

# PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO

movijovem<sup>m</sup>



2019





## MENSAGEM DA DIREÇÃO

Iniciamos o ano de 2019 renovando o compromisso para o triénio 2018-2020, mas cientes que, para uma gestão dinâmica e aberta, todos os anos são uma oportunidade de reflexão.

Este exercício pretende ser um documento orientador para a ação dando continuidade aos objetivos propostos para o triénio, mas com uma operacionalização mais aprimorada e ajustada às necessidades da organização.

A Movijovem é mais do que a promoção da mobilidade e intercâmbio juvenil, embora tal esteja na sua génese. Ambicionamos mais, queremos-nos assumir como uma referência nas Políticas Públicas de Juventude, bem como melhorar e reforçar a nossa missão social.

Somos um instrumento para o desenvolvimento da personalidade dos jovens. Promovemos o gosto pela criação livre e o sentido de serviço à comunidade. O Cartão Jovem EYC, as Pousadas de Juventude e o passe *Intra\_Rail* são um mecanismo para a prossecução do artigo 70 da Constituição da República Portuguesa e a Movijovem enquanto organização assume esse desígnio.

Para cumprir com excelência a missão social a que nos propomos, ter sustentabilidade na nossa operação é essencial. Então, a linha orientadora dos objetivos que constam deste plano de ação tem subjacente isso mesmo, garantir a sustentabilidade da ação para não voltar atrás aos tempos de incerteza.

De forma a garanti-lo, propomos uma estratégia comercial com o objectivo de continuar a senda de crescimento nas Pousadas de Juventude e solidificá-lo, diminuindo a sazonalidade, aumentando a ocupação, revigorando o marketing e a comunicação e aumentando os índices de qualidade. Tudo isto mas sempre persistindo na missão social, pelo que para 2019 aumentámos os descontos em todos programas sociais.

Também propomos iniciar este ano um ambicioso plano de investimentos de manutenção e requalificação de alguns imóveis da Rede Nacional de Turismo Juvenil, modernizando as instalações, para fazer face a necessidades urgentes de melhoria do conforto da rede. Intervenções que consideramos vitais para que os imóveis mantenham os padrões de qualidade necessários à continuação da sua normal atividade.

A valorização dos Recursos Humanos é ainda uma das prioridades. Queremos que prossigam o seu desempenho com mais estabilidade, motivação e melhores condições, para que possamos manter uma cultura de rigor, empenho e excelência. Por isso, promoveremos a melhoria das condições sociais e laborais. Pela primeira vez alargaremos o sistema de incentivos a todos os trabalhadores, sem excepção.

Ao nível da co-gestão iniciada em 2017, a presença do Conselho Nacional de Juventude e da Federação Nacional das Associações Juvenis nos órgãos sociais da Movijovem, vieram reforçar o nosso papel como instrumento de Políticas Públicas de Juventude e aproximando-nos dos representantes máximos da área. Em 2019 esta condição será chave para afirmar o peso institucional da Movijovem e melhorar a relação de trabalho com as mais variadas áreas governativas.



O Plano de Atividade e Orçamento para o ano de 2019 é um documento orientador para a ação, que procura estabelecer um compromisso para alcançar os objetivos propostos. Tem o intuito de prosseguir os propósitos do triénio que se iniciou em 2018 e tem na sustentabilidade o seu desígnio. Nele estão ainda vertidos os ajustes estratégicos à orgânica da Movijovem, onde destacamos a fusão dos departamentos de Recursos Humanos e Jurídico e de Auditoria, surgindo o Departamento de Recursos Humanos e Assuntos Jurídicos.

Nas linhas seguintes e nos objetivos projetados está sempre presente a Missão Social da Movijovem e a capacidade da instituição em ser um motor de Políticas Públicas de Juventude. Tal é a nossa vocação e motivo fundamental para nortear a ação.

**Nuno Coelho Chaves**  
(Presidente)

**Miguel Perestrello**  
(Vogal)



**PLANO DE  
ATIVIDADES  
2019**



## INTRODUÇÃO

A Movijovem é uma Cooperativa de Interesse Público, multissetorial com actuação no ramo da solidariedade social e serviços, sendo seus cooperadores o Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P., que detém 80% do capital social, o Conselho Nacional da Juventude e a Federação Nacional das Associações Juvenis, que detêm, respetivamente, 10% do capital social.

### **Missão**

O nosso compromisso é a promoção da mobilidade e intercâmbio juvenil como referencial de Políticas Públicas de Juventude.

Somos também um instrumento para o desenvolvimento da personalidade dos jovens, promovemos o gosto pela criação livre e o sentido de serviço à comunidade. O Cartão Jovem, as Pousadas de Juventude e o passe Intra\_Rail são um mecanismo para a prossecução do artigo 70 da Constituição da República Portuguesa e a Movijovem enquanto organização assume esse desígnio.

### **É estratégia da Movijovem:**

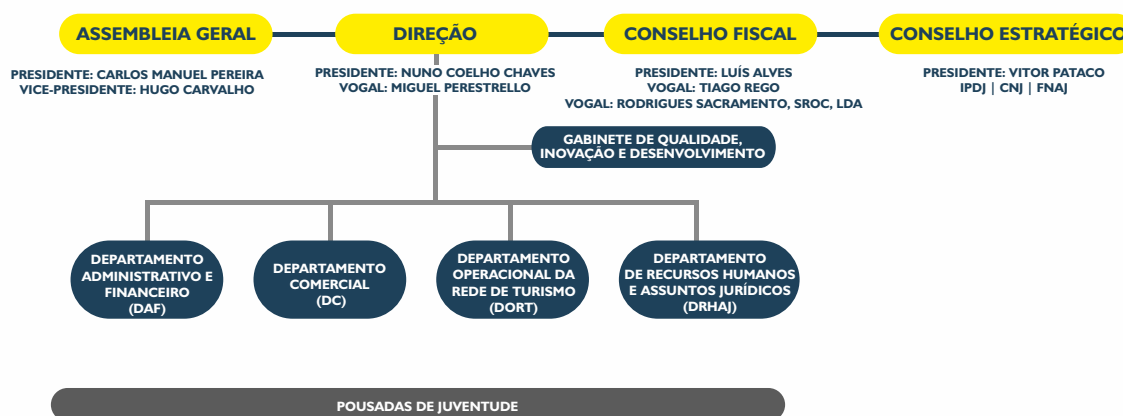
- Desenvolver um projecto global e transversal de mobilidade e turismo juvenil, face a um caminho de sustentabilidade social, económica e ambiental, com participação na estratégia nacional de coesão territorial.
- Assegurar o regular funcionamento das Pousadas de Juventude, manter a qualidade nos serviços, alcançar maiores taxas de ocupação ao longo de todo o território nacional, promovendo o turismo no interior e tornando acessíveis os grandes centros urbanos.
- Atualizar o formato, as vantagens estratégicas, a distribuição e comunicação do Cartão Jovem EYC.
- Promover o aumento de notoriedade e da comercialização do Intra\_Rail.
- Reforçar a importância da gestão dos Recursos Humanos.
- Garantir a qualidade e inovação em toda a nossa oferta.

## No âmbito da sua missão, cabe 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;
- Prosseguir e desenvolver atividades de formação em consonância com a sua área de atuação e intervenção;
- Promover a inclusão social, a não discriminação, a igualdade de oportunidades e o empreendedorismo;
- A Movijovem pode, ainda, no interesse dos seus utentes, dedicar-se a outras atividades complementares do seu objeto principal.

## Organograma

A organização funcional da Movijovem representa-se pelo organograma aprovado pela Direção.





## ÓRGÃOS SOCIAIS

### Os órgãos da Movijovem são:

- A **Assembleia Geral** é o órgão máximo da Movijovem e as suas deliberações, tomadas nos termos legais e estatutários, são obrigatórias para os restantes órgãos sociais e para todos os membros da cooperativa de interesse público.

- A **Direção** é o órgão de administração e representação da Movijovem, competindo-lhe, para além do estipulado no Código Cooperativo, toda e qualquer outra função de carácter gestor, designadamente, a representação da cooperativa, ativa ou passivamente, em juízo ou fora dele.

- O **Conselho Fiscal** é o órgão de controlo e fiscalização em matérias administrativas e financeiras assim como de verificação do cumprimento, por parte da Cooperativa, das determinações legais e estatutárias.

- O **Conselho Estratégico** é um órgão consultivo, competindo-lhe refletir estrategicamente no sentido da definição das linhas gerais de atuação da Movijovem.

### A área de suporte à Direção e as áreas funcionais:

- **Gabinete de Qualidade, Inovação e Desenvolvimento** (GQI&D) é a área de suporte à Direção para as questões de monitorização, coordenação e articulação entre a atividade dos departamentos e as unidades operacionais. É ao GQI&D que compete a proposta e implementação de novos projetos e iniciativas no âmbito da ação da Movijovem.

- O **Departamento Administrativo-Financeiro** (DAF) é a área funcional responsável pela produção e compilação de informação de apoio à gestão estratégica, à realização do controlo orçamental, à gestão contabilística, financeira e de tesouraria. É ao DAF que compete ainda executar a atividade administrativa geral na Movijovem.

- O **Departamento Comercial** (DC) é a área funcional responsável pela implementação da Política Comercial da Movijovem e dos seus diversos produtos e implementação dos planos de marketing e de vendas. O DC coordena ainda, em articulação com o DORT e demais Departamentos, a prestação do serviço nas Pousadas de Juventude.

- O **Departamento de Recursos Humanos e Assuntos Jurídicos** (DRHAJ) é a área funcional responsável por propor e assegurar a implementação da política de formação e gestão de pessoal, processos de recrutamento e seleção, processamento salarial e outros assuntos relacionados com as relações laborais. Compete ainda ao DRHAJ a implementação de um sistema de avaliação de desempenho e de desenvolvimento motivacional dos trabalhadores da Movijovem. Na área jurídica o departamento assegura todo o apoio à Direção, departamentos e áreas funcionais em matérias legais e de contencioso.



- O **Departamento Operacional da Rede de Turismo** (DORT) é a área funcional responsável pela coordenação geral do funcionamento da rede de Pousadas de Juventude e respectivas operações.

O DORT tem ainda a incumbência de gerir todos os processos aquisitivos de compras centralizadas no âmbito do CCP (Código dos Contratos Públicos), as operações de remodelação, ampliação ou expansão da rede, manutenção e gestão dos edifícios, sistemas, softwares e equipamentos. Compete ainda ao DORT garantir o eficaz funcionamento de todos os sistemas de segurança contra incêndios da RNTJ.

Dentro deste quadro orgânico, mantendo-se os 4 Objetivos Gerais plurianuais e enquadreadores de toda a atividade da Movijovem traçados em 2018, para 2019 alinham-se algumas das metas e ações, com o compromisso de verte-las em planos de ação departamentais, de forma a facilitar o respetivo acompanhamento e execução.



## OBJETIVOS GERAIS (O.G)

- O. G. 1 | Promover a Mobilidade e o Turismo Juvenil através de uma rede inovadora e moderna.**
  
- O. G. 2 | Reorientar a estratégia do produto Cartão Jovem EYC tornando-o num programa de política pública de juventude.**
  
- O. G. 3 | Requalificar as estruturas da Movijovem e os seus processos administrativos e operacionais.**
  
- O. G. 4 | Desenvolver uma cultura organizacional de rigor e de valorização e mobilização do Capital Humano.**

Para cada um dos Objetivos Gerais, estabeleceu-se um conjunto alargado de objetivos específicos e de implementação que serão refletidos em planos de ação específicos, a concretizar ao longo do ano, de acordo com as orientações gerais deste Plano de Atividades.

## 0. G. 1 | PROMOVER A MOBILIDADE E O TURISMO JUVENIL ATRAVÉS DE UMA REDE INOVADORA E MODERNA

### 1.1. | Reforçar o marketing e comunicação das Pousadas de Juventude

- Melhorar a comunicação e venda dos serviços para incrementar os indicadores de gestão, diminuir a procura sazonal, captar novos clientes e fidelizar atuais.
- Otimizar a associação à rede Hostelling International (HI) através da comunicação online, bem como dos diversos suportes de identidade visual.
- Otimizar os conteúdos online da Movijovem, para potenciar acções de marketing que maximizem a visibilidade e conversão em vendas das Pousadas de Juventude na internet.
- Conversão do site “explorar.PT” numa loja online de venda de experiências características de cada Pousada de Juventude e sua região.
- Desenvolver uma campanha de Marketing de cariz informativo sobre a universalidade da utilização das Pousadas de Juventude.
- Realização de campanha publicitária com o objectivo de aumentar a notoriedade das Pousadas de Juventude.
- Ativar a marca em acções por segmentos e em eventos de massas: acções de rua, eventos de turismo, juventude e festivais de verão.
- Dinamizar os conteúdos informativos e promocionais de todas as Pousadas de Juventude em canais digitais: Online Travel Agencies (O.T.A's); Google; TripAdvisor; Facebook; Instagram; Twitter; Youtube.
- Dinamizar campanhas temáticas, passatempos e ofertas promocionais.
- Produzir uma estrutura promocional, para assegurar a presença da Movijovem em eventos de proximidade com um forte cariz regional.
- Dinamizar a comunicação em estreita parceria com os nossos parceiros, utilizando todos os canais disponíveis.
- Atualizar permanentemente o *website* das Pousadas de Juventude, tal como as demais plataformas online, tornando-o agradável e de fácil utilização, impactante, intuitivo e responsivo, focado nos atributos diferenciadores de cada Pousada de Juventude.

### 1.2. | Otimizar a gestão de receitas das Pousadas de Juventude

- Executar uma política de gestão ativa de preço para todas as áreas de negócio das Pousadas de Juventude.



- Implementar uma estratégia de distribuição multicanal, apoiada num Channel Manager, possibilitando uma gestão integrada em todos os canais de venda para melhor gerir as reservas online.
- Incrementar a oferta integrada de serviços secundários e complementares ao alojamento (próprios e com terceiros), para reforçar o posicionamento das Pousadas de Juventude como um destino familiar.
- Organizar e reformular os programas existentes para grupos e escolas reforçando o cariz cultural de cada região, estabelecendo-se as Pousadas da Juventude como uma âncora aos programas curriculares escolares e com uma oferta integrada capaz de agilizar as necessidades de cada grupo/escola.
- Desenvolver o sistema de *e-commerce* (loja online) aplicável aos *websites* Movijovem.
- Criar uma linha de *merchandising* das Pousadas de Juventude, com possibilidade de venda online e presencial nas Pousadas de Juventude.
- Estimular e formar todos os trabalhadores para uma melhor contribuição para a força de vendas.
- Criar ofertas comerciais dirigidas ao grande retalho, através de parcerias comerciais ou de intermediação direta (pacotes de alojamento, cartão presente, Intra\_Rail).
- Desenvolver e implementar uma agenda de contratos comerciais com Agências de Viagens, Operadores Turísticos, Empresas e Instituições Públicas.
- Redefinir a oferta e as condições de acesso aos programas comerciais e sociais de alojamento, adaptando às necessidades do mercado.

### **1.3. | Melhorar os processos de gestão e fidelização de clientes**

- Aderir a plataformas específicas de apoio à monitorização, acompanhamento e resposta a todos os *reviews* nas diferentes plataformas de distribuição e comunicação.
- Avaliar soluções de Customer Relationship Management (CRM), para apoio à captação e fidelização de clientes das Pousadas de Juventude.
- Reformular e dinamizar o Cartão Pousadas de Juventude, possibilitando o seu formato digital.
- Incrementar e melhorar a captação de bases de dados, através de ações próprias ou em ações de cooperação com parceiros.
- Elevar o índice de satisfação dos clientes, através de uma melhor monitorização dos serviços prestados e subsequente melhoria.
- Prosseguir ações internas para estímulo da atitude de gestão comercial centrada no cliente.

#### 1.4. | Aumentar a participação e o envolvimento da rede de colaboradores na execução local e regional da estratégia comercial

- Elaborar um Plano de Ação para as Pousadas de Juventude envolvendo a estrutura de colaboradores na dinamização local e regional da atividade comercial.
- Proceder à identificação e angariação de parcerias locais e regionais.
- Levantamento dos eventos turísticos locais para potenciar a conceção de ofertas comerciais integradas e a criação de conteúdos turísticos de apelo ao destino.
- Reformular a apresentação das ofertas e serviços na região de cada Pousada de Juventude.

#### 1.5. | Melhorar a prestação global do serviço e a conceção do produto para mercados-alvo, através da oferta de programas e experiências vocacionadas

- Capacitar todas as Pousadas de Juventude com instalações e serviços que possam cumprir a legislação aplicável à acessibilidade para Todos.
- Dinamizar um programa nacional de decoração das Pousadas de Juventude, dirigido a estudantes das Escolas Superiores de Turismo e Hotelaria e a Escolas Superiores de Arquitetura e Design de Interiores.
- Avaliar a possibilidade de concessionar a prestação do serviço de bar, vending e restauração a empresas do setor.
- Dinamizar um plano de animação das Pousadas de Juventude, através da oferta do serviço de bar, realização de exposições, workshops e outras atividades culturais.
- Criação de um serviço de transfer inter-pousadas, criação de programas e roteiros pré-definidos.
- Especializar e melhorar os serviços que asseguram a nossa missão social, procurando estruturar a oferta a grupos e escolas para que melhor sirvam os seus interesses, designadamente no:
  - **Escola em Viagem** – destinado a apoiar grupos escolares em visitas no âmbito curricular.
  - **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.



- Reestruturar e melhorar os serviços de índole comercial, como contributo positivo em termos de sustentabilidade do negócio, designadamente no:

- **Campos de Férias** – oferta de alojamento em regime de pensão completa, destinado a entidades promotoras e/ou organizadores de campos de férias.

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

- **Quero 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 20 pessoas, com reserva de alojamento e refeição.

- **Pack 3 Noites** – destinado a reservas de individuais, com exceção nos meses de julho e agosto.

- Criar roteiros para cada Pousada de Juventude para comercializar enquanto oferta integrada com o alojamento.

- Reeditar o Programa Social Escolar, com inclusão de melhorias em termos de abrangência e serviços incluídos.

- Reforçar a relação institucional e comercial com os serviços da Administração Pública Central e Local, que possibilite o reforço da colocação dos produtos e serviços concebidos para os mercados-alvo estratégicos.

#### **1.6. | Aumentar a notoriedade e dinamizar o Intra\_Rail comercializado em coparceria entre a Movijovem e a CP – Comboios de Portugal**

- Dinamizar um plano de comunicação do Intra\_Rail para meios e suportes digitais.

- Realizar a ativação promocional do Intra\_Rail em eventos de juventude e formação, através da divulgação, oferta de merchandising, realização de passatempos e através dos meios disponíveis e ao alcance da EYCA – European Youth Card Association e da HI – Hostelling International.

- Investir num plano de marketing digital direcionado para a loja online do Intra\_Rail e alargar o número de postos de venda a entidades terceiras, nomeadamente ao “grande retalho”.

- Realizar ações comerciais de venda do Intra\_Rail junto do segmento empresarial.

- Promover a integração da iniciativa “Comboio do Conhecimento” no programa Intra\_Rail.

### **1.7. | Promover as relações institucionais da Movijovem com a HI (Hostelling International) e organizações congéneres**

- Assegurar a representatividade da Movijovem nos eventos de trabalho estatutariamente instituídos na HI e em outros eventos de fórum operacional no âmbito da qualidade, gestão operacional, marketing, comunicação e sustentabilidade.
- Fomentar as relações institucionais e comerciais entre a Movijovem e a HI (Hostelling International) e as associações membro congéneres.
- Dinamizar o programa HI-Connect da HI, através da participação de um maior número de colaboradores das Pousadas de Juventude e acolhimento de staff de entidades congéneres.

### **1.8. | Promover as relações institucionais e comerciais entre a Movijovem e as Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira**

- Estabelecer Acordos de Sub-Licença da HI com as Pousadas de Juventude dos Açores e da Madeira, de modo a integrá-las na rede internacional e, desta forma, contribuir para a afirmação da Rede Nacional de Turismo Juvenil.
- Estabelecer protocolos de colaboração entre a Movijovem e as Pousadas de Juventude dos Açores e a Movijovem e os Centros Regionais de Juventude da Região Autónoma da Madeira, para a integração comercial e promocional das unidades de alojamento das regiões autónomas nas ferramentas de gestão comercial e promocional da Movijovem e para a permuta de serviços e reciprocidade de benefícios aos colaboradores das entidades.

### **1.9. | Promover a internacionalização das Pousadas de Juventude**

- Executar o plano para a Internacionalização comercial das Pousadas de Juventude.
- Estabelecer protocolos de cooperação com os organismos públicos de turismo em Portugal, com vista à promoção de intercâmbios e de participações em certames internacionais de turismo, para promoção das Pousadas de Juventude e captação de clientes internacionais (individuais e grupo).
- Assegurar a presença promocional das Pousadas de Juventude, numa lógica integrada com a HI e com as organizações congéneres, nas feiras internacionais de turismo existentes nos mercados-alvo definidos como estratégicos para a internacionalização das Pousadas de Juventude.



## 0. G. 2 |

# REORIENTAR A ESTRATÉGIA DO PRODUTO CARTÃO JOVEM EYC TORNANDO-O NUM PROGRAMA DE POLITICA PUBLICA DE JUVENTUDE

### 2.1. | Atualizar o programa e as vantagens estratégicas do Cartão Jovem EYC

- Realizar um estudo de mercado sobre as tendências e os comportamentos dos jovens.
- (Re)desenhar o programa Cartão Jovem EYC de acordo com as tendências, estilos de vida e interesses dos jovens, promovendo a participação dos jovens e/ou das organizações que os representam neste processo (co-design).
- Atualizar as áreas estratégicas de intervenção e dinamização utilitária do Cartão Jovem EYC por setor e faixa etária.
- Consolidar o número de vantagens âncora do Cartão Jovem EYC ao nível das entidades públicas (cultura, desporto e mobilidade), bem como agilizar com o setor privado vantagens que reflitam as preferências dos jovens e que façam do Cartão um produto diferenciador.

### 2.2. | Reforço tecnológico do Cartão Jovem EYC

- Implementar a App Cartão Jovem EYC.
- Dinamizar a presença online do Cartão Jovem EYC nas suas três vertentes: titulares atuais e potenciais, parceiros e revendedores.
- Preparar a implementação da tecnologia NFC (Near Field Communication) à utilização do Cartão Jovem EYC.
- Otimização das Bases de Dados (titulares, vantagens, parceiros) e dinamização do CRM (utilizações, comunicação).

### 2.3. | Aumentar a taxa de penetração e o número de utilizações do Cartão Jovem EYC

- Desenvolver um programa de parcerias públicas que permitam elevar as valências e a notoriedade institucional do Cartão Jovem EYC.
- Promover a articulação funcional entre os diversos programas nacionais ou internacionais de juventude e o programa Cartão Jovem EYC.
- Implementar uma campanha nacional de valorização das parcerias existentes/ estabelecimento de novas para reforço da aceitação/utilização do programa Cartão Jovem EYC.

### 2.4. | Otimizar os canais de distribuição e o envolvimento dos principais parceiros do Cartão Jovem EYC

- Otimizar a presença *online* e os suportes digitais de acesso ao Cartão Jovem EYC (promoção, aquisição, rebate direto de vantagens, participação), em canais próprios e em meios ao alcance dos parceiros.



- Criar um programa-modelo de incentivo à disseminação do Cartão Jovem EYC nas principais plataformas de intervenção e gestão dos parceiros estratégicos.
- Disponibilizar a Área de Cliente Revendedor para registo de emissões do Cartão Jovem EYC, consulta de utilizações e vantagens aos titulares de Cartão Jovem EYC.

## 2.5. | Dinamizar o marketing e comunicação do Cartão Jovem EYC

- Focar a comunicação contínua Cartão Jovem EYC na missão e nos valores do programa, nas suas valências nacionais e europeias.
- Dinamizar e actualizar a comunicação do Cartão Jovem EYC nas diversas plataformas online (Instagram, Youtube, WhatsApp, Website) acompanhando a evolução dos suportes.
- Reforçar a visibilidade e notoriedade do Cartão Jovem EYC em eventos vocacionados para o público jovem como sejam as semanas académicas, os festivais de verão, eventos desportivos e eventos de juventude e formação.
- Dinamizar a utilização da Newsletter e SMS para ativação e comunicação de vantagens âncora do Cartão Jovem EYC.
- Envolver embaixadores e influenciadores no Cartão Jovem EYC, para que projetem as valências do Cartão Jovem EYC e sejam capazes de influenciar os jovens para a adesão ao programa.
- Criar instrumentos de apoio, direta ou indirectamente, para que o Cartão Jovem possa apoiar e promover instituições públicas e instituições sem fins lucrativos.

## 2.6. | Reforçar as relações internacionais com a EYCA (*European Youth Card Association*) e organizações congéneres

- - Assegurar a representatividade da Movijovem nos eventos de trabalho estatutariamente instituídos no seio da EYCA e outros eventos de fórum operacional, marketing e Acordo Parcial (Conselho da Europa).
- Acolher e realizar ações de intercâmbio entre entidades congéneres - EYCA Exchange Programme.
- Implementar e dinamizar as ações resultantes da parceria com a EYCA Activation Campaign direccionada ao incremento da participação dos jovens nas eleições europeias de 2019.



## 0. G. 3 |

# REQUALIFICAR AS ESTRUTURAS DA MOVIOJovem E OS SEUS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS E OPERACIONAIS

### 3.1. | Implementar medidas práticas de otimização dos processos aquisitivos diversos diretamente relacionados com a operação

- Prosseguir com a gestão dos contratos de fornecimento energético de forma a otimizar cada vez mais os custos associados.
- Gerir os contratos de fornecimento de serviços alimentares.
- Prosseguir com a gestão dos contratos de fornecimento de bens e serviços.
- Adquirir em escala mobiliário que responda às necessidades existentes, substituição de mobiliário antigo, tendo em conta o objetivo específico de médio-longo prazo para a uniformização do conceito e imagem nas Pousadas de Juventude.
- Reformular os layouts das receções, zonas de convívio e de refeição das Pousadas de Juventude, conferindo-lhes coerência, uniformidade, mas também alguns elementos de identidade local.

### 3.2. | Manutenção e correção de medidas e Sistemas de Segurança contra incêndios em edifícios

- Implementar as medidas de autoproteção compensatórias definidas no âmbito das Medidas de Autoproteção aprovadas;
- Capacitar todos os meios humanos e materiais associados à resposta em caso de emergência, colocando as Pousadas de Juventude em linha com as boas práticas em matéria de segurança contra incêndios, em conformidade com a legislação em vigor.

### 3.3. | Assegurar serviços de manutenção à Rede Nacional de Turismo Juvenil

- Implementar um conjunto de intervenções de grande e média escala que garantam a requalificação do património edificado nas Pousadas de Juventude.
- Implementar um modelo de gestão da manutenção, tendo em vista o aumento da perceção de conforto dos clientes, o acréscimo de vida útil de estruturas e equipamentos e a qualidade da resposta ao cliente.
- Definir um conjunto de indicadores da operação de manutenção que aumente a capacidade de gestão e a definição de objetivos mensuráveis.
- Manter a componente de aquisição de serviços externos pontuais em termos de manutenção corretiva, sempre que se avalie como pertinente, implique a especialização do serviço e apresente melhor relação custo-benefício face à utilização de recursos próprios.
- Otimizar processos de aquisição e aprovisionamento principalmente através da melhoria do processo de levantamento de necessidades, mas também pela análise estatística aos produtos/materiais frequentemente adquiridos, procurando a redução de custos por aquisições em escala.

- Atualizar a ficha técnica de cada Pousada de Juventude para cadastrar devidamente todos os equipamentos com parametrização no software de gestão da manutenção.
- Garantir resposta adequada para assegurar a conformidade da RNTJ com a legislação aplicável no âmbito da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.
- Garantir a manutenção de espaços exteriores nas Pousadas de Juventude.
- Efetuar o upgrade do software de gestão da manutenção para uma versão completa que garanta maior profundidade na gestão da manutenção em todas as vertentes: construção civil, equipamentos, instalações elétricas e segurança contra incêndios.
- Implementar o Novo Modelo de Manutenção Hoteleira, com a contratação de novos operadores de manutenção e criação de três zonas de ação: Norte, Centro, e Sul.
- Implementar o Plano de Investimentos definido para 2019, segundo os princípios orientadores definidos: obras muito críticas, críticas e renovações/melhoramentos.

#### **3.4. | Aumentar a eficiência das operações da Rede Nacional de Turismo Juvenil**

- Promover estudos e análises às operações da RNTJ por forma a identificar os potenciais acréscimos de eficiência das operações que potenciem o resultado de cada Pousada de Juventude.
- Monitorizar os principais indicadores de gestão da operação hoteleira em termos globais e em cada Pousada de Juventude, para um acompanhamento de proximidade que garanta as respostas necessárias à correção dos desvios identificados.
- Potenciar os serviços do Responsável Técnico pelas Instalações Eléctricas enquanto recurso interno, articulando o resultado das inspeções com a manutenção para assegurar uma resposta adequada às necessidades das instalações elétricas, incorporando, sempre que possível, oportunidades de melhoria em termos de eficiência energética.
- Prosseguir o processo iniciado de aquisição e instalação de iluminação com recurso a tecnologia LED, e agilizar outros métodos para garantir maior eficiência energética e consequente redução de custos.
- Promover o processo de concessão das coberturas dos edifícios das Unidades de Alojamento para implementação de sistemas de produção fotovoltaica.

#### **3.5. | Melhoria das infraestruturas e serviços tecnológicos de apoio às operações e modernização no âmbito dos Sistemas de Informação**

- Substituir a central telefónica dos Serviços Centrais para garantir a fiabilidade das comunicações telefónicas com a qualidade necessária, gravação de chamadas, avaliação de qualidade de atendimento, bem como outras funcionalidades, como transferências de chamadas, encaminhamento de chamadas em espera e a interligação com a Central de Reservas.



- Concluir a reestruturação do Data Center Movijovem com análise da melhor solução para o armazenamento de dados e realização das operações de *backup* adequadas às necessidades.
- Definir protocolos para gestão de *backup* e recuperação de desastre, manutenção de *hardware* e *software* do Data Center, teste e correção de vulnerabilidades de segurança.
- Implementar uma *cloud* interna destinado aos Responsáveis de Pousada para *backup* de informação necessária à gestão das Unidades de Alojamento.
- Concluir o cancelamento de linhas fixas obsoletas por incorporação dos respetivos serviços no contrato de comunicações geral.
- Formar os recursos e promover as ações necessárias à implementação do Regulamento Geral da Proteção de Dados no âmbito dos Sistemas de Informação, garantindo o apoio a outras áreas funcionais dentro das suas atribuições e competências.
- Garantir a manutenção e atualização das aplicações em utilização.
- Desenvolver funcionalidades e suporte às plataformas online [cartaojovem.pt](http://cartaojovem.pt), [pousadasjuventude.pt](http://pousadasjuventude.pt) e [explorar.pt](http://explorar.pt).
- Desenvolver o serviço de suporte online para melhoria dos processos internos que lhe são inerentes.

### **3.6. | Concluir o desenvolvimento da plataforma eletrónica de gestão de reservas, gestão documental e gestão de compras**

- Concluir a configuração de base, corrigir funcionalidades inoperacionais e elencar os desenvolvimentos desejáveis para o futuro do sistema, não previstos inicialmente.

### **3.7. | Reajustar o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)**

- Efetuar a revisão do SGQ no sentido de adaptá-lo à nova função de monitorização, coordenação e articulação entre a atividade dos departamentos e as unidades operacionais do negócio.
- Integrar o SGQ, alargando o seu âmbito aos requisitos de sustentabilidade, com o sistema de gestão e certificação de qualidade e sustentabilidade da Hostelling International (HI Q&S).
- Obter a Certificação HI Q&S por parte da HI, certificação acreditada pela Global Sustainable Tourism Council (GSTC), para as Pousadas de Juventude e Serviços Centrais

## 0. G. 4 |

# DESENVOLVER UMA CULTURA ORGANIZACIONAL DE RIGOR E DE VALORIZAÇÃO E MOBILIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

### 4.1. | Adaptar a organização ao CCP (Código dos Contratos Públicos) em vigor

- Implementar as alterações necessárias à nova legislação, nomeadamente na alteração dos procedimentos internos e das peças dos procedimentos.
- Garantir o acompanhamento aos contratos celebrados em conformidade com a nova legislação e prosseguir com a centralização dos processos aquisitivos de bens e serviços ao abrigo do CCP.
- Aumentar a eficiência da gestão dos procedimentos aquisitivos, tendo como objetivo encurtar os prazos para processos mais céleres.
- Reforçar a capacidade de gestão centralizada de contratos, para melhor identificação e planeamento de necessidades e reforço da relação com os fornecedores.
- Procurar garantir de forma generalizada as melhores condições para os fornecimentos necessários, nomeadamente no que respeita à qualidade, ao preço, ao prazo de entrega e às condições de pagamento.

### 4.2. | Melhorar a gestão orçamental

- Preparar a base orçamental por centro de responsabilidades e respetivos exercícios de previsão dos dados de exploração ao nível de proveitos e custos de funcionamento.
- Elaborar o orçamento de tesouraria de acordo com as previsões de entradas e saídas geradas pela venda de produtos e prestação de serviços, angariação de protocolos municipais e outras fontes de receita, nomeadamente subsídios à exploração e mecenato.
- Acompanhar a execução orçamental mensal e apuramento de desvios orçamentais, através da recolha de relatórios individuais por região e análise justificativa dos desvios.
- Implementar medidas corretivas e de reforço com vista à melhor performance orçamental.

### 4.3. | Compilar a informação de gestão e avaliação de resultados de exploração

- Elaborar as consultas de gestão na plataforma de gestão de reservas com informação crítica para a avaliação do negócio.
- Elaborar consultas de informação contabilística que permitam uma análise detalhada dos resultados de exploração por centro de custos.
- Tratar e apresentar relatórios mensais de gestão com informação estatística e contabilística.
- Elaborar estudo fiscal no sentido de melhor clarificar o enquadramento tributário da Movijovem e das suas operações comerciais.



#### **4.4. | Efetuar o Controlo de Gestão**

- Analisar e implementar as recomendações resultantes do relatório de auditoria do exercício de 2018.
- Acompanhar os desenvolvimentos da plataforma de gestão de reservas e faturação GooPortal e assegurar o cumprimento dos requisitos legais.
- Evoluir o atual sistema de contabilidade analítica e produzir análises de gestão, controlo administrativo e financeiro de projetos especiais.
- Recolher, analisar e tratar a informação necessária à avaliação da performance da Movijovem e todos os seus centros de responsabilidades – unidades de alojamento, produtos e departamentos.
- Recolher, analisar e consolidar a informação estatística e contabilística necessária à elaboração do Relatório Anual de Gestão da Movijovem.

#### **4.5. | Assegurar a Gestão de Tesouraria de Exploração**

- Acompanhar e gerir as dívidas a fornecedores de forma a garantir os objetivos estabelecidos superiormente.
- Gerir as responsabilidades financeiras decorrentes de contratos de empréstimos em vigor ou novos financiamentos que venham a ser contratados pela Movijovem.
- Acompanhar e manter atualizadas as rúbricas do Passivo e Ativo no cumprimento das metas estabelecidas pela Direção.

#### **4.6. | Criar uma equipa multidisciplinar para analisar oportunidades de financiamento**

- Acompanhar e procurar linhas de financiamento associadas aos fundos europeus estruturais e de investimento.
- Apresentação de propostas de enquadramento de candidaturas dentro das linhas de apoio e no âmbito do Programa Portugal 2020, entre outros, designadamente estímulo à produção de bens e serviços, incremento de exportações, integração de pessoas em risco de pobreza e combate à exclusão social, desenvolvimento sustentável, coesão territorial e racionalização, modernização e capacitação da administração pública.
- Reforçar aquelas que consideramos serem as vias prioritárias para a melhoria contínua do desempenho dos nossos colaboradores tendo como objetivo a prestação de um serviço de excelência.

#### **4.7. | Estimular a atividade dos trabalhadores e compensar de forma justa e equilibrada em função do desempenho**

- Reforçar o Sistema de Avaliação de Desempenho com componentes objetivas de avaliação que permitirão refletir na avaliação dos trabalhadores o cumprimento de objetivos específicos.
- Desenvolver a componente de remuneração variável, por forma a abranger todos os trabalhadores, alargando a base de cálculo a todos os serviços que integram os serviços da Movijovem.
- Implementar um mecanismo eficaz de levantamento de necessidades de formação e desenho de um plano de formação adaptado às necessidades da Movijovem e dos seus trabalhadores.
- Implementar um plano de ações de sensibilização e treino em cascata, com os recursos internos adequados para a transmissão do conhecimento aos vários níveis da atividade operacional e de suporte da Movijovem, incluindo a difusão de legislação, doutrina e jurisprudência nacional e comunitária, relevantes para a prossecução das atribuições da Movijovem.
- Desenvolver uma plataforma de formação online capaz de contornar os constrangimentos normalmente associados à necessidade de formação na organização.
- Promover parcerias no âmbito da formação, designadamente para a formação profissional de jovens em contexto de trabalho, sobretudo ao nível da formação na área do Turismo e Hotelaria.
- Promover encontros formais e informais de trabalhadores, como forma de partilha de conhecimento e experiências e estímulo das relações interpessoais.

#### **4.8. | Melhorar permanentemente as condições de trabalho**

- Reforçar as práticas relativas ao Serviço de Medicina, Higiene e Segurança no Trabalho e reativar as auditorias de riscos.
- Prosseguir com o serviço de consultas médicas de avaliação periódica e considerar a introdução de avaliação de riscos psicossociais, auditorias de segurança no trabalho, formação em primeiros socorros e formação em segurança e higiene no trabalho.
- Potenciar a criação de mecanismos de comunicação interna enquanto meio estratégico para atingir uma maior eficácia organizacional e promover a transparência da informação, democratizar o seu acesso e aumentar o conhecimento interno da organização.
- Apoiar juridicamente a contratação e gestão de Recursos Humanos, prevenindo e apoiando a gestão de conflitos.
- Melhorar o sistema de controlo de assiduidade, elaborando e implementando um Regulamento de Horário de Trabalho adaptado às características do serviço prestado pela Movijovem.



#### **4.9. | Desenhar um novo modelo de formação profissional contínua**

- Definir uma metodologia de identificação de necessidades, tendo em consideração especial áreas como a segurança contra incêndios, segurança e saúde no trabalho, higiene e segurança alimentar e na área de atendimento e serviço ao cliente.

#### **4.10. | Garantir a defesa dos interesses da Movijovem do ponto de vista das suas relações jurídicas com instituições, entidades parceiras, fornecedores e utentes**

- Assegurar que as áreas funcionais e a Direção da Movijovem estejam juridicamente suportadas nas suas diversas ações e atividades.

- Assegurar que os documentos relevantes como sejam acordos, protocolos, contratos, procurações e demais documentos com relevância jurídica sejam sempre produzidos no estrito cumprimento da Lei.

- Proceder a estudos e pareceres sobre legislação relevante na área do turismo e na área da fiscalidade.

- Implementar o Regulamento Geral de Proteção de Dados Pessoais.

- Proceder à atualização e compilação de toda a documentação referente ao património imobiliário da Movijovem ou do património sob a sua gestão, efetivar o registo de todos imóveis com a obtenção dos documentos necessários para tal fim e concretizar a obtenção de licenças de autorização ou isenções de autorização.

- Proceder à análise e estudo da lei do Alojamento Local - Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de agosto, que aprova o regime jurídico da exploração dos estabelecimentos de alojamento local, e leis conexas, com intuito de apresentar um projecto de revisão da mencionada legislação para enquadramento das Pousadas de Juventude.

- Elaborar e implementar um Manual de Procedimentos Laborais.

- Preparar um projeto de revisão dos Estatutos da Movijovem.





**ORÇAMENTO  
2019**



## PROVEITOS E GANHOS

O presente orçamento é realizado num pressuposto de base nos valores reais de outubro de 2018 e projeção do resultado final com a consolidação destes nas previsões finais dos valores de novembro e dezembro de 2018.

### VENDA DE PRODUTOS

As rubricas constituintes e classificadas como vendas de produtos são na sua maioria as vendas relativas a Cartão Jovem EYC e Cartão Pousadas de Juventude. Inclui ainda vendas associadas a produtos derivados e bilhetes de festivais.

As projeções apresentadas para cada uma das componentes de proveitos de vendas de produtos são ponderadas de acordo com a análise histórica adicionadas de ponderações previsionais de acordo com as expectativas de negócio.

### CARTÃO JOVEM EYC

A previsão de vendas do produto Cartão Jovem EYC é de 157.193 unidades representando um decréscimo de **4%** relativamente ao número de vendas previsto para 2018.

Apesar do aumento das vendas de Cartão Jovem EYC verificado nos últimos anos, prevemos uma ligeira diminuição em relação ao encerramento de 2018. Tal expectativa deve-se não só à constante pressão comercial dos nossos parceiros como também aos resultados das decisões impactantes do parceiro CGD relativamente ao Mega Cartão Jovem EYC.

Assim, a previsão de vendas de Cartão Jovem EYC para 2019 subdivide-se da seguinte forma:

Produto	Unidades	Valor
Cartão Jovem Clássico	22.951	
Mega Cartão Jovem	127.415	
Cartão Jovem Municipal	6.827	
<b>TOTAL</b>	<b>157.193</b>	<b>2. 080 864 euros</b>
<b>Comissões a pagar sobre vendas</b>		<b>891.905 euros</b>

### CARTÃO POUSADAS DE JUVENTUDE

Relativamente ao Cartão Pousadas de Juventude esperamos atingir o valor total de **5.225** cartões correspondendo a **€ 22.591** incluindo cartões individuais e cartões de grupo. Esta previsão representa um aumento de aproximadamente **4%** face ao número de cartões vendidos que pretendemos atingir em 2018.

**As receitas previstas com Cartão Jovem EYC, Cartão Pousadas de Juventude e Cartões e Cartas Diversas e de outros produtos associados ascendem a aproximadamente 2,1 Milhões de Euros.**

## PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

As componentes que integram a rubrica de prestação de serviços são as vendas relativas à prestação de serviços principais – Alojamento, e à prestação de serviços complementares e secundários – Restauração e Bar, aluguer de salas, etc.

### ALOJAMENTO

Queremos em 2019 manter a perspectiva de crescimento face ao previsível encerramento de 2018 – mais de meio milhão de dormidas. Prevemos atingir as **524.075 dormidas**.

O objetivo considerado representa um aumento global do número de dormidas de **4%** e incorpora também um incremento significativo na taxa de ocupação. De referir também que o resultado esperado considera o encerramento temporário da PJ de Braga, para empreitada de requalificação, durante todo o exercício de 2019.

Os resultados esperados irão conduzir à obtenção de receitas diretas de Alojamento de **7.329.341 euros** e receitas indiretas de **151.365 euros**, por via dos contratos de concessão de gestão

### REFEIÇÕES

Para o ano de 2019, prevemos atingir as **146.673 refeições**. Esta evolução representa um aumento de **5%** face a 2018.

Os valores esperados de vendas de refeições irão conduzir à obtenção de receitas de **735.679 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) no passado, sendo a sua imputação realizada na proporção das amortizações dos respetivos investimentos apoiados.

Encontram-se também aqui considerados os protocolos de mecenato com a Fidelidade e CGD, tendo sofrido uma redução significativa no que respeita ao valor de mecenato da CGD que passou de um valor de 250 mil euros anuais até 2017 para 100 mil euros em 2018 e **75 mil euros** em 2019.

Reflete ainda donativos obtidos no âmbito das parcerias estabelecidas com o Cartão Jovem EYC 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 EYC e do Cartão Pousadas de Juventude e ainda a aquisição de bilhetes para os festivais de verão com contrapartida direta em proveitos.

	PROJEÇÃO 2018	ORÇ 2019	variação
<b>Custo Mercadorias</b>	240 398,03	251 310,98	+4,5%

### FORNECIMENTO E SERVIÇOS EXTERNOS

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

	PROJEÇÃO 2018	ORÇ 2019	variação
<b>FSE</b>	3 454 196,45	3 461 624,27	+0,2%

### 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 negociação e revisão do Acordo de Empresa, os valores apresentados para esta rubrica têm em consideração a dimensão da atividade prevista para 2019.

Destacam-se alguns impactos mais relevantes:

- Aumentos salariais: 148.437€
- Novas diuturnidades para 2019: 31.725€
- Aumento do Subsídio de Alimentação para 5,00€: 17.065€
- Aumento do Abono para Falhas para 12,50€: 4.330€
- Novo Sistema de Incentivos à venda: 66.679€
- Regularização dos contratos de prestação de serviços: 38.616€

	PROJEÇÃO 2018	ORÇ 2019	variação
<b>Custos Pessoal</b>	4 726 758,69	5 213 451,40	+10,3%

### GASTOS DE DEPRECIÇÃO E DE AMORTIZAÇÃO

Estimativa com base no real de 2018, e cujo valor é significativamente coberto por proveitos extraordinários (contrapartida de subsídios ao investimento).

## RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO

Com a realização de todos os exercícios de previsão de resultados por unidade de negócio, perspetivando proveitos de exploração, projetando os seus custos de suporte à atividade dimensionada, concluímos com a apresentação de um resultado líquido esperado de **825.509,64 euros**, reforçando os resultados positivos obtidos nos últimos anos e permitindo à Movijovem perspetivar uma continuidade das suas operações de forma sustentada e garantindo o necessário investimento nas suas infraestruturas.

	PROJEÇÃO 2018	ORÇ 2019	variação
<b>Total Proveitos</b>	11. 448. 989,09€	11. 547. 572,47€	+0,9%
<b>Total de Custos</b>	10. 216. 428,90€	10. 722. 062,83€	+4,9%
<b>Resultado</b>	1. 232. 560,20€	825. 509,64	- 33%
<b>Subsídio Público à Exploração</b>	500.000€	500.000€	0%

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

Lisboa, 20 de dezembro de 2018.

A Direção da Movijovem

Nuno Coelho Chaves  
(Presidente)

Miguel Perestrello  
(Vogal)



**ANEXO 1**  
**ORÇAMENTO**

# ORÇAMENTO

1		PROJ 2018	ORÇ 19	Δ
ANO N-1	MOVIOJovem - GERAL	1 232 560,20	825 509,64	-33%
ANO N	2019	503 737	524 075	4,0%

Conta	Descrição	2018	ORÇ 19	Δ
<b>71</b>	<b>VENDAS</b>	<b>2 163 271,01</b>	<b>2 071 876,67</b>	<b>-4%</b>
711	MERCADORIAS	2 200 510,76	2 107 830,74	-4%
7111	MATERIAIS DIVULGAÇÃO/MERCHANDISING	16,12	16,72	4%
7112	PUBLICAÇÕES	24,41	25,65	5%
7113	CARTÕES E CARTAS DIVERSOS	997,42	1 028,04	3%
7115	Cartão Jovem	2 174 454,29	2 080 864,29	-4%
7117	BILHETES	500,48	529,71	6%
7118	Cartão Pousadas	21 742,28	22 590,56	4%
7119	OUTRAS MERCADORIAS	2 775,76	2 775,76	0%
717	Devoluções de Vendas	0,00	0,00	
718	DESCONTOS E ABATIMENTOS EM VENDAS	-37 239,76	-35 954,07	3%
<b>72</b>	<b>PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS</b>	<b>6 994 183,56</b>	<b>7 192 744,55</b>	<b>3%</b>
721	SERVIÇOS PRINCIPAIS	7 134 122,09	7 329 341,47	3%
7211	Alojamento	7 134 122,09	7 329 341,47	3%
722	SERVIÇOS COMPLEMENTARES	720 058,06	757 019,26	5%
7221	SERVIÇOS PEQUENOS ALMOÇOS	185,48	192,48	4%
7222	SERVIÇOS REFEIÇÕES	702 674,05	735 678,83	5%
7223	SERVIÇOS DE BAR	5 506,37	9 056,04	64%
7224	Taxas de Reservas	11 692,15	12 091,91	3%
725	SERVIÇOS SECUNDÁRIOS	71 740,64	74 552,77	4%
727	Devolução de Serviços	0,00	0,00	
728	DESCONTOS E ABATIMENTOS	-931 737,23	-968 168,95	-4%
73	VARIAÇÃO NOS INVENTÁRIOS DA PRODUÇÃO	0,00	0,00	
74	TRABALHOS PARA A PRÓPRIA ENTIDADE	0,00	0,00	
75	SUBSÍDIOS À EXPLORAÇÃO	526 560,65	513 753,90	-2%
76	REVERSÕES	12 851,28	12 851,28	0%
78	OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS	1 752 122,60	1 756 346,07	0%
79	JUROS, DIVIDENDOS E OUTROS RENDIMENTOS SIMILARES	0,00	0,00	
<b>TOTAL DE PROVEITOS</b>		<b>11 448 989,09</b>	<b>11 547 572,47</b>	<b>1%</b>

<b>61</b>	<b>CUSTO MERC. VEND. MAT. CONSUMIDAS</b>	<b>240 398,03</b>	<b>251 310,98</b>	<b>5%</b>
611	MERCADORIAS	240 398,03	251 310,98	5%
6111	MERCADORIAS	11 376,50	15 334,79	35%
61111	Material Divulgação/Merchandising	2,83	0,00	-100%
61113	Cartões, Produtos e Serviços	1 403,49	0,00	-100%
61114	Cartão Jovem	9 758,86	9 758,86	0%
61115	Cartão Pousadas	211,32	211,32	0%
61116	Raspa NET	0,00	0,00	
61117	Bilhetes Festivals	0,00	5 364,61	
61118	Pack Cartão Jovem	0,00	0,00	
6112	MERCADORIAS RESTAURAÇÃO	229 021,53	235 976,19	3%
61121	Mercadorias Peq. Almoço	218 505,94	226 362,01	4%
61122	Mercadorias Refeições	7 940,22	7 011,72	-12%
61123	Mercadorias Bar	2 575,37	2 602,46	1%
<b>62</b>	<b>FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS</b>	<b>3 454 196,45</b>	<b>3 461 624,27</b>	<b>0%</b>
621	SUBCONTRATOS	561 538,44	586 930,72	5%
6211	Animação e lazer	0,00	0,00	
6212	Monitores	0,00	0,00	
6213	Catering	446 716,00	467 544,61	5%
6214	Transportes	0,00	0,00	
6215	Higiene e Limpeza	113 815,52	118 379,19	4%
6216	Pousada Juventude Açores	253,92	253,92	0%
6217	Pousadas Juventude Estrangeiro	0,00	0,00	
6218	Subcontratos Diversos	753,00	753,00	0%
622	SERVIÇOS ESPECIALIZADOS	1 757 152,69	1 716 316,92	-2%
6221	TRABALHOS ESPECIALIZADOS	83 652,53	83 581,19	0%
6222	PUBLICIDADE E PROPAGANDA	24 397,89	24 397,89	0%
6223	Vigilância e segurança	81 464,59	81 464,59	0%
6224	HONORÁRIOS	142 579,25	142 579,25	0%
6225	Comissões	1 162 712,61	1 113 439,63	-4%
6226	CONSERVAÇÃO E REPARAÇÃO	262 345,82	270 854,37	3%
623	MATERIAIS	87 855,77	88 211,45	0%
6231	FERRAMENTAS E UTENSÍLIOS DESG. RÁPIDO	58 321,68	58 321,68	0%
6232	Livros e documentação técnica	444,76	444,76	0%
6233	MATERIAL DE ESCRITÓRIO	19 673,48	20 029,16	2%



6234	ARTIGOS PARA OFERTA	9 415,85	9 415,85	0%
6238	OUTROS	0,00	0,00	
<b>624</b>	<b>ENERGIA E FLUIDOS</b>	<b>710 723,33</b>	<b>734 695,58</b>	<b>3%</b>
6241	ELECTRICIDADE	300 042,14	311 043,55	4%
6242	COMBUSTÍVEIS	297 358,00	306 673,60	3%
6243	ÁGUA	94 875,63	98 530,87	4%
6244	OUTROS FLUIDOS	18 447,56	18 447,56	0%
6248	OUTROS	0,00	0,00	
<b>625</b>	<b>DESLOCAÇÕES, ESTADAS E TRANSPORTES</b>	<b>36 974,62</b>	<b>36 151,17</b>	<b>-2%</b>
6251	DESLOCAÇÕES E ESTADAS	36 095,17	36 151,17	0%
6252	Transportes de Pessoal	0,00	0,00	
6253	Transportes de Mercadorias	0,00	0,00	
6254	Transporte de Imobilizado	879,45	0,00	-100%
<b>626</b>	<b>SERVIÇOS DIVERSOS</b>	<b>299 951,61</b>	<b>299 318,44</b>	<b>0%</b>
6261	RENDAS E ALUGUERES	72 368,35	67 438,56	-7%
6262	COMUNICAÇÃO	91 544,01	91 953,36	0%
6263	SEGUROS	29 237,52	29 237,52	0%
6264	ROYALTIES	0,00	0,00	
6265	Contencioso e Notariado	1 913,23	1 913,23	0%
6266	Despesas de representação	1 824,93	1 792,23	-2%
6267	LIMPEZA, HIGIENE E CONFORTO	97 500,50	101 420,48	4%
6268	OUTROS SERVIÇOS	5 563,07	5 563,07	0%
<b>63</b>	<b>GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>4 726 758,69</b>	<b>5 213 451,40</b>	<b>10%</b>
631	REMUNERAÇÕES DOS ORGÃOS SOCIAIS	131 370,13	115 290,11	-12%
632	REMUNERAÇÕES DO PESSOAL	3 683 854,20	4 113 179,81	12%
633	BENEFÍCIOS PÓS EMPREGO	0,00	0,00	
634	INDEMNIZAÇÕES	4 928,69	0,00	-100%
635	ENCARGOS SOBRE REMUNERAÇÕES	768 869,56	847 245,37	10%
636	SEGUROS DE ACIDENTES NO TRABALHO E DOENÇAS PROFIS	60 807,28	60 807,28	0%
637	GASTOS DE ACÇÃO SOCIAL	0,00	0,00	
638	OUTROS GASTOS COM PESSOAL	76 928,83	76 928,83	0%
<b>64</b>	<b>GASTOS DE DEPRECIACÃO E DE AMORTIZACÃO</b>	<b>1 511 819,66</b>	<b>1 511 574,78</b>	<b>0%</b>
65	PERDAS POR IMPARIDADE	11 716,47	11 716,47	0%
67	PROVISÕES DO PERÍODO	0,00	0,00	
68	OUTROS GASTOS E PERDAS	28 346,55	27 944,08	-1%
69	GASTOS E PERDAS DE FINANCIAMENTO	243 193,05	244 440,84	1%
<b>TOTAL DE CUSTOS</b>		<b>10 216 428,90</b>	<b>10 722 062,83</b>	<b>4,9%</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>		<b>1 232 560,20</b>	<b>825 509,64</b>	<b>-33%</b>



