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €			
1.1.2.4. Rec. de Clientes - Adm. de Recursos de Clientes	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
1.1.3. Lucros e Ganhos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
1.1.4. Outras	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
1.1.5. Outros (outros)	581.113,63 €	588,79 €	2.802,84 €	250.000,84 €	- €	- €	- €	- €	- €	250.000,84 €	- €	- €	- €			
1.2. Recebimentos Extra-Exploração	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
1.2.1. Rec. Alienação Investimentos Financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
1.2.2. Rec. Alienação Aplicações de Resgate	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
1.2.3. Empréstimos Bancários	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
1.2.4. Superávit	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
TOTAL 1.1. ENTRADAS	8.111.359,92 €	593.850,79 €	485.833,00 €	819.009,12 €	582.561,88 €	582.791,81 €	1.179.927,02 €	719.889,26 €	622.382,80 €	868,676,92 €	675.761,67 €	882.472,98 €	152.050,29 €			
2. SAÍDAS																
2.1. Pagamentos de exploração	8.897.912,72 €	407.287,14 €	499.801,18 €	589.888,89 €	509.576,79 €	585.221,35 €	852.311,35 €	618.758,55 €	584.895,81 €	885.108,30 €	637.418,25 €	888.365,19 €	559.467,86 €			
2.1.1. Gargalos e Preços (Contó.juven) (R+saída)	284.085,19 €	7.861,57 €	8.203,56 €	9.672,92 €	10.756,74 €	12.481,19 €	16.988,19 €	18.289,28 €	9.328,17 €	22.679,78 €	17.815,27 €	5.822,56 €	18.289,28 €			
2.1.2. Pagamentos Fornecedores	2.881.285,84 €	140.872,45 €	128.582,19 €	215.076,80 €	157.822,55 €	203.879,08 €	335.778,83 €	178.113,59 €	151.009,00 €	259.543,03 €	254.491,74 €	314.019,86 €	313.881,17 €			
2.1.2.1. Pag. Fornecedores - Contas Correntes	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
2.1.2.2. Pag. Fornecedores - RG (Atividade de Serviço)	2.061.289,10 €	116.852,10 €	110.582,19 €	115.000,00 €	127.823,24 €	202.229,00 €	325.778,00 €	176.118,80 €	151.009,00 €	241.218,02 €	251.491,24 €	314.019,86 €	313.881,17 €			
2.1.2.3. Pag. Fornecedores - Contas Correntes	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
2.1.2.4. Pag. Fornecedores - Adiantamentos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
2.1.3. Impostos Pagos (desembolso)	174.008,00 €	- €	34.500,00 €	25.000,00 €	14.588,00 €	14.588,00 €	14.588,00 €	14.588,00 €	14.588,00 €	14.588,00 €	14.588,00 €	14.588,00 €	14.588,00 €			
2.1.4. Juros (pag. sobre o crédito)	1.545.116,84 €	107.844,51 €	145.913,10 €	114.939,42 €	115.481,73 €	114.374,35 €	118.170,77 €	186.760,58 €	110.088,89 €	113.761,71 €	115.487,33 €	115.816,39 €	195.104,88 €			
2.1.5. Remuneração de Pagos ao Pessoal (desembolso + não)	2.856.218,82 €	222.112,18 €	109.928,22 €	22.222,22 €	220.279,84 €	22.889,22 €	208.824,28 €	219.847,73 €	217.640,28 €	220.712,46 €	226.221,42 €	257.420,72 €	224.561,29 €			
2.1.6. Pagamentos a Outros Clientes	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
2.1.7. Custos Financeiros de Financiamento	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
2.1.8. Outros (desembolso + saída)	23.018,79 €	996,00 €	2.028,00 €	1.588,97 €	1.745,42 €	1.889,29 €	2.996,00 €	632,68 €	2.145,78 €	1.675,91 €	892,10 €	747,08 €	421,28 €			
2.2. Pagamentos Extra-Exploração	1.279.864,15 €	30.989,24 €	51.210,93 €	83.629,97 €	72.819,73 €	102.584,37 €	169.150,59 €	83.707,27 €	76.303,29 €	82.565,87 €	66.772,85 €	84.008,69 €	84.762,25 €			
2.2.1. Investimentos em Ativos Fixos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
2.2.1.1. Investimentos em Imóveis	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
2.2.1.2. Fornecedores de Imóveis (alug. - lateral)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
2.2.1.3. Adiantamento a Fornecedores de Imóvel (lado)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
2.2.1.4. Investimentos em Imóvel	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
2.2.2. Resbaldos de Seguros	191.666,67 €	- €	- €	10.166,67 €	10.166,67 €	10.166,67 €	10.166,67 €	10.166,67 €	10.166,67 €	10.166,67 €	10.166,67 €	10.166,67 €	10.166,67 €			
2.2.3. Resbaldos de Seguros	854.287,10 €	6.888,00 €	8.888,00 €	10.728,74 €	10.728,73 €	10.728,73 €	10.728,73 €	10.728,73 €	10.728,73 €	10.728,73 €	10.728,73 €	10.728,73 €	10.728,73 €			
2.2.4. Resbaldos de Seguros - Longo Prazo (temp. ban)	114.612,80 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.261,28 €	6.261,28 €	6.261,28 €	6.261,28 €	6.261,28 €	6.261,28 €	6.261,28 €	6.261,28 €	6.261,28 €	6.261,28 €			
2.2.5. Custos Financeiros de Financiamento (desemb. de Resbaldos)	24.122,74 €	1.818,24 €	89,93 €	11.832,71 €	1.921,48 €	2.278,71 €	3.878,87 €	1.647,88 €	1.488,88 €	1.724 €	1.517,95 €	2.021,71 €	1.401,47 €			
2.2.6. Impostos Diretos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
2.2.6. Resultado Distribuído	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
2.2.7. Outros (outros)	260.318,16 €	30.589,34 €	8.888,00 €	1.400,88 €	2.888,88 €	30.384,28 €	47.207,24 €	8.717,28 €	18.145,86 €	8.466,88 €	2.487,33 €	2.899,20 €	2.011,88 €			
TOTAL 2. SAÍDAS	8.129.033,90 €	580.286,78 €	523.024,75 €	623.128,86 €	524.216,02 €	671.814,71 €	1.221.466,95 €	682.466,18 €	580.693,08 €	716.204,12 €	566.191,10 €	689.873,24 €	623.267,32 €			
3. SALDO INICIAL	361.700,76 €															
4. SALDO OPERADO	17.773,07 €	16.296,05 €	118.071,10 €	124.660,25 €	1.851,14 €	112.022,30 €	41.512,82 €	36.221,10 €	41.202,26 €	226.272,80 €	211.420,62 €	162.800,24 €	170.737,11 €			
5. SALDO FINAL	824.828,89 €	679.886,73 €	285.815,16 €	840.352,81 €	479.558,61 €	298.549,77 €	378.010,95 €	368.982,32 €	498.434,24 €	575.378,94 €	483.466,56 €	328.668,88 €	484.909,68 €			

2. ORÇAMENTO ANUAL GRÁFICO DE SALDOS DO PERÍODO



3. PRESSUPOSTOS ORÇAMENTO TESOURARIA 2016

- # Considerados valores reais a fevereiro de 2016.
- # Atividade prevista em função do orçamento de exploração.
- # Redução gradual das dívidas a fornecedores.
- # Redução gradual do prazo médio de pagamentos.
- # Não foi considerado medida de layoff considerada em anos anteriores.
- # Não foi considerada qualquer verba de apoio ao investimento (PIDDAC) - ano anterior 131.250€.
- # Considerado subsídio à exploração de 500.000€ (em 2 parcelas de €250.000 ABR e SET) - ano anterior 750.000€.
- # Considera-se que o excedente de tesouraria de exploração será conduzido para investimento em equipamento básico da atividade.
- # As previsões de recebimentos ao abrigo de protocolos estão de acordo com os acordos atualmente em vigor.
- # Está considerada a amortização antecipada de valores vencidos (capital+juros) do contrato de financiamento com a CGD de 500.000 euros em junho e 40.000 euros mensalmente a partir de julho - por contrapartida de apoio público específico para este fim de 500.000 em junho e 500.000 em novembro.
- # Adicionalmente está considerada amortização normal do contrato de financiamento da sede.
- # O saldo de tesouraria apresentado no final do período servirá de fundo de maneiio para início de exercício.

moviJovem[®]