

## Movijovem - em liquidação Estudo de viabilidade da rede das Pousadas de Juventude

Fevereiro de 2013 – Versão Final



# Disclaimer

Este relatório foi preparado de acordo com o disposto na nossa proposta de prestação de serviços datada de Agosto de 2012, e destina-se exclusivamente para uso confidencial dos destinatários da mesma, com base no seu reconhecimento e aceitação dos termos e responsabilidades presentes na nossa proposta de prestação de serviços. Não deve por isso ser utilizado para outro fim, distribuído a terceiros ou divulgado publicamente sem a nossa prévia autorização escrita.

A responsabilidade da Deloitte, encontra-se limitada à identificação, documentação e comunicação apropriada das conclusões do seu trabalho à Administração da Movijovem, em liquidação e, conseqüentemente, a decisão de implementação é da sua exclusiva responsabilidade.

A Deloitte colaborou com a Movijovem na elaboração de um Estudo de Viabilidade para a Rede das Pousadas de Juventude, nos termos da proposta de serviços. Como resultado desta colaboração foi produzido um documento intercalar, cujo âmbito e objectivos são da responsabilidade da Movijovem, em liquidação. É, ainda, da responsabilidade da Movijovem, em liquidação, a validação da adequabilidade e suficiência das metodologias e procedimentos adoptados pela Deloitte para a concretização dos objectivos e âmbito definidos.

O documento resultante do referido Estudo baseou-se na informação disponibilizada pela Movijovem, em liquidação, bem como em informação pública disponível de diversas fontes nacionais e internacionais. Toda a informação que nos foi fornecida no decurso do nosso trabalho, foi tida como fidedigna e completa pelo que não nos poderemos responsabilizar por eventuais erros ou omissões que a mesma possa conter.

O documento resultante do referido Estudo pode incluir afirmações, estimativas e projecções que reflectem pressupostos e julgamentos subjectivos, pelo que não há garantia que os resultados projectados sejam atingíveis e realizáveis.

A preparação desse documento para a Movijovem, em liquidação, não inclui uma revisão, auditoria ou qualquer outra forma de certificação com o objectivo de expressar uma opinião formal, pelo que a Deloitte não expressa essa opinião.

Gostaríamos ainda de realçar que, em virtude da natureza própria das projecções e do carácter de incerteza que encerra qualquer informação baseada em expectativas futuras, existem normalmente diferenças, as quais podem ser significativas, entre os resultados previstos e os efectivos, dado que as circunstâncias e acontecimentos frequentemente não ocorrem conforme previsto. Neste sentido, não assumimos qualquer responsabilidade pela actualização dos resultados do nosso trabalho em virtude de factos externos ou que ocorram em data posterior à sua realização.

A Deloitte, ou os seus empregados e consultores, não estabelecem qualquer garantia, implícita ou explícita, quanto à correcção e integralidade da informação contida nesse Estudo, ou que possa estar disponível através de uma investigação aprofundada do evento analisado.

A Deloitte, ou os seus empregados, exoneram-se expressamente de toda a responsabilidade relacionada com a informação, com os seus erros e omissões. Nenhuma informação estabelecida ou referida nesse Estudo, ou outra informação fornecida, quer escrita quer oralmente, forma base para qualquer tipo de obrigação ou garantia.

# Índice

## Sumário executivo

Enquadramento do Sector do Turismo em Portugal

Diagnóstico da situação actual

Análise de Melhores Práticas

Definição de modelos de desenvolvimento

Seleção e detalhe do modelo futuro

Plano de implementação

Glossário

Anexos

# I – Sumário executivo

A Deloitte desenvolveu o presente projecto “Estudo de viabilidade da rede das Pousadas de Juventude” para a Movijovem – em liquidação, com o intuito de apoiar o Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P. (“IPDJ, I.P.”) na definição de um modelo de gestão e de rentabilização da actual Rede das Pousadas de Juventude existente em Portugal.

No actual contexto macroeconómico, de esforço de consolidação das contas públicas, o Governo pretende encontrar um modelo de negócio para a rede das Pousadas de Juventude, que garanta a sua sustentabilidade no médio e longo prazo, mantendo-as como um instrumento de apoio à política de Juventude e Desporto.

A decisão do Governo de dissolver a Movijovem, consubstanciada no Decreto-lei n.º 98/2011, de 21 de Setembro, e de proceder à integração do seu cooperante maioritário – Instituto Português da Juventude (“IPJ, I.P.”) num novo organismo designado por Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P. (“IPDJ, I.P.”) pretende concentrar competências e recursos numa única entidade capaz de racionalizar recursos e de contribuir para uma política de Desporto e Juventude mais eficaz.

A Deloitte no âmbito do projecto desenvolveu um conjunto de actividades para identificar o posicionamento actual da rede junto do mercado, o modelo concorrencial existente, as boas práticas internacionais e a definição de hipóteses de desenvolvimento face aos objectivos do Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P., de identificar um modelo de negócio e de gestão sustentável.

A Deloitte não auditou nenhuma informação financeira fornecida pela Movijovem, em liquidação, nem emite qualquer juízo de valor sobre a mesma. Para este documento, limitamos a nossa actuação à compilação, análise da consistência e sistematização da informação económica e financeira disponibilizada.

Não foi reflectido neste documento nenhuma análise patrimonial ao universo dos activos e passivos da Movijovem, em liquidação, nem avaliados os impactes inerentes a qualquer alteração legal e/ou fiscal ao actual modelo.

De acordo com a informação fornecida pela Movijovem, em liquidação, o Passivo Financeiro a 31 de Dezembro de 2012, ascendia a 10.542.010€.

# I – Sumário executivo

As hipóteses de desenvolvimento do modelo de gestão e de rentabilização da actual Rede das Pousadas de Juventude foram definidas conceptualmente tendo em consideração os pressupostos apresentados pelo Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P. e orientados pelas novas tendências do mercado da Hotelaria ao nível dos modelos de gestão e de governação.

No âmbito do Diagnóstico realizado constata-se que das 44 pousadas que se encontravam em funcionamento em 2011, apenas 16 apresentaram resultados positivos nos dois anos em análise [2010 e 2011]. Estas pousadas somavam um resultado de exploração de cerca de 1.486.159€. Em termos evolutivos observa-se que, entre 2010 e 2011, 21 pousadas melhoraram os seus resultados (9 pousadas aumentaram os lucros e 12 diminuíram os prejuízos), destacando-se ainda o facto de 3 pousadas terem passado de resultados positivos para negativos. As Pousadas de Juventude, em termos agregados, apresentam um resultado negativo, como resultado dos elevados custos de estrutura e de um sobredimensionamento da actual rede, que condiciona a operação no modelo actual.

No âmbito da análise de Melhores Práticas que se desenvolveu, ao caso alemão (Jugendherberge), a rede de alojamento juvenil mais antiga e de maior dimensão em território europeu com 530 pousadas, ao caso holandês (Stayokay), que procedeu a um processo de redimensionamento da rede tendo passado de 70 para 26 unidades de alojamento, sendo considerado um caso de sucesso em território europeu, ao caso espanhol (Red Española de Albergues Juveniles), que conta com 250 pousadas e é uma extensão natural do mercado nacional (mercado interno alargado), observou-se que quanto maior o envolvimento das organizações juvenis no modelo de *Governação* maior o sucesso da rede.

Dos cinco modelos apresentados e analisados, o modelo seleccionado caracteriza-se pelo facto de a entidade gestora, Associação sem Fins Lucrativos (AsFL), ter como objectivo desenvolver a gestão da marca, a gestão de alguns dos activos que actualmente compõem a rede, nomeadamente, os activos que se considerem estratégicos. Neste modelo a AsFL apenas irá investir em manutenção corrente nestes imóveis. As restantes Pousadas sem interesse estratégico para a rede, mas com potencial de negócio para a comunidade empresarial poderão integrar a rede num modelo de franquia. As vantagens do modelo seleccionado são:

# I – Sumário executivo

- Garante uma estrutura mínima de camas na rede e a cobertura existente de todo o território continental;
- Maior foco na gestão da marca, actividade de maior valor acrescentado;
- Maior flexibilidade para ajustar a estrutura ao ciclo económico e ao ciclo de actividade [sazonalidade];
- Potencia o empreendedorismo regional;
- Maior articulação e operacionalização com as políticas de Juventude e do Desporto.

São quatro as áreas de actuação chave subjacentes ao novo modelo seleccionado: Modelo de Governação; Modelo de Gestão; Modelo de Distribuição e Modelo de Propriedade.

Apesar da convicção do IPDJ, I.P. que não existirá redimensionamento da rede das Pousadas de Juventude com o novo modelo, mantendo as actuais 45 unidades, foram criados pelo IPDJ, I.P. dois cenários que foram objecto de desenvolvimento, a saber:

- Cenário 1 (base) - modelo desenvolvido numa vertente mais empresarial, com 21 pousadas em gestão própria e as restantes 24 pousadas num modelo de cedência de exploração a entidades terceiras, que integrarão a rede com base num modelo de franquia. Este cenário implica o funcionamento de uma rede de, aproximadamente, 3.600 camas, sendo metade exploradas pela nova AsFL e as restantes por entidades terceiras, públicas e/ou privadas, que apresentem as condições mais adequadas num futuro processo de alienação / privatização a definir pelo IPDJ, I.P.;
- Cenário 2 – modelo desenvolvido alinhado com as preocupações governamentais de ter uma Pousada da Juventude em gestão própria, em todos os distritos de Portugal Continental. Este cenário considera 22 pousadas em gestão própria, o que totaliza 1.936 camas.

# I – Sumário executivo

## Pousadas de Juventude a integrar a futura rede nacional

A dimensão da rede, independentemente do cenário a seleccionar, manter-se-á com as actuais 45 Pousadas de Juventude. A escolha das pousadas a integrar o portefólio das unidades, e a serem geridas directamente pela nova AsFL, será determinante para a sustentabilidade do novo modelo.

### Cenário 1

# Pousadas IPDJ, I.P. = 21  
# Pousadas franchisadas = 24



### Cenário 2

# Pousadas IPDJ, I.P. = 22  
# Pousadas franchisadas = 20  
# Pousadas propriedade dos Municípios = 3



- Pousadas geridas pelo IPDJ, I.P.
- Pousadas a franchisar
- Pousadas a franchisar sem impacte no modelo
- Pousadas propriedade dos Municípios, sem impacte no modelo
- Variações face ao cenário anterior

# I – Sumário executivo

## Análise comparativa dos resultados

Dos dois cenários analisados, o cenário 1, é o que garante o melhor resultado operacional, no entanto não permite à nova AsFL controlar directamente a operação em todos os distritos do continente. O cenário 2 incorpora a preocupação de garantir uma cobertura de todo o território nacional, através de Pousadas de Juventude geridas directamente pela AsFL, condicionando a rentabilidade.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Cenário 1</b>					
Receitas operacionais	6.098.247	6.717.554	6.825.034	6.941.060	7.072.940
Custos operacionais	6.258.228	6.385.351	6.487.324	6.597.403	6.722.525
<b>Resultado operacional</b>	<b>(159.981)</b>	<b>332.203</b>	<b>337.711</b>	<b>343.657</b>	<b>350.415</b>
<i>Taxa de crescimento</i>			1,7%	1,8%	2,0%



Cenário de sustentabilidade económica em que a escolha das pousadas a integrar a rede se baseia em critérios de atractividade turística das zonas em que se inserem garantindo a rentabilidade da rede;

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Cenário 2</b>					
Receitas operacionais	6.004.248	6.579.381	6.684.651	6.798.290	6.927.458
Custos operacionais	6.347.897	6.457.817	6.560.949	6.672.281	6.798.825
<b>Resultado operacional</b>	<b>(343.650)</b>	<b>121.564</b>	<b>123.702</b>	<b>126.010</b>	<b>128.633</b>
<i>Taxa de crescimento</i>			1,8%	1,9%	2,1%

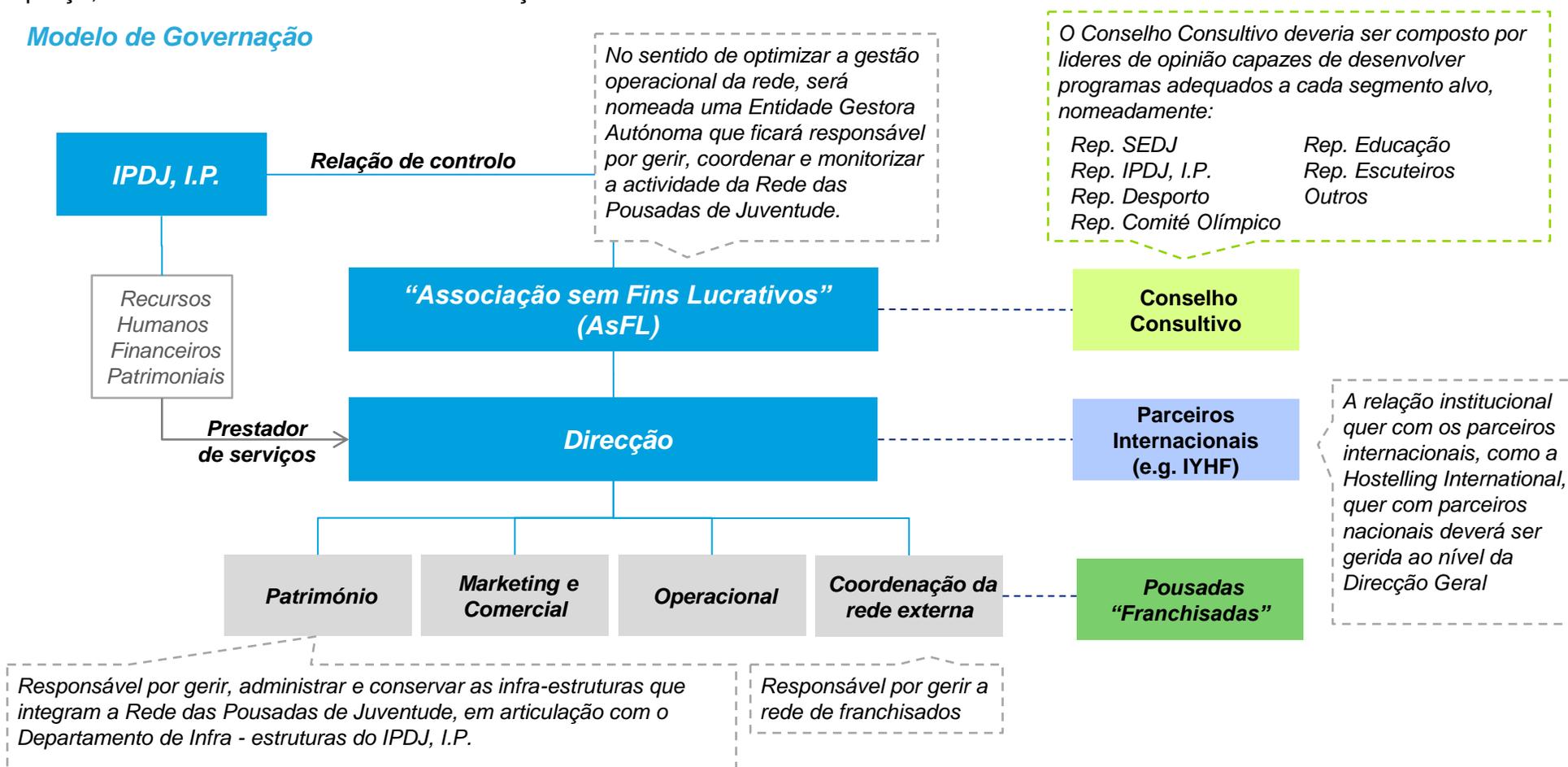


Este cenário baseia-se não apenas em critérios de sustentabilidade financeira, mas procura garantir a sustentabilidade social da rede através da distribuição territorial das pousadas (no mínimo 1 pousada por distrito);

# I – Sumário executivo

O novo modelo, cuja implementação será faseada, numa primeira fase contará com uma rede de pousadas propriedade do IPDJ, I.P., mas geridas por uma Associação sem Fins Lucrativos (AsFL) a ser constituída para o efeito, que terá como objectivos a definição de políticas e linhas orientadores relativamente à estratégia de expansão, política de marketing e comercial, e política de preço, com base nos comentários da Direcção.

## Modelo de Governação



# I – Sumário executivo

O sucesso e adesão ao novo modelo de gestão da rede das Pousadas de Juventude, estará dependente da selecção das unidades a integrar a rede e da estruturação da oferta, assente numa nova proposta de valor orientada para um público mais abrangente, não se limitando aos portadores do cartão jovem e/ou alberguista. No modelo seleccionado foi contemplada uma estrutura central a integrar uma AsFL constituída por 15 colaboradores que terão as responsabilidades de desenvolver a direcção geral, operacional, marketing e comercial, coordenação da rede externa e manutenção do património. Considerou-se que os serviços relacionados com a área financeira, controlo de gestão e recursos humanos serão prestados pela estrutura já existente no IPDJ, I.P., contra o pagamento de uma taxa de serviço a preços de mercado.

Os activos imobiliários continuarão propriedade do IPDJ, I.P. ou da actual entidade proprietária, pelo que a nova AsFL pagará 10% sobre o volume de negócios, a título de remuneração pelo uso dos mesmos (renda), ficando os custos associados à propriedade a cargo do senhorio e os custos de manutenção corrente a cargo do inquilino.

A comercialização e comunicação da marca e da respectiva rede será efectuada, predominantemente, de forma centralizada através da estrutura existente na nova AsFL, sendo obrigação das unidades exploradas sob contrato de franquia, o pagamento de 1€ por noite, a título de compensação pelos serviços auferidos relacionados com a área comercial e de marketing (e.g.: central de atendimento ao cliente, central de reservas online, acções comerciais, entre outros).

A operacionalização do modelo conceptual envolve impactes qualitativos ao nível da imagem projectada, da captação de investimento, da promoção de produtos turísticos integrados, da fidelização de mercados e atracção de novos mercados, entre outros.

Finalmente, o novo modelo contribuirá, em termos quantitativos, para o incremento da procura e consequentemente da actividade da rede das Pousadas de Juventude, contribuindo para melhorar os níveis de ocupação da rede e desenvolver o empreendedorismo da sociedade civil, nas pousadas consideradas não estratégicas para o IPDJ, I.P., não prejudicando a actual política de preço definida.

# Índice

Sumário executivo

## **Enquadramento do Sector do Turismo em Portugal**

Diagnóstico da situação actual

Análise de Melhores Práticas

Definição de modelos de desenvolvimento

Seleção e detalhe do modelo futuro

Plano de implementação

Glossário

Anexos

# I - Enquadramento do sector do Turismo em Portugal

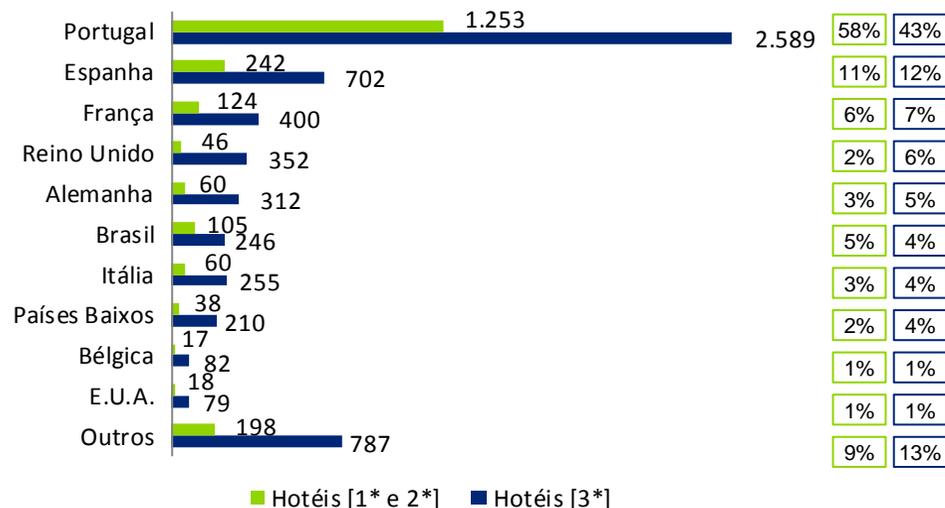
## Caracterização da Procura

### Principais mercados emissores e sazonalidade da procura

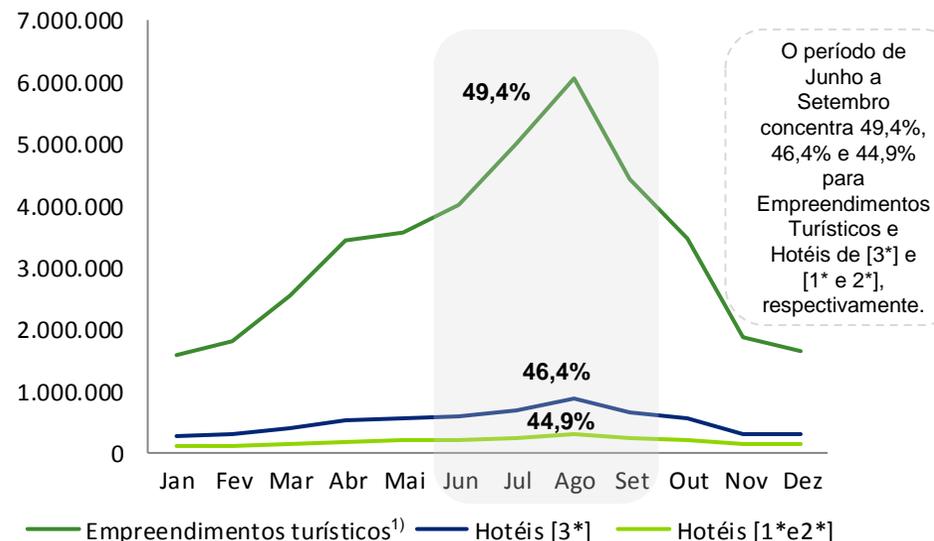
Em 2011, o número de dormidas, em Portugal, em unidades hoteleiras de 1\* a 3\* (categorias adaptadas aos mercados-alvo similares das Pousadas de Juventude) atingiu cerca de 8 milhões de dormidas, sendo o principal mercado emissor Portugal (58% e 43% em hotéis de [1\* e 2\*] e [3\*], respectivamente), seguido dos mercados de Espanha, França e Reino Unido.

No mesmo ano, verificou-se uma concentração do número de dormidas entre Junho e Setembro (44,9% e 46,4% em hotéis [1\* e 2\*] e [3\*], respectivamente), acompanhando a sazonalidade típica da hotelaria tradicional.

### Top 10 número de dormidas por país de origem (Número de dormidas; 2011)



### Sazonalidade da procura por tipologia de hotel (Número de dormidas por mês; 2011)



<sup>1)</sup> Os empreendimentos turísticos incluem: hotéis, apartamentos turísticos, aldeamentos turísticos, hotéis apartamentos, motéis, pousadas, estalagens e pensões.

# I - Enquadramento do sector do Turismo em Portugal

## Indicadores operacionais

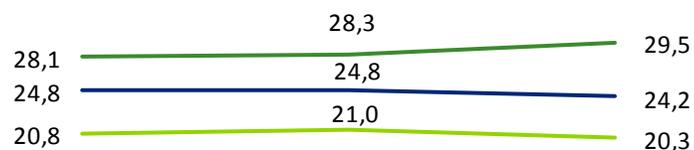
### Receita por quarto disponível (RevPAR) e Preço médio por dormida

Entre 2009 e 2011, o RevPAR nos hotéis [1\* e 2\*] e [3\*] apresentou-se relativamente estável, atingindo em 2011 em 20,3€ e 24,2€, respectivamente. No entanto, foi inferior ao verificado na globalidade dos empreendimentos turísticos (29,5 €).

Relativamente ao preço médio por dormida, verifica-se uma convergência entre os preços praticados em hotéis [1\* e 2\*] e em hotéis de [3\*]. Em 2011, este indicador atingiu os 28,3€ e 29,9€, no que se refere a hotéis [1\* e 2\*] e [3\*], respectivamente.

### Receita por quarto disponível (RevPAR<sup>1)</sup>), por tipologia de hotel

(€; 2011)



2009

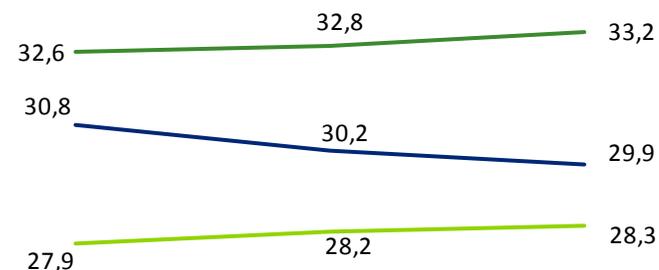
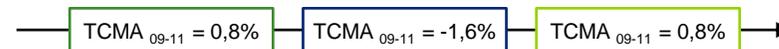
2010

2011

— Empreendimentos turísticos<sup>3)</sup> — Hotéis [3\*] — Hotéis [1\* e 2\*]

### Preço médio por dormida<sup>2)</sup>, por tipologia de hotel

(€; 2011)



2009

2010

2011

— Empreendimentos turísticos<sup>1)</sup> — Hotéis [3\*] — Hotéis [1\* e 2\*]

<sup>1)</sup> RevPAR (Revenue per Available Room) – Receita por quarto disponível. <sup>2)</sup> O preço médio por dormida foi calculado com base nos proveitos de alojamento e número de dormidas

<sup>3)</sup> Os empreendimentos turísticos incluem: hotéis, apartamentos turísticos, aldeamentos turísticos, hotéis apartamentos, motéis, pousadas, estalagens e pensões.

# Índice

Sumário executivo

Enquadramento do Sector do Turismo em Portugal

**Diagnóstico da situação actual**

**Enquadramento da Movijovem - em liquidação**

Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude

Análise crítica

Análise de Melhores Práticas

Definição de modelos de desenvolvimento

Seleção e detalhe do modelo futuro

Plano de implementação

Glossário

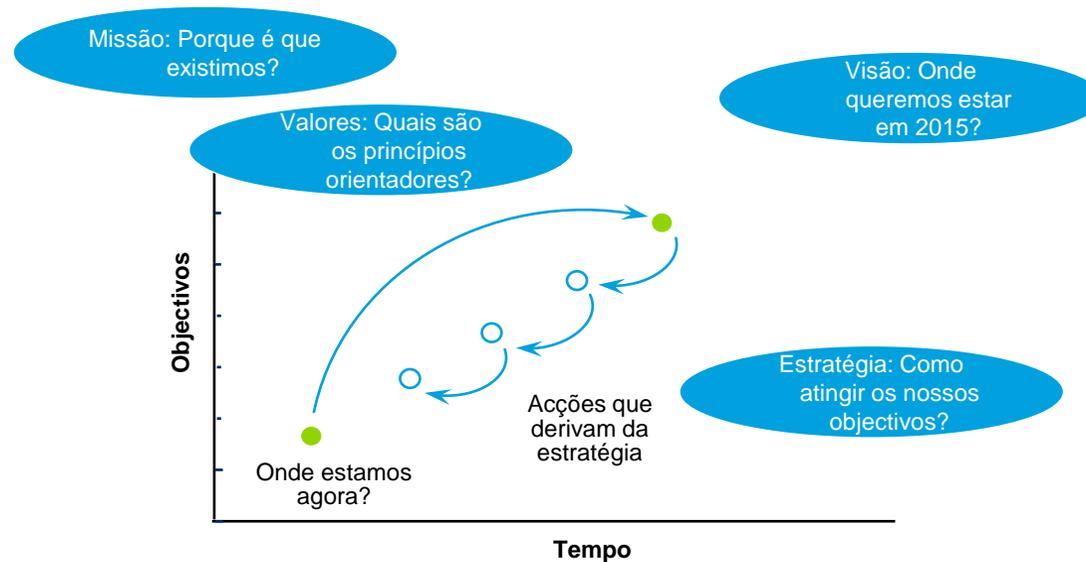
Anexos

# II - Diagnóstico da situação actual

## Enquadramento da Movijovem - em liquidação

### Base estratégica da Movijovem - em liquidação

A Missão, a Visão e os Valores constituem a base da estratégia de uma organização, devendo orientar e apoiar a gestão na articulação e hierarquização de objectivos estratégicos e na definição de planos, processos e procedimentos operacionais. A existência de uma base estratégica sólida, devidamente entendida e seguida por todos os colaboradores da organização, constitui um facilitador da mudança.



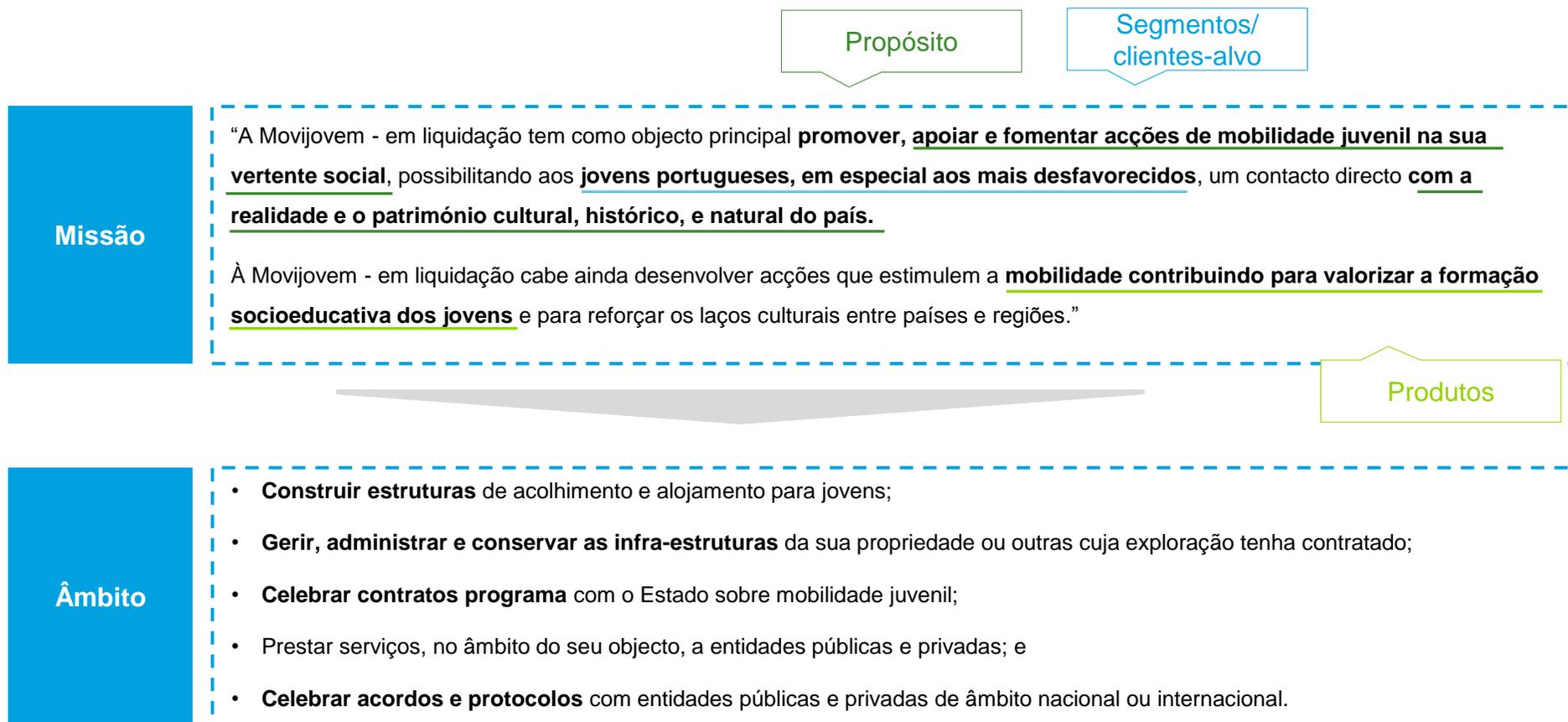
A necessidade de se garantir a sustentabilidade econ\u00f3mica e financeira no actual contexto econ\u00f3mico do pa\u00eds lan\u00e7a importantes desafios \u00e0 Movijovem - em liquida\u00e7\u00e3o, e conseq\u00fcentemente ao Instituto Portugu\u00eas do Desporto e da Juventude, I.P. (IPDJ, I.P.).

# II - Diagnóstico da situação actual

## Enquadramento da Movijovem - em liquidação

### Missão – “O que fazemos e porque existimos?”

A missão da Movijovem - em liquidação encontra-se definida nos seus estatutos publicados em Diário da República nº 242 em 18 de Outubro de 2001.



## II - Diagnóstico da situação actual

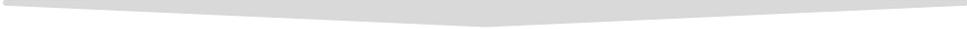
### Enquadramento da Movijovem - em liquidação

#### Visão – “O que queremos ser?”

A Visão deverá ser uma afirmação concisa, atractiva e aspiracional que reflecte em que situação a empresa ambiciona estar no futuro. É utilizada como forma de dar a conhecer aos colaboradores quais os objectivos de longo-prazo da organização.

#### Valores – “Em que valores nos baseamos para cumprir a nossa missão?”

Os valores são os atributos da cultura organizacional que constituem a base da actividade e o comportamento da organização.



***Não se encontra formalmente documentada quer a visão quer os valores da organização***

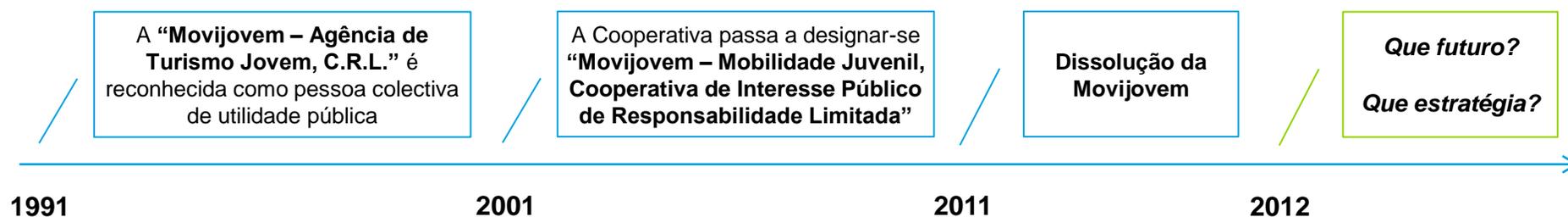
# II - Diagnóstico da situação actual

## Enquadramento da Movijovem - em liquidação

### Principais desafios

Em 2011, por resolução do Conselho de Ministros, foi definida a criação de um organismo – Instituto Português do Desporto e da Juventude, I.P. (IPDJ, I.P.) – que se materializa numa fusão entre as entidades das áreas do desporto e da juventude integradas na administração indirecta do Estado e na **dissolução da Movijovem**.

Esta alteração deve-se ao facto da Movijovem - em liquidação apresentar recorrentemente resultados negativos acumulados, muitos significativos, sem demonstrar capacidade para, no curto-prazo, gerar receitas próprias e, conseqüentemente ser auto-sustentável do ponto de vista económico e financeiro. Adicionalmente, é também expectável que, com a criação de um único organismo, exista uma maior coordenação operacional das políticas do desporto e da juventude.



A necessidade de caminhar para a sustentabilidade económica e financeira lança importantes desafios. Neste sentido, importa reflectir na estratégia a seguir e na forma como se poderá conjugar a vertente pública e social com a necessidade de ser económica e financeiramente sustentável.

# II - Diagnóstico da situação actual

## Enquadramento da Movijovem - em liquidação

### Organigrama Funcional da Movijovem - em liquidação (Organigrama da Estrutura Central, 2012)



### Enquadramento

No âmbito do processo de dissolução da Movijovem - em liquidação, durante 2012 foram tomadas uma série de medidas de contenção que passaram pela reestruturação ao nível da organização funcional e redução de recursos humanos.

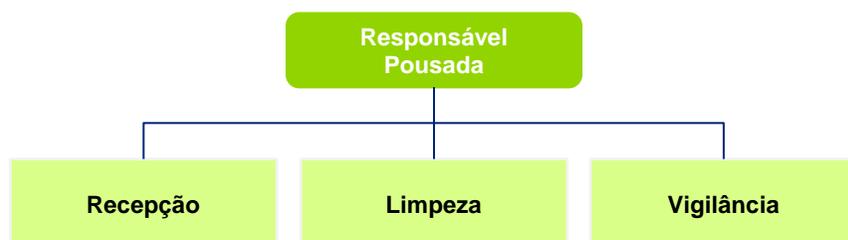
Os serviços centrais da Movijovem - em liquidação organizam-se em três áreas funcionais que dependem directamente da Direcção, a saber:

- **Departamento Administrativo e Financeiro;**
- **Departamento Comercial;**
- **Departamento Operacional** – o Departamento Operacional da Rede de Turismo tem como responsabilidade a gestão operacional global das Pousadas de Juventude. Em termos operacionais está dividido em duas grandes áreas:
  - Gestão da Rede Nacional de Turismo Juvenil (Coordenação e operacionalização das unidades de alojamento, Tratamento de Reclamações, Avaliação e Supervisão dos gestores de área, etc.)
  - Gestão, Reestruturação e Construção de Infra-estruturas.

# II - Diagnóstico da situação actual

## Enquadramento da Movijovem - em liquidação

### Organigrama Funcional da Movijovem - em liquidação (Organigrama típico das Pousadas de Juventude, 2012)



### Enquadramento

As Pousadas de Juventude encontram-se segmentadas em duas categorias, pousadas Tipo A e Tipo B. Estas apresentam uma estrutura semelhante, em termos de quadro de pessoal, diferindo apenas na existência de um responsável de pousada, para as pousadas Tipo A, enquanto nas pousadas Tipo B, a função de responsável de pousada é assumida em simultâneo com a função de responsável pela recepção.

Esta segmentação das pousadas (Tipo A e Tipo B) teve em conta determinados critérios, tais como a dimensão (número de camas e número de dormidas), volume de serviços e outras actividades conexas de cada uma das unidades.

As pousadas classificadas como Tipo A localizam-se em Almada, Catalazete, Lisboa (Centro), Lisboa Parque das Nações, Portimão, Porto, Penhas da Saúde, Vilarinho das Furnas e Guimarães.

As restantes pousadas estão classificadas como Tipo B.

# II - Diagnóstico da situação actual

## Enquadramento da Movijovem - em liquidação

### Parceiros Internacionais da Movijovem - em liquidação

A Movijovem - em liquidação é membro de diversas organizações internacionais, o que garante aos seus clientes padrões internacionais de qualidade, higiene, privacidade e segurança. Os principais parceiros internacionais para a mobilidade juvenil são:

#### Pousadas de Juventude:



#### Hostelling International (HI)

- O Hostelling International (HI) é a Rede Global de Associações de Pousadas da Juventude.
- A Associação de Pousadas da Juventude de cada país pode associar-se ao HI, tendo que para isso garantir requisitos mínimos de Hospitalidade, Conforto, Limpeza, Segurança e Privacidade nas pousadas suas associadas.
- As Associações Nacionais de Pousadas da Juventude não necessitam de deter a propriedade ou gestão das Pousadas que integram a sua rede para pertencerem à HI.
- As Pousadas da Juventude necessitam de pertencer à Associação de Pousadas da Juventude do respectivo país para pertencerem à rede HI.
- A Movijovem - em liquidação não dispõe da certificação HI-Q (HI's Quality Certified Hostels), atribuída a pousadas da juventude com elevados níveis de serviço e *standards* de qualidade.



#### E.U.F.E.D. (European Union Federation of Youth Hostel Associations)

- A E.U.F.E.D. tem como missão promover o “movimento” Pousadas da Juventude a nível europeu, angariar suporte político e financeiro e apoiar as Associações Nacionais de Pousadas da Juventude no desenvolvimento da sua actividade.
- **Actualmente a Movijovem - em liquidação não é membro da E.U.F.E.D, tendo cessado a filiação em 2011.**

# Índice

Sumário executivo

Enquadramento do Sector do Turismo em Portugal

## **Diagnóstico da situação actual**

Enquadramento da Movijovem - em liquidação

## **Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude**

Análise crítica

Análise de Melhores Práticas

Definição de modelos de desenvolvimento

Seleção e detalhe do modelo futuro

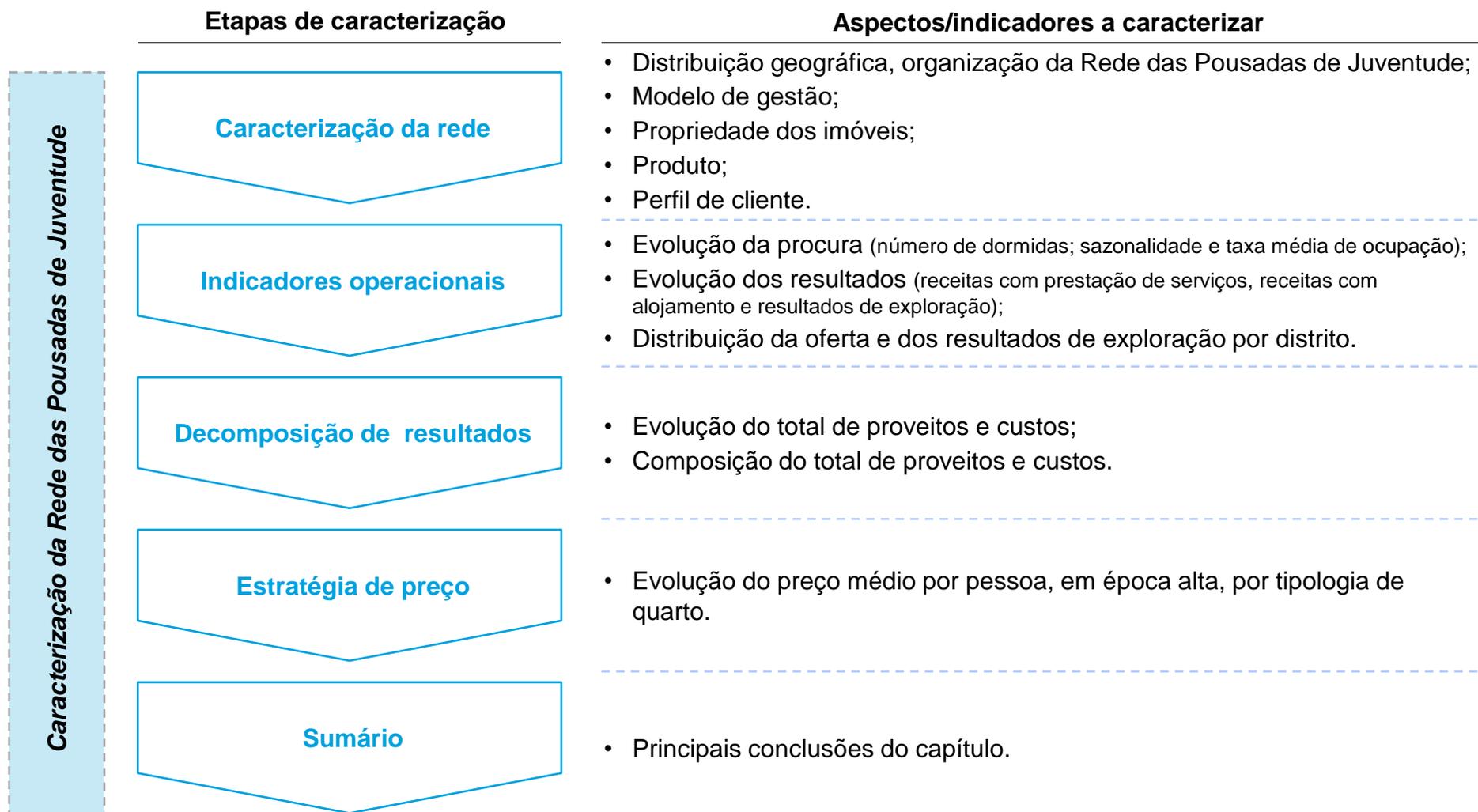
Plano de implementação

Glossário

Anexos

# II - Diagnóstico da situação actual

## Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude | Enquadramento

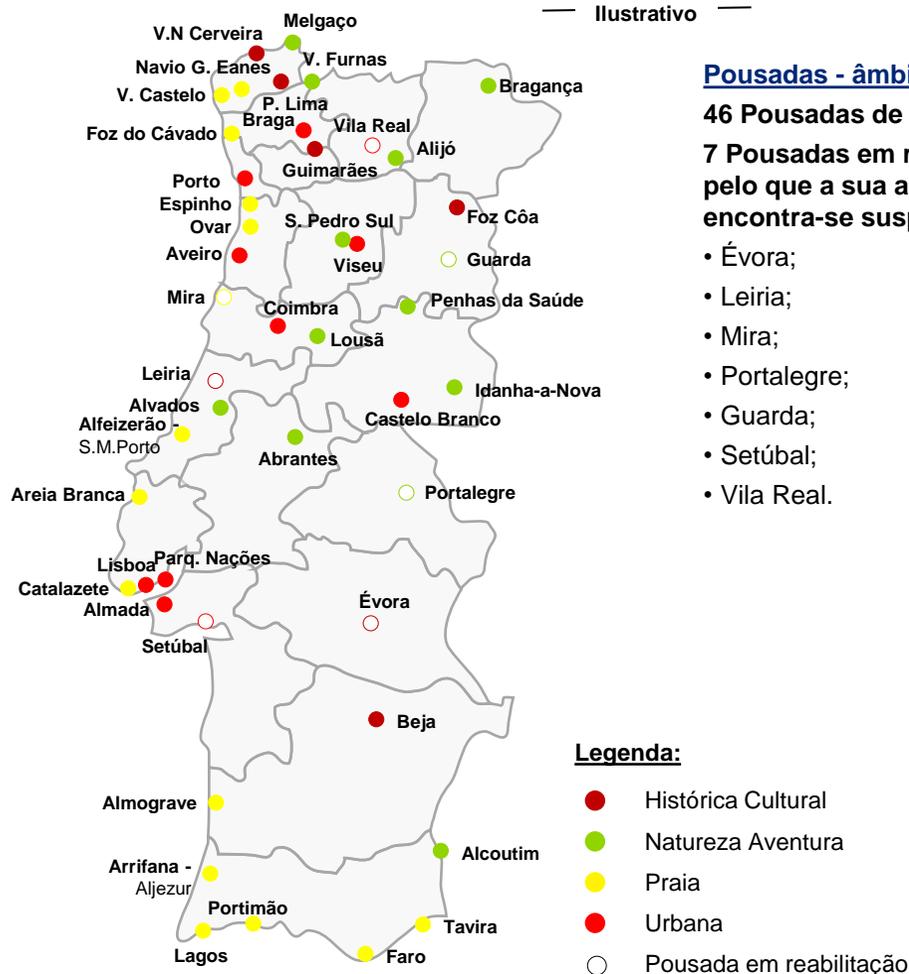




# II - Diagnóstico da situação actual

## Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude

### Distribuição da Rede das Pousadas de Juventude (Setembro 2012)



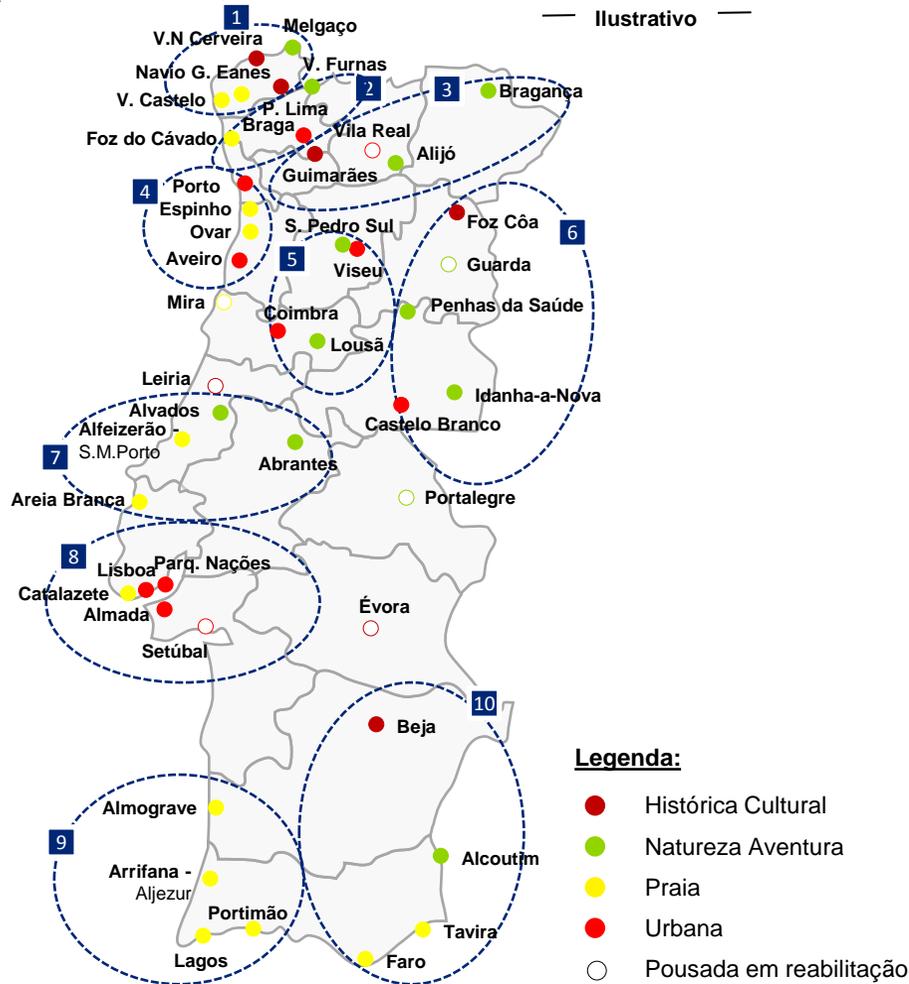
A Rede das Pousadas de Juventude é constituída por **49 Pousadas** e **4 Centros de Juventude**, estes localizados na Região Autónoma da Madeira - Centro de Juventude do Funchal, Centro de Juventude de Porto Moniz, Centro de Juventude de Porto Santo e Centro de Juventude de Calheta. Os Centros de Juventude encontram-se fora do âmbito de análise deste trabalho. Paralelamente, existem 3 Pousadas cuja gestão foi atribuída a Câmaras Municipais, nomeadamente, a Pousada de Juventude de Angra do Heroísmo, Pousada de Juventude de Ponta Delgada e Pousada de Juventude de Mina - Fundão. Estas Pousadas foram excluídas do âmbito de análise.



# II - Diagnóstico da situação actual

## Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude

### Organização da Rede das Pousadas de Juventude (Setembro 2012)



As Pousadas de Juventude encontram-se organizadas geograficamente em 10 áreas, sendo responsabilidade do Gestor de Área a coordenação e gestão operacional das pousadas que integram a sua área.

Contudo, apesar de existirem 10 áreas, existem apenas 9 gestores que reportam directamente ao DORT (Departamento Operacional da Rede de Turismo). As pousadas que integram a área 10 reportam directamente ao DORT.

A criação destas 10 zonas teve por base, essencialmente, critérios geográficos. Cada zona poderá englobar pousadas que se podem classificar em diferentes segmentos – “histórica cultural”, “natureza aventura”, “praia” e/ ou “urbana”.



# II - Diagnóstico da situação actual

## Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude

### Organização da Rede das Pousadas de Juventude

(Critérios de Classificação, 2012)

	1	2	3	4	5	Ponderação		
Edifício	IPJ s/ interesse	IPJ c/ interesse	Projecto de raiz	Proj. de raiz enquadrado na envolvente	Histórico ou de Autor	10%	<b>5 Pinheiros</b>	Almogrove
Estado de Conservação	Muito degradado	Degradado	Bastante utilizado	Utilizado	Novo	15%	Espinho	Beja
Zona Envolvente	Nada interessante	Pouco interessante	Interessante	Atraente	Muito atraente	20%	Guimarães	Castelo Branco
Acessibilidade	Sem transportes	Apenas 1 transporte	Alguns transportes	Vários transportes	Todos os transportes	15%	Lisboa	Catalazete
Conforto	Muito desconfortável	Desconfortável	Acolhedora	Confortável	Muito confortável	15%	Melgaço	Idanha-a-Nova
Serviços	Sem serviço	Lavandaria, cozinha de albergista, sala de estar	Internet, Jogos	Equipamento de apoio a actividades	Piscina	10%	Tavira	Lagos
Restauração	Sem restauração	Só Peq. Almoço	BAR	Todas as refeições	Todas as ref.+ BAR + Máquinas	15%	Vilarinho das Furnas	Leiria <sup>1)</sup>
							<b>4 Pinheiros</b>	Ovar
							Abrantes	Parque das Nações
							Alcoutim	Penhas da Saúde
							Alijó	Ponte de Lima
							Almada	<b>2 Pinheiros</b>
							Alvados	Braga
							Areia Branca	Coimbra
							Arrifana	Faro
							Bragança	Guarda <sup>1)</sup>
							Foz Côa	Mira <sup>1)</sup>
							Foz do Cávado	Vila Real <sup>1)</sup>
							Lousã	Viseu
							Portimão	<b>1 Pinheiro</b>
							Porto	Aveiro
							São Pedro do Sul	Portalegre <sup>1)</sup>
							V. N. de Cerqueira	Setúbal <sup>1)</sup>
							Viana do Castelo	<b>Sem Classificação</b>
							<b>3 Pinheiros</b>	Évora <sup>1)</sup>
							Alfeizerão	Navio Gil Eanes

Fonte: Movijovem – em liquidação

Fonte: Listagem de Preços 2012

As pousadas apresentam uma classificação por categoria “Pinheiros” que resultam da aplicação de uma matriz de avaliação composta por 7 critérios. Nem todos têm a mesma ponderação de avaliação. De acordo com esta matriz existem apenas 6 pousadas com a atribuição de “5 Pinheiros”, a saber, Espinho, Guimarães, Lisboa, Melgaço, Tavira e Vilarinho das Furnas.

<sup>1)</sup> Pousadas cuja actividade se encontrava suspensa em 2012, pelo que foi considerada a classificação atribuída em 2011 (ou a última disponível).



# II - Diagnóstico da situação actual

## Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude

### Propriedade dos imóveis

(Setembro 2012)

Designação	Propriedade do Imóvel	Designação	Propriedade do Imóvel
Abrantes	IPDJ, I.P.	Lagos	Estado Português
Alcoutim	IPDJ, I.P.	Leiria	IPDJ, I.P.
Alijó	IPDJ, I.P.	Lisboa	IPDJ, I.P.
Aljezur/ Arrifana	IPDJ, I.P.	Lisboa – Pq. Nações	IPDJ, I.P. (*)
Almada	IPDJ, I.P.	Lousã	Movijovem - em liquidação
Almograve	IPDJ, I.P.	Melgaço	Movijovem - em liquidação
Alvados/ Porto Mós	IPDJ, I.P.	Mira	IPDJ, I.P.
Areia Branca	IPDJ, I.P.	Navio Gil Eanes	Fundação Gil Eanes
Aveiro	IPDJ, I.P. (*)	Ovar	IPDJ, I.P.
Beja	IPDJ, I.P. (*)	Penhas da Saúde	IPDJ, I.P.
Braga	Estado Português(*)	Ponte de Lima	M. Ponte de Lima
Bragança	IPDJ, I.P.	Portalegre	IPDJ, I.P. (*)
Castelo Branco	IPDJ, I.P. (*)	Portimão	AUPJ
Catalazete	Estado Português	Porto	IPDJ, I.P.
Coimbra	IPDJ, I.P.	São Martinho do Porto	Estado Português
Espinho	Movijovem - em liquidação	São Pedro do Sul	IPDJ, I.P.
Évora	IPDJ, I.P.	Setúbal	IPDJ, I.P. (*)
Faro	IPDJ, I.P. (*)	Tavira	IPDJ, I.P.
Foz Côa	IPDJ, I.P.	Viana do Castelo	IPDJ, I.P.
Foz do Cávado	IPDJ, I.P.	Vila Nova de Cerveira	IPDJ, I.P.
Guarda	IPDJ, I.P. (*)	Vila Real	IPDJ, I.P. (*)
Guimarães	M. Guimarães	Vilarinho das Furnas	Movijovem - em liquidação
Idanha-a-Nova	M. Idanha-a-Nova	Viseu	IPDJ, I.P. (*)

(\*) Pousada localizada no mesmo edifício que o IPDJ, I.P.

### Potenciais constrangimentos:

- Existem pousadas que são propriedade das Autarquias, tendo sido cedidas à Movijovem para a exploração da respectiva actividade de Pousada de Juventude. Nestes casos, dependendo das cláusulas de cada contrato, poderá verificar-se a reversão imediata se:
  - For dada outra utilidade ao imóvel diferente de Pousada de Juventude;
  - Se o imóvel ou benfeitorias forem transmitidos a terceiros sob qualquer forma ou título.
- Encontra-se estipulado em alguns dos contratos que a Autarquia obriga-se a adquirir uma quantidade determinada de dormidas por ano, entre outros apoios financeiros.
- Existem 11 pousadas que se encontram inseridas nas instalações do IPDJ, I.P., não sendo possível, no caso da pousada de Lisboa PN e de Aveiro, a criação de entradas autónomas e independentes para estes dois serviços.



# II - Diagnóstico da situação actual

## Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude

### Produtos comercializados

Complementar ao produto nuclear - o alojamento - a Rede das Pousadas de Juventude dispõe de diversos pacotes promocionais e serviços complementares.

	Descrição do produto	Segmentos alvo	Serviços incluídos	Serviços complementares <sup>2)</sup>	Volume de receita (Set.2011)
<b>Alojamento</b> (Produto nuclear) 	Produto nuclear das Pousadas de Juventude. Disponibilização de alojamento a baixo custo com o objecto de fomentar a mobilidade juvenil.	Individuais Jovens Famílias Grupos	Alojamento Pequeno-almoço	Restauração Bar Sala de reuniões Estacionamento	6.630.310€ (Dezembro 2011)
<b>Escola em Viagem</b> (Pacote promocional) 	Pacote promocional direccionado para grupos escolares com um mínimo de participantes entre 20 e 30 pessoas. Disponível apenas em época baixa e média (em S. Pedro do Sul disponível também em época alta).	Escolas	<u>3 Pacotes disponíveis:</u> <b>1</b> - Alojamento <sup>1)</sup> e pequeno-almoço <b>2</b> - Alojamento <sup>1)</sup> e meia-pensão <b>3</b> - Programa completo - alojamento <sup>1)</sup> , refeições e actividades lúdico pedagógicas	Bar Sala de reuniões	708.177€ (30.233 dormidas)
<b>Intra-Rail</b> (Pacote promocional) 	Produto comercializado em conjunto com a CP, inclui alojamento e viagens de comboio dentro de zonas pré-definidas. Existem pacotes de 2 e de 9 noites.	Independente da idade: Intra-Rail < 30 Intra-Rail > 30	Alojamento <sup>1)</sup> e pequeno-almoço Viagens de comboio dentro das zonas pré-definidas (até 2 de 4 zonas, dependendo do pacote)	Restauração Bar Sala de reuniões Estacionamento	43.900€ (335 participantes)
<b>Kero 1a Pousada só para mim</b> (Pacote promocional) 	Utilização da totalidade dos recursos disponíveis na Pousada de Juventude, em regime de exclusividade, para um só grupo, com interesse na privacidade e/ou organização de eventos. Disponível apenas em época baixa e média	Individuais Empresas Associações Clubes desportivos (..)	Alojamento e pequeno-almoço Sala de reuniões <sup>2)</sup> Estacionamento <sup>2)</sup>	Restauração Bar	76.568€ (36 reservas)
<b>Family Fun</b> (Pacote promocional) 	Reserva de quartos múltiplos em regime de exclusividade para uma família, a preços mais atractivos.	Famílias	Alojamento Pequeno-almoço	Restauração Bar Sala de reuniões Estacionamento	57.471€ (564 reservas)
<b>Fugas</b>	Pacotes de alojamento com refeições e actividades lúdicas, em diversas regiões do país.	Famílias Pequenos grupos	Alojamento e actividade Restantes serviços - variável	variável	n.d. (16 participantes)

1) Alojamento em quartos múltiplos. Em alguns casos, poderá existir a possibilidade de alojamento em quarto duplo, através de um pagamento suplementar. 2) Quando disponível na Pousada



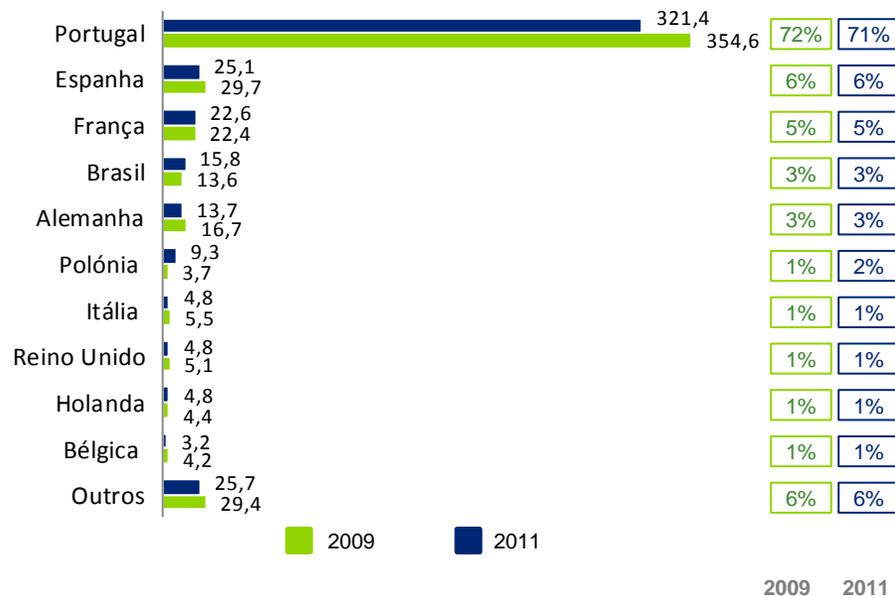
# II - Diagnóstico da situação actual

## Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude

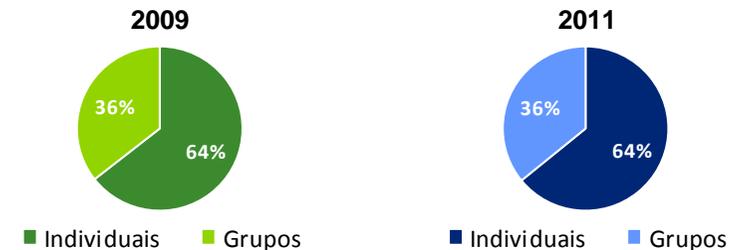
### Caracterização do cliente por país de origem

Os clientes das Pousadas de Juventude são na sua maioria de origem Portuguesa (71% em 2011) e individuais (65% em 2011). Os clientes do segmento “Grupos” representaram 36% e 32% das dormidas em 2011, no que respeita a clientes nacionais e estrangeiros, respectivamente.

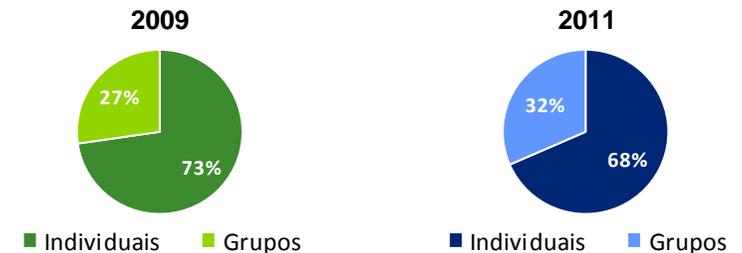
### Top 10 número de dormidas por país de origem



### Distribuição do número de dormidas de clientes nacionais



### Distribuição do número de dormidas de clientes estrangeiros



	2009	2011
<b>Total clientes nacionais:</b>	<b>72%</b>	<b>71%</b>
<b>Total clientes estrangeiros:</b>	<b>28%</b>	<b>29%</b>

	2009	2011
<b>Total individuais:</b>	<b>67%</b>	<b>65%</b>
<b>Total grupos:</b>	<b>33%</b>	<b>35%</b>

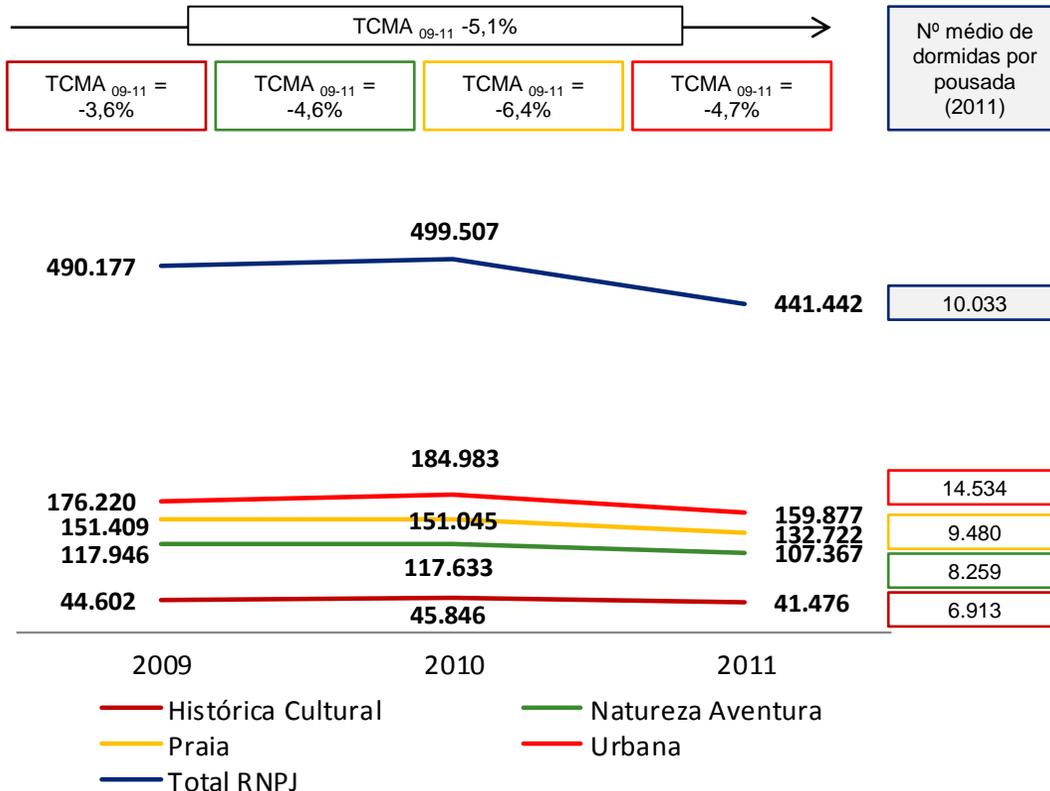
Nota: Não existem estimativas do número de dormidas de clientes nos últimos 3 meses do ano de 2011, pelo que para efeitos desta análise foi considerado o volume de dormidas, por país de origem, verificado em 2010.



# II - Diagnóstico da situação actual

## Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude | Indicadores operacionais

### Evolução da procura por segmento (Número de dormidas; 2009 - 2011)



Entre 2009 e 2011, verificou-se uma redução do número de dormidas (TCMA<sub>09-11</sub> = -5,1%) no conjunto da rede. Esta redução foi mais acentuada no período 2010-2011.

O segmento “urbana” é o que apresenta a maior procura (159.877 dormidas em 2011), seguido do segmento “praia” (132.722 dormidas em 2011).

Em contrapartida, o segmento “histórica cultural” apresenta a menor procura, com um total de dormidas em 2011 de 41.476 e um valor médio por pousada de 6.913 dormidas.

Nota: Para efeito desta análise foram consideradas 45 Pousadas em 2009 e 2010, uma vez que a actividade da Pousada de Évora se encontrava suspensa, e 44 Pousadas em 2011, uma vez que a actividade das Pousadas de Évora e Mira se encontrava suspensa.



## II - Diagnóstico da situação actual

### Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude | Indicadores operacionais

#### Evolução da procura por pousada (Número de dormidas; 2010 - 2011)

Localização	2010	2011	Δ 10-11	Localização	2010	2011	Δ 10-11
Beja	7.233	6.511	↓ -10,0%	Arrifana	6.324	6.676	↑ 5,6%
Évora	-	-	-	Catalazete	15.787	14.135	↓ -10,5%
Foz Côa	9.320	7.630	↓ -18,1%	Espinho	8.276	6.550	↓ -20,9%
Guimarães	10.236	11.297	↑ 10,4%	Faro	12.701	9.999	↓ -21,3%
Leiria	6.095	4.917	↓ -19,3%	Foz do Cávado	9.327	7.959	↓ -14,7%
Ponte de Lima	5.003	3.971	↓ -20,6%	Lagos	13.121	12.129	↓ -7,6%
Vila Nova Cerveira	7.959	7.150	↓ -10,2%	Mira	2.316	-	-
Abrantes	9.435	6.721	↓ -28,8%	Navio Gil Eannes	5.339	4.566	↓ -14,5%
Alcouthim	6.594	7.092	↑ 7,6%	Ovar	8.322	9.097	↑ 9,3%
Alijó	5.756	5.833	↑ 1,3%	Portimão	19.488	15.653	↓ -19,7%
Alvados	5.296	5.428	↑ 2,5%	Tavira	9.041	8.566	↓ -5,3%
Bragança	17.090	15.912	↓ -6,9%	Viana do Castelo	10.469	9.607	↓ -8,2%
Guarda	5.058	4.798	↓ -5,1%	Almada	24.082	19.879	↓ -17,5%
Idanha-a-Nova	6.636	4.837	↓ -27,1%	Aveiro	7.525	7.532	↑ 0,1%
Lousã	6.400	6.314	↓ -1,3%	Braga	7.441	5.882	↓ -21,0%
Melgaço	6.911	6.533	↓ -5,5%	Castelo Branco	5.367	4.793	↓ -10,7%
Penhas da Saúde	15.815	14.878	↓ -5,9%	Coimbra	14.166	12.991	↓ -8,3%
Portalegre	4.256	3.312	↓ -22,2%	Lisboa	45.763	40.892	↓ -10,6%
São Pedro do Sul	8.067	6.600	↓ -18,2%	Lisboa PN	26.167	22.466	↓ -14,1%
Vilarinho Furnas	20.319	19.109	↓ -6,0%	Porto	33.534	29.820	↓ -11,1%
Alfeizerão	7.087	5.384	↓ -24,0%	Setúbal	6.909	5.724	↓ -17,2%
Almograve	11.383	10.430	↓ -8,4%	Vila Real	6.381	3.784	↓ -40,7%
Areia Branca	12.064	11.971	↓ -0,8%	Viseu	7.648	6.114	↓ -20,1%

● Histórica Cultural ● Natureza Aventura ● Praia ● Urbana

Nota: Para efeito desta análise foram consideradas 45 Pousadas em 2009 e 2010, uma vez que a actividade da pousada de Évora se encontrava suspensa, e 44 Pousadas em 2011, uma vez que a actividade das pousadas de Évora e Mira se encontrava suspensa.

Apesar da tendência decrescente do número de dormidas, entre 2010 e 2011, 7 pousadas apresentaram uma evolução positiva deste indicador, a saber: Guimarães, Alcouthim, Alijó, Alvados, Arrifana, Ovar e Aveiro.

Em contrapartida, verificaram-se reduções superiores a 20% em 10 pousadas: Ponte de Lima, Abrantes, Idanha-a-Nova, Portalegre, Alfeizerão, Espinho, Faro, Braga, Vila Real e Viseu.

#### Legenda:

■ Pousadas com mais de 10.033 dormidas (média da rede), em 2011

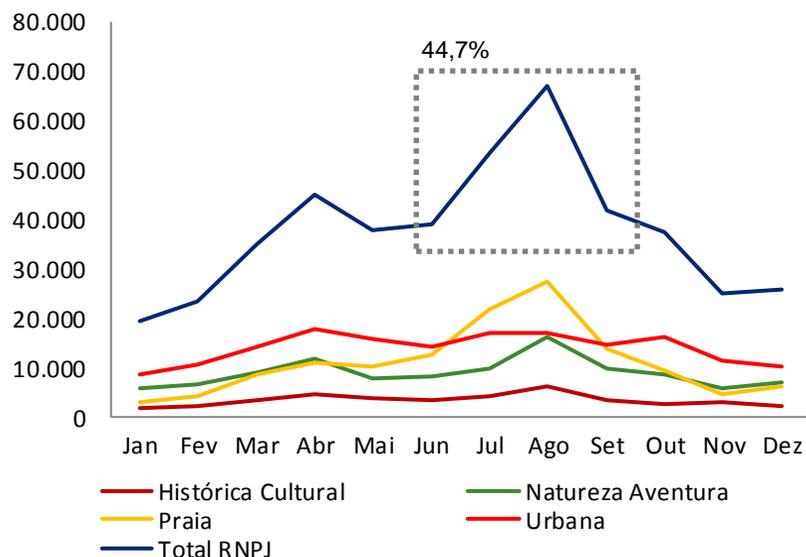
## II - Diagnóstico da situação actual

### Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude | Indicadores operacionais



#### Sazonalidade da procura por segmento

(Número de dormidas por mês; 2011)



As Pousadas de Juventude são afectadas pela sazonalidade típica da hotelaria, concentrando nos meses de Junho a Setembro cerca de 44,7% do total de dormidas. Verifica-se um segundo pico no mês de Abril, com 10,0% do total de dormidas do ano, relacionado com o período de férias da Páscoa.

Os segmentos “urbana” e “histórica cultural” apresentam uma sazonalidade mais suavizada, com um volume de dormidas mais estável ao longo do ano.

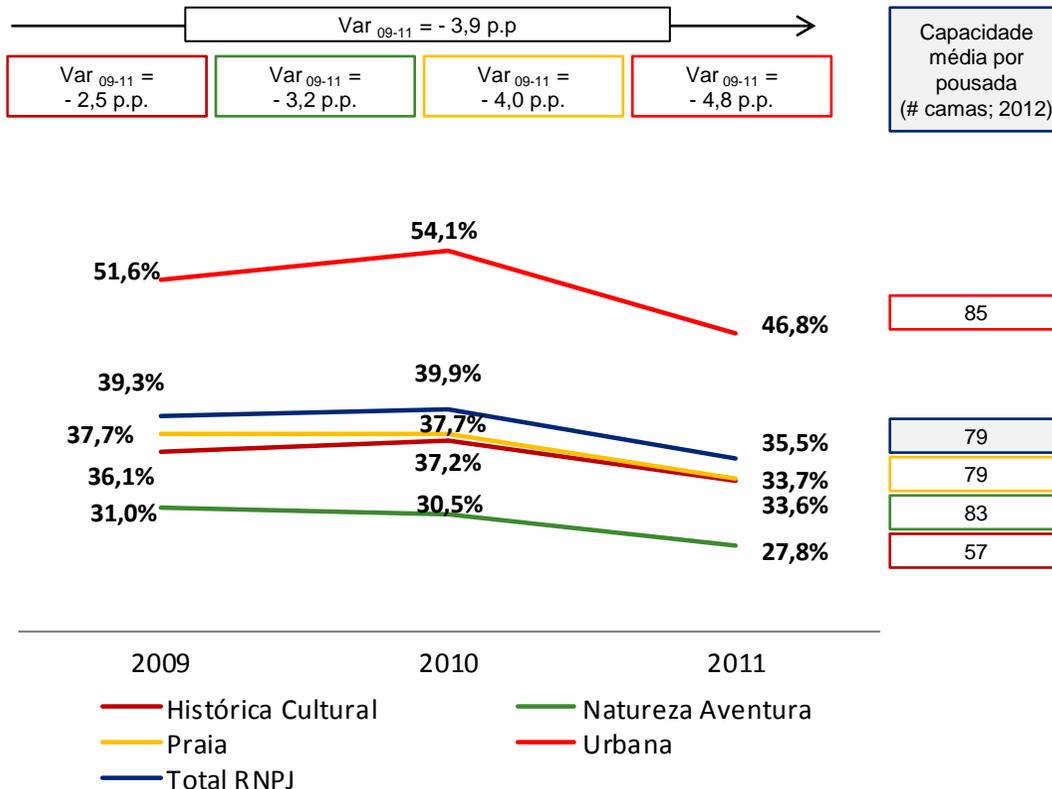
Nota: Não existem estimativas do número de dormidas de clientes nos últimos 3 meses do ano de 2011, pelo que para efeitos desta análise foi considerado o volume de dormidas, por tipologia, verificado em 2010.



# II - Diagnóstico da situação actual

## Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude | Indicadores operacionais

### Evolução da taxa média de ocupação<sup>1)</sup> por segmento (%; 2009 – 2011)



Em 2011, a taxa média de ocupação da rede cifrou-se em 35,5%, valor inferior em 3,9 p.p. face a 2009. À semelhança do número de dormidas, a redução da taxa de ocupação foi mais acentuada em 2011.

O segmento “urbana” apresenta uma taxa de ocupação e capacidade média por pousada superior à média da rede (46,8% e 85 camas, respectivamente). Contudo a taxa de ocupação apresentou uma redução de 4,8 p.p. face a 2009. O segmento “natureza aventura” apresenta a menor taxa de ocupação (27,8% em 2011).

Importa referir que no sector privado para que o negócio seja sustentável a taxa de ocupação tem de ser superior a 50%.

1) Para o cálculo da taxa média de ocupação, foi considerada uma capacidade em 2009, 2010 e 2011 semelhante à existente em 2012, com excepção da Pousada de Penhas da Saúde que sofreu um aumento de capacidade em Junho de 2009.

Nota: Para efeito desta análise foram consideradas 45 Pousadas em 2009 e 2010, uma vez que a actividade da pousada de Évora se encontrava suspensa, e 44 Pousadas em 2011, uma vez que a actividade das pousadas de Évora e Mira se encontrava suspensa.



## II - Diagnóstico da situação actual

### Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude | Indicadores operacionais

#### Análise da taxa de ocupação por pousada

(%; 2010 – 2011)

Localização	2010	2011	Δ 10-11 (p.p.)	Localização	2010	2011	Δ 10-11 (p.p.)
<b>Beja</b>	33,3%	30,0%	↓ -3,3	<b>Arrifana</b>	41,5%	50,2%	↑ 8,7
<b>Évora</b>	-	-	-	<b>Catalazete</b>	45,9%	41,0%	↓ -4,9
<b>Foz Côa</b>	28,6%	24,9%	↓ -3,6	<b>Espinho</b>	33,1%	25,9%	↓ -7,2
<b>Guimarães</b>	38,0%	43,6%	↑ 5,5	<b>Faro</b>	55,4%	42,9%	↓ -12,5
<b>Leiria</b>	31,8%	25,9%	↓ -5,9	<b>Foz do Cávado</b>	26,4%	22,2%	↓ -4,2
<b>Ponte de Lima</b>	25,4%	19,1%	↓ -6,3	<b>Lagos</b>	58,3%	53,9%	↓ -4,3
<b>Vila Nova Cerveira</b>	32,8%	30,3%	↓ -2,6	<b>Mira</b>	30,9%	-	-
<b>Abrantes</b>	34,4%	26,1%	↓ -8,3	<b>Navio Gil Eannes</b>	22,2%	17,8%	↓ -4,4
<b>Alcoutim</b>	24,2%	28,3%	↑ 4,0	<b>Ovar</b>	28,2%	33,0%	↑ 4,9
<b>Alijó</b>	21,0%	21,4%	↑ 0,4	<b>Portimão</b>	26,7%	21,5%	↓ -5,2
<b>Alvados</b>	21,8%	27,1%	↑ 5,3	<b>Tavira</b>	34,7%	36,1%	↑ 1,4
<b>Bragança</b>	47,6%	46,2%	↓ -1,4	<b>Viana do Castelo</b>	36,4%	33,2%	↓ -3,2
<b>Guarda</b>	24,7%	24,2%	↓ -0,5	<b>Almada</b>	49,7%	40,7%	↓ -9,0
<b>Idanha-a-Nova</b>	24,4%	19,0%	↓ -5,4	<b>Aveiro</b>	51,9%	39,0%	↓ -12,9
<b>Lousã</b>	23,9%	24,1%	↑ 0,2	<b>Braga</b>	31,6%	24,5%	↓ -7,2
<b>Melgaço</b>	30,9%	28,2%	↓ -2,7	<b>Castelo Branco</b>	23,1%	21,5%	↓ -1,6
<b>Penhas da Saúde</b>	24,3%	23,2%	↓ -1,1	<b>Coimbra</b>	52,5%	49,4%	↓ -3,2
<b>Portalegre</b>	22,6%	17,7%	↓ -4,9	<b>Lisboa</b>	70,7%	62,9%	↓ -7,8
<b>São Pedro do Sul</b>	18,5%	15,1%	↓ -3,4	<b>Lisboa PN</b>	74,4%	62,5%	↓ -11,8
<b>Vilarinho Furnas</b>	23,9%	23,9%	↓ 0,0	<b>Porto</b>	59,1%	51,5%	↓ -7,6
<b>Alfeizerão</b>	26,4%	21,3%	↓ -5,2	<b>Setúbal</b>	36,9%	32,7%	↓ -4,2
<b>Almogrove</b>	37,2%	31,4%	↓ -5,7	<b>Vila Real</b>	34,2%	18,5%	↓ -15,7
<b>Areia Branca</b>	41,4%	42,9%	↑ 1,5	<b>Viseu</b>	30,3%	22,9%	↓ -7,5

● Histórica Cultural ● Natureza Aventura ● Praia ● Urbana

No período em análise, 9 pousadas apresentaram um aumento da taxa de ocupação: Guimarães, Alcoutim, Alijó, Alvados, Lousã, Areia Branca, Arrifana, Ovar e Tavira.

As reduções mais acentuadas verificaram-se em Vila Real (-15,7 p.p.), Aveiro (-12,9 p.p.), Faro (-12,5 p.p.) e Lisboa PN (-11,8 p.p.).

#### Legenda:

■ Taxa de ocupação superior a 35,5% (média da rede), em 2011

Nota: Para efeito desta análise foram consideradas 45 Pousadas em 2009 e 2010, uma vez que a actividade da pousada de Évora se encontrava suspensa, e 44 Pousadas em 2011, uma vez que a actividade das pousadas de Évora e Mira se encontrava suspensa. Nota 2: A taxa de ocupação reflecte a capacidade de alojamento efectiva da pousada.

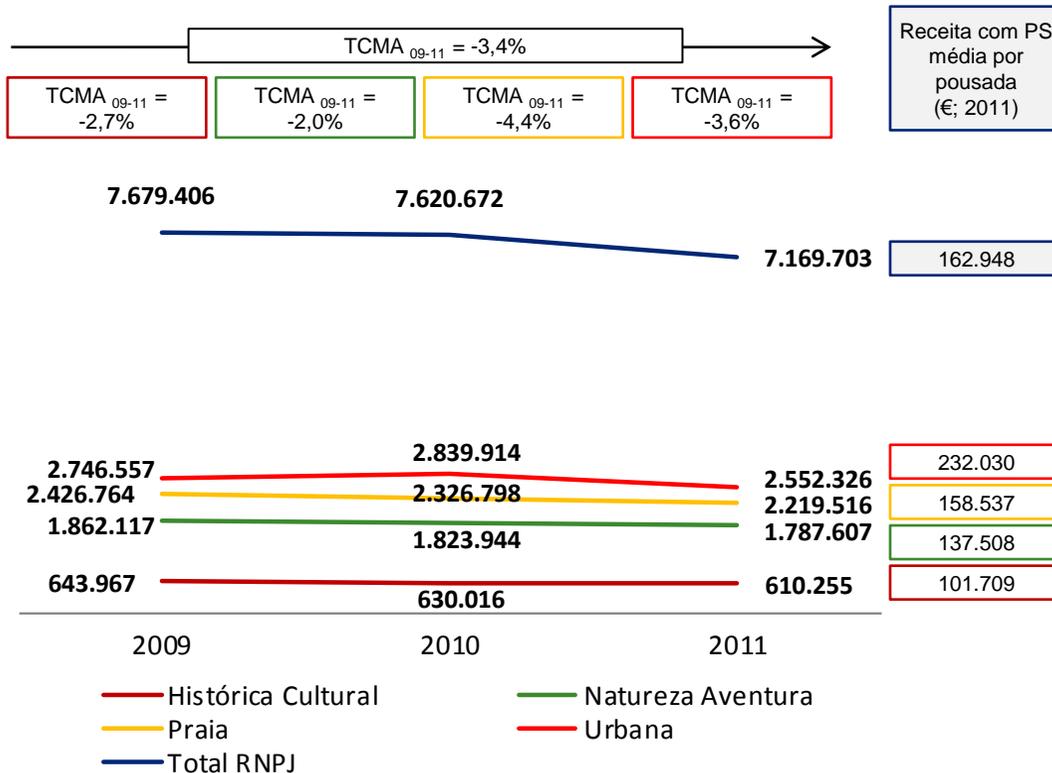


# II - Diagnóstico da situação actual

## Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude | Indicadores operacionais

### Evolução das receitas com prestação de serviço por segmento

(€; 2009 – 2011)



Entre 2009 e 2011 verificou-se uma redução das receitas com prestação de serviços (TCMA<sub>09-11</sub> = -3,4%). Esta redução é contudo inferior ao verificado em número de dormidas (TCMA<sub>09-11</sub> = -5,1%), o que se deve ao aumento dos preços médios.

O segmento “urbana” apresentou, em 2011, uma receita média com prestação de serviços de 232.030€/ pousada, o dobro do verificado no segmento “histórica cultural” (101.709€/ pousada).

Nota: Para efeito desta análise foram consideradas 45 Pousadas em 2009 e 2010, uma vez que a actividade da pousada de Évora se encontrava suspensa, e 44 Pousadas em 2011, uma vez que a actividade das pousadas de Évora e Mira se encontrava suspensa.



## II - Diagnóstico da situação actual

### Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude | Indicadores operacionais

#### Análise das receitas com prestação de serviço por pousada

(€; 2010 – 2011)

Localização	2010	2011	Δ 10-11	Localização	2010	2011	Δ 10-11
Beja	89.763	84.948	↓ -5,4%	Arrifana	92.151	100.443	↑ 9,0%
Évora	-	-	-	Catalazete	233.823	234.927	↑ 0,5%
Foz Côa	128.337	109.842	↓ -14,4%	Espinho	154.970	124.603	↓ -19,6%
Guimarães	149.033	167.409	↑ 12,3%	Faro	158.650	134.998	↓ -14,9%
Leiria	74.324	66.081	↓ -11,1%	Foz do Cávado	146.909	141.827	↓ -3,5%
Ponte de Lima	60.548	51.940	↓ -14,2%	Lagos	180.622	182.384	↑ 1,0%
Vila Nova Cerveira	128.012	130.034	↑ 1,6%	Mira	23.266	-	-
Abrantes	156.751	127.086	↓ -18,9%	Navio Gil Eannes	53.995	51.186	↓ -5,2%
Alcouthim	115.319	138.216	↑ 19,9%	Ovar	139.205	161.786	↑ 16,2%
Alijó	85.141	112.580	↑ 32,2%	Portimão	347.646	296.256	↓ -14,8%
Alvados	82.521	90.376	↑ 9,5%	Tavira	144.249	145.794	↑ 1,1%
Bragança	181.071	172.819	↓ -4,6%	Viana do Castelo	151.605	161.695	↑ 6,7%
Guarda	51.089	54.139	↑ 6,0%	Almada	493.861	387.113	↓ -21,6%
Idanha-a-Nova	84.956	61.898	↓ -27,1%	Aveiro	76.536	87.183	↑ 13,9%
Lousã	96.693	101.332	↑ 4,8%	Braga	74.493	69.464	↓ -6,8%
Melgaço	127.516	139.413	↑ 9,3%	Castelo Branco	60.011	57.068	↓ -4,9%
Penhas da Saúde	271.169	256.384	↓ -5,5%	Coimbra	167.154	155.168	↓ -7,2%
Portalegre	43.243	37.713	↓ -12,8%	Lisboa	792.981	711.115	↓ -10,3%
São Pedro do Sul	147.228	118.084	↓ -19,8%	Lisboa PN	386.821	364.047	↓ -5,9%
Vilarinho Furnas	381.247	377.567	↓ -1,0%	Porto	577.520	541.974	↓ -6,2%
Alfeizerão	98.565	83.008	↓ -15,8%	Setúbal	70.032	67.539	↓ -3,6%
Almograve	192.873	188.395	↓ -2,3%	Vila Real	63.092	41.855	↓ -33,7%
Areia Branca	208.270	212.215	↑ 1,9%	Viseu	77.413	69.798	↓ -9,8%

● Histórica Cultural ● Natureza Aventura ● Praia ● Urbana

Nota: Para efeito desta análise foram consideradas 45 Pousadas em 2009 e 2010, uma vez que a actividade da pousada de Évora se encontrava suspensa, e 44 Pousadas em 2011, uma vez que a actividade das pousadas de Évora e Mira se encontrava suspensa.

Apesar da redução do volume total de receitas com prestação de serviços, entre 2010 e 2011, 16 pousadas apresentaram uma evolução positiva deste indicador. Destas destacam-se Alijó, com um crescimento de 32,2%, Alcouthim com 19,9% e Ovar com 16,2%.

No período em análise, 7 pousadas apresentam uma redução deste indicador superior a 15%: Abrantes, Idanha-a-Nova, São Pedro do Sul, Alfeizerão, Espinho, Almada e Vila Real.

#### Legenda:

■ Receita com prestação de serviços superior a 162.948€/ ano (média da rede), em 2011

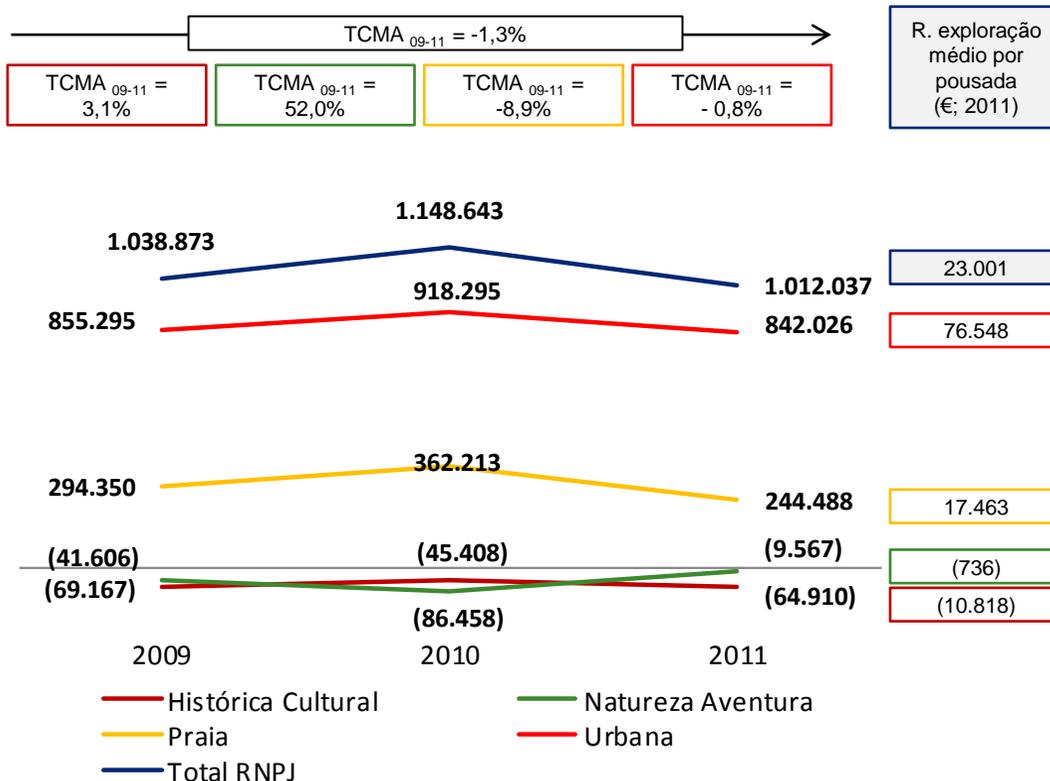


# II - Diagnóstico da situação actual

## Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude | Indicadores operacionais

### Evolução do resultado de exploração por segmento

(€; 2009 – 2011)



Entre 2009 e 2011 verificou-se uma redução do resultado de exploração (TCMA<sub>09-11</sub> = -1,3%), apresentando em 2011 uma inversão da tendência de crescimento verificado em 2010.

Os segmentos “histórica cultural” e “natureza aventura” apresentam em média resultados negativos.

Nota: Para efeito desta análise foram consideradas 45 Pousadas em 2009 e 2010, uma vez que a actividade da pousada de Évora se encontrava suspensa, e 44 Pousadas em 2011, uma vez que a actividade das pousadas de Évora e Mira se encontrava suspensa.



## II - Diagnóstico da situação actual

### Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude | Indicadores operacionais

#### Evolução do resultado de exploração por pousada

(€; 2010 – 2011)

Localização	2010	2011	Δ 10-11	Localização	2010	2011	Δ 10-11
Beja	(5.861)	(1.478)	↓ -74,8%	Arrifana	(11.275)	(3.472)	↓ -69,2%
Évora	-	-	-	Catalazete	44.153	51.466	↑ 16,6%
Foz Côa	(7.348)	(16.354)	↑ 122,6%	Espinho	98.717	(3.146)	↓ -103,2%
Guimarães	23.443	39.423	↑ 68,2%	Faro	43.487	37.209	↓ -14,4%
Leiria	(20.395)	(21.378)	↑ 4,8%	Foz do Cávado	(28.928)	(27.276)	↓ -5,7%
Ponte de Lima	(41.292)	(47.520)	↑ 15,1%	Lagos	58.984	63.519	↑ 7,7%
Vila Nova Cerveira	6.046	(17.603)	↓ -391,2%	Mira	(107)	-	-
Abrantes	(13.261)	(16.690)	↑ 25,9%	Navio Gil Eannes	(23.350)	(25.558)	↑ 9,5%
Alcouthim	(19.200)	(691)	↓ -96,4%	Ovar	(31.274)	(59.069)	↑ 88,9%
Alijó	(38.425)	(35.913)	↓ -6,5%	Portimão	120.161	101.897	↓ -15,2%
Alvados	(19.178)	(10.366)	↓ -45,9%	Tavira	13.430	18.253	↑ 35,9%
Bragança	31	(2.848)	↓ -9251%	Viana do Castelo	8.475	9.804	↑ 15,7%
Guarda	(19.482)	(2.292)	↓ -88,2%	Almada	169.177	118.747	↓ -29,8%
Idanha-a-Nova	0	0	-	Aveiro	(6.158)	28.700	↓ -566,1%
Lousã	(31.156)	(15.451)	↓ -50,4%	Braga	(18.454)	(24.662)	↑ 33,6%
Melgaço	(28.572)	(12.630)	↓ -55,8%	Castelo Branco	(14.617)	(12.794)	↓ -12,5%
Penhas da Saúde	47.631	27.098	↓ -43,1%	Coimbra	33.927	26.021	↓ -23,3%
Portalegre	(34.835)	(20.667)	↓ -40,7%	Lisboa	416.726	356.442	↓ -14,5%
São Pedro do Sul	(3.382)	(22.174)	↑ 555,6%	Lisboa PN	163.208	215.883	↑ 32,3%
Vilarinho Furnas	73.372	103.058	↑ 40,5%	Porto	230.268	216.307	↓ -6,1%
Alfeizerão	(18.643)	(20.170)	↑ 8,2%	Setúbal	(19.796)	(18.547)	↓ -6,3%
Almograve	40.115	41.457	↑ 3,3%	Vila Real	(29.308)	(46.926)	↑ 60,1%
Areia Branca	48.269	59.574	↑ 23,4%	Viseu	(6.677)	(17.146)	↑ 156,8%

● Histórica Cultural ● Natureza Aventura ● Praia ● Urbana

Nota: Para efeito desta análise foram consideradas 45 Pousadas em 2009 e 2010, uma vez que a actividade da pousada de Évora se encontrava suspensa, e 44 Pousadas em 2011, uma vez que a actividade das pousadas de Évora e Mira se encontrava suspensa.

Das 44 pousadas que se encontravam em funcionamento em 2011, apenas 16 apresentaram resultados positivos nos dois anos em análise (2010 e 2011). Estas pousadas somam um resultado de exploração de cerca de €1,5 milhões. Destas, 6 Pousadas de Juventude apresentaram resultados superiores a 100.000€ em 2011, somando €1,1 milhões.

Entre 2010 e 2011, verifica-se que 21 Pousadas melhoraram os seus resultados (9 pousadas aumentaram lucros e 12 diminuíram prejuízos), destacando-se ainda o facto de 3 pousadas terem passado de resultados positivos para negativos.

#### Legenda:

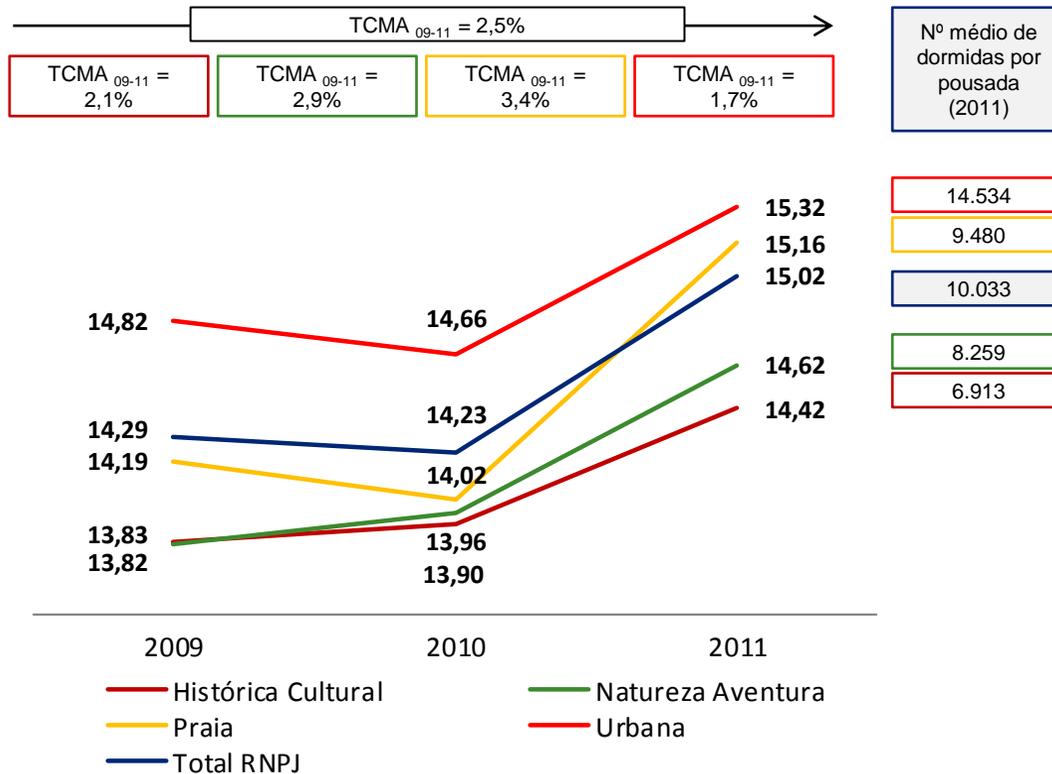
■ Resultado de exploração superior a 23.001€/ano (média da rede), em 2011



## II - Diagnóstico da situação actual

### Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude | Indicadores operacionais

#### Evolução do preço médio por dormida<sup>1)</sup> por segmento (preço médio por dormida em €; 2009 – 2011)



Entre 2009 e 2011 verificou-se um aumento generalizado do preço médio em todos os segmentos, salientando-se o aumento no segmento “praia”, que em 2011, apresentou um rácio superior à média da rede.

Em 2011, o preço médio por dormida foi de 15,02€, existindo 2 segmentos – “urbana” e “praia” – com um rácio superior à média da rede.

<sup>1)</sup>O preço médio por dormida foi calculado com base na rubrica “receitas de alojamento” e no número de dormidas do ano. Pelo que, para efeito desta análise, não foram considerados descontos em alojamento.

Nota: Para efeito desta análise foram consideradas 45 Pousadas em 2009 e 2010, uma vez que a actividade da pousada de Évora se encontrava suspensa, e 44 Pousadas em 2011, uma vez que a actividade das pousadas de Évora e Mira se encontrava suspensa.



## II - Diagnóstico da situação actual

### Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude | Indicadores operacionais

#### Evolução do preço médio por dormida<sup>1)</sup> por pousada

(preço médio por dormida em €; 2010 – 2011)

Localização	2010	2011	Δ 10-11	Localização	2010	2011	Δ 10-11
Beja	13,17	13,63	↑ 3,5%	Arrifana	13,73	14,82	↑ 7,9%
Évora	-	-	-	Catalazete	13,93	15,00	↑ 7,7%
Foz Côa	13,78	14,77	↑ 7,2%	Espinho	14,02	14,88	↑ 6,1%
Guimarães	14,92	14,90	↓ -0,1%	Faro	12,89	13,75	↑ 6,7%
Leiria	12,72	13,08	↑ 2,8%	Foz do Cávado	13,71	14,84	↑ 8,2%
Ponte de Lima	12,73	13,65	↑ 7,2%	Lagos	14,31	15,67	↑ 9,5%
Vila Nova Cerveira	15,05	15,38	↑ 2,2%	Mira	10,76	-	-
Abrantes	13,16	14,14	↑ 7,5%	Navio Gil Eannes	10,47	11,75	↑ 12,3%
Alcoutim	15,47	15,25	↓ -1,4%	Ovar	12,77	13,65	↑ 6,9%
Alijó	13,98	14,92	↑ 6,7%	Portimão	15,85	17,19	↑ 8,5%
Alvados	14,40	14,38	↓ -0,1%	Tavira	14,52	16,22	↑ 11,7%
Bragança	13,22	14,04	↑ 6,2%	Viana do Castelo	14,38	15,04	↑ 4,6%
Guarda	10,83	11,99	↑ 10,7%	Almada	15,47	15,56	↑ 0,6%
Idanha-a-Nova	13,47	13,29	↓ -1,4%	Aveiro	10,75	11,93	↑ 11,0%
Lousã	13,88	15,20	↑ 9,5%	Braga	10,52	12,25	↑ 16,4%
Melgaço	14,61	15,14	↑ 3,7%	Castelo Branco	12,48	13,02	↑ 4,3%
Penhas da Saúde	14,33	14,61	↑ 2,0%	Coimbra	12,49	12,57	↑ 0,6%
Portalegre	10,27	11,50	↑ 12,1%	Lisboa	16,81	17,08	↑ 1,6%
São Pedro do Sul	14,67	14,71	↑ 0,3%	Lisboa PN	14,64	15,71	↑ 7,3%
Vilarinho Furnas	15,29	16,15	↑ 5,6%	Porto	16,72	17,23	↑ 3,1%
Alfeizerão	12,20	13,45	↑ 10,3%	Setúbal	10,79	12,18	↑ 12,9%
Almograve	14,84	15,66	↑ 5,5%	Vila Real	10,57	11,92	↑ 12,8%
Areia Branca	15,08	16,05	↑ 6,4%	Viseu	10,73	11,97	↑ 11,6%

● Histórica Cultural ● Natureza Aventura ● Praia ● Urbana

<sup>1)</sup>O preço médio por dormida foi calculado com base na rubrica "receitas de alojamento" e no número de dormidas do ano. Pelo que, para efeito desta análise, não foram considerados descontos em alojamento.

Nota: Para efeito desta análise foram consideradas 45 Pousadas em 2009 e 2010, uma vez que a actividade da pousada de Évora se encontrava suspensa, e 44 Pousadas em 2011, uma vez que a actividade das pousadas de Évora e Mira se encontrava suspensa.

Em 2011, 15 pousadas apresentaram um preço médio por dormida, superior à média da rede, destacando-se as pousadas do Porto (17,23€), Portimão (17,19€) e Lisboa (17,08€).

Entre 2010 e 2011, apenas 3 pousadas apresentaram uma redução do preço médio por dormida, a saber: Guimarães, Alcoutim e Idanha-a-Nova.

#### Legenda:

■ Preço médio por dormida superior a 15,02€/ (média da rede), em 2011



# II - Diagnóstico da situação actual

## Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude | Indicadores operacionais

### Indicadores Operacionais

Em 2011, verificou-se uma concentração da oferta nos distritos de Faro (14%), Lisboa (13%), Braga (12%) e Viana do Castelo (9%). Por sua vez, os distritos de Lisboa, Faro e Porto apresentaram resultados consolidados superiores a 200.000€. Importa destacar o distrito de Viana do Castelo, que apesar da capacidade disponível (> 100.000 camas/ ano), as Pousadas apresentam resultados consolidados negativos.

### Capacidade por distrito

(número de camas disponíveis por ano; 2011)



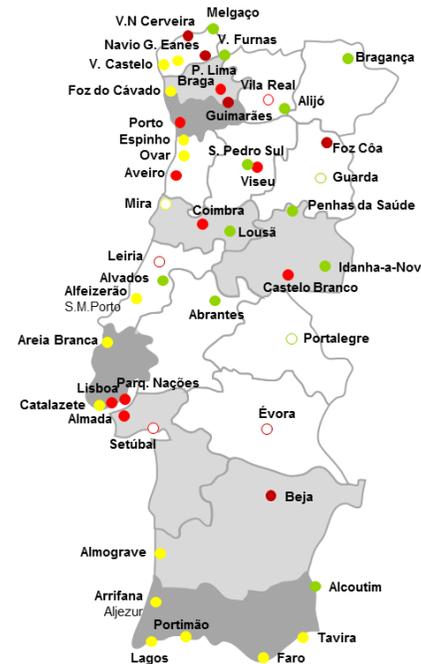
— Ilustrativo —

#### Legenda:

- > 100.000 camas/ ano
- 50.000 < X <= 100.000 camas/ ano
- <= 50.000 camas/ ano

### Resultado de exploração por distrito

(2011)



— Ilustrativo —

#### Legenda:

- > 200.000€/ano
- 0 < X <= 200.000€/ano
- <= 0€/ano

Nota: Para efeito desta análise foram consideradas 44 Pousadas em 2011, uma vez que a actividade das pousadas de Évora e Mira se encontrava suspensa.



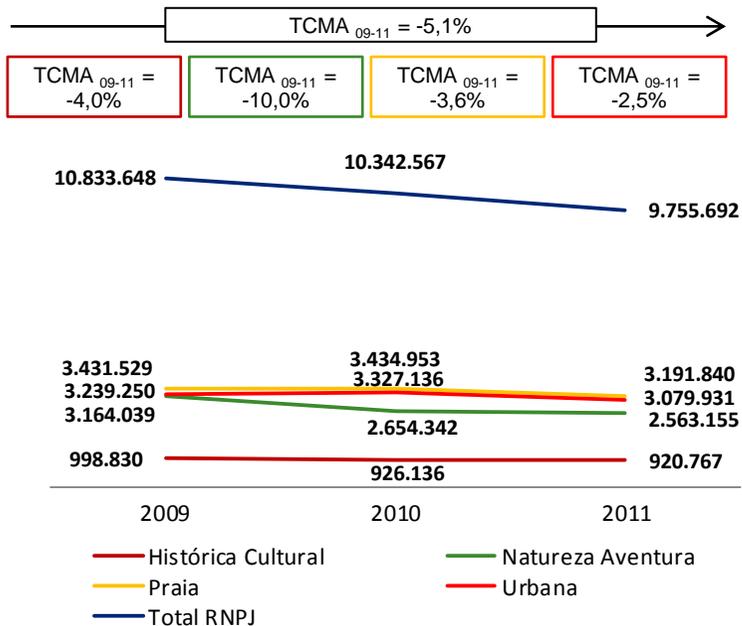
# II - Diagnóstico da situação actual

## Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude | Decomposição de resultados

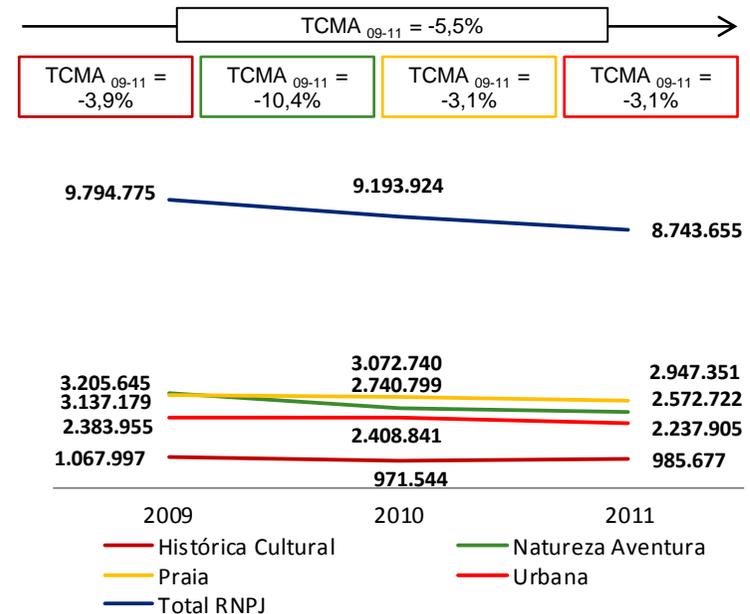
### Decomposição de resultados por segmento

Verificou-se, entre 2009 e 2011, uma redução média anual de 5,1% do total de proveitos, acompanhada por uma redução do total das rubricas de custos (TCMA<sub>09-11</sub> = -5,5%). Este efeito apresentou-se transversal a todos os segmentos, com maior intensidade no segmento “natureza aventura” onde se verificou uma redução média anual de 10,0% e 10,4% do total de proveitos e custos, respectivamente.

### Proveitos totais por segmento (2009 – 2011)



### Custos totais por segmento (2009 – 2011)



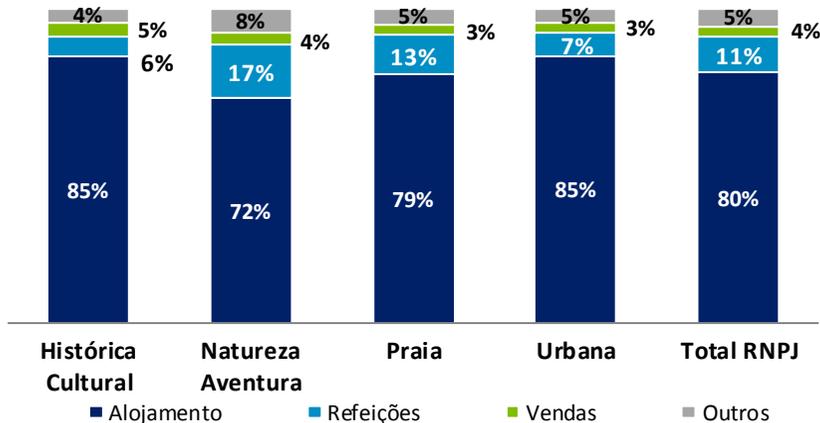
Nota: Para efeito desta análise foram consideradas 45 Pousadas em 2009 e 2010, uma vez que a actividade da pousada de Évora se encontrava suspensa, e 44 Pousadas em 2011, uma vez que a actividade das pousadas de Évora e Mira se encontrava suspensa.



## II - Diagnóstico da situação actual

### Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude | Decomposição de resultados

#### Composição dos proveitos operacionais por segmento (%; 2011)



Nota 1: Para efeito desta análise, os descontos e abatimentos foram imputadas na totalidade à rubrica de alojamento. Na rubrica refeições não são incluídos pequenos-almoços e serviço de bar.

#### Valores médios por pousada (€, 2011)

Vendas	5.182	5.429	5.545	7.462	5.941
Alojamento	90.426	102.408	129.563	203.781	134.757
Refeições	6.804	23.943	20.852	17.413	18.990
Outros	4.479	11.158	8.123	10.835	9.201
<b>Proveitos operacionais</b>	<b>106.892</b>	<b>142.937</b>	<b>164.082</b>	<b>239.492</b>	<b>168.888</b>
<b>Proveitos não operacionais</b>	<b>46.570</b>	<b>54.229</b>	<b>63.906</b>	<b>40.502</b>	<b>52.832</b>
<b>Total de Proveitos</b>	<b>153.461</b>	<b>197.166</b>	<b>227.989</b>	<b>279.994</b>	<b>221.720</b>
	<b>Histórica Cultural</b>	<b>Natureza Aventura</b>	<b>Praia</b>	<b>Urbana</b>	<b>Total RNPJ</b>

Nota 2: Os proveitos não operacionais incluem: Variações em inventários; Trabalhos para a própria entidade; Subsídios à exploração; Outros rendimentos e ganhos; Ganhos financeiros.

Nota 3: Para efeito desta análise foram consideradas 44 Pousadas em 2011, uma vez que a actividade das pousadas de Évora e Mira se encontrava suspensa.

Em 2011, as receitas resultantes da venda de alojamento, representaram cerca de 80% do total de proveitos operacionais.

A segunda rubrica mais relevante são as refeições, que nas pousadas de “natureza aventura” corresponderam a cerca de 17% do total de proveitos operacionais.

O segmento “urbana” é o segmento com maior volume médio de proveitos, que, em 2011, atingiu o montante de 279.994 € por pousada, 85% dos quais (203.781€) respeitantes a venda de alojamento.

Em 2011, o valor médio de proveitos não operacionais, cifrou-se em 52.832€, por pousada.

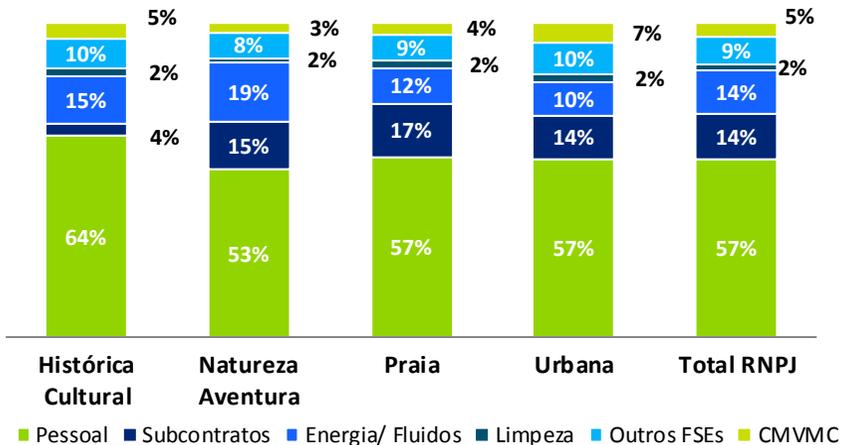
Os proveitos não operacionais referem-se a variações de produção, trabalhos para a própria empresa, subsídios à exploração, outros rendimentos e ganhos e juros e dividendos.



## II - Diagnóstico da situação actual

### Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude | Decomposição de resultados

#### Composição dos custos operacionais por segmento (%; 2011)



O “custo com pessoal” é a rubrica mais representativa na estrutura de custos das Pousadas de Juventude, representando 57% do total de custos operacionais, em 2011.

Em termos de FSEs destacam-se as rubricas de subcontratos e energia/ fluidos, tendo ambas representado, em 2011, cerca de 14% do total de custos operacionais.

O segmento “histórica cultural” apresenta o custo médio com pessoal mais reduzido 75.621€/ pousada, por contrapartida do segmento “urbana” com o custo mais elevado, 96.536€/ pousada.

Em 2011, o valor médio de custos não operacionais cifrou-se em 47.916€, por pousada.

#### Valores médios por pousada (€, 2011)

CMVMC	5.958	5.129	5.309	11.292	6.840
FSEs	36.276	66.055	58.044	62.402	58.532
Outros FSEs	11.525	11.685	12.885	16.914	13.352
Limpeza	2.464	2.398	3.068	4.234	3.079
Energia/ Fluidos	18.062	28.556	17.287	17.558	20.790
Subcontratos	4.225	23.417	24.803	23.695	21.311
Pessoal	75.621	80.671	85.330	96.536	85.431
<b>Custos operacionais</b>	<b>117.856</b>	<b>151.855</b>	<b>148.683</b>	<b>170.230</b>	<b>150.803</b>
<b>Custos não operacionais</b>	<b>46.424</b>	<b>46.046</b>	<b>61.843</b>	<b>33.216</b>	<b>47.916</b>
<b>Custos totais</b>	<b>164.280</b>	<b>197.902</b>	<b>210.525</b>	<b>203.446</b>	<b>198.719</b>
	<b>Histórica Cultural</b>	<b>Natureza Aventura</b>	<b>Praia</b>	<b>Urbana</b>	<b>Total RNPJ</b>

Os custos não operacionais referem-se a gastos com amortizações e depreciações, perdas por imparidade, provisões, outros gastos e perdas e gastos e perdas de financiamento.

Nota 1: Os custos não operacionais incluem: Depreciações e amortizações; Perdas por imparidade; Outros gastos e perdas; Perdas de financiamento.

Nota 2: Para efeito desta análise foram consideradas 44 Pousadas em 2011, uma vez que a actividade das pousadas de Évora e Mira se encontrava suspensa.

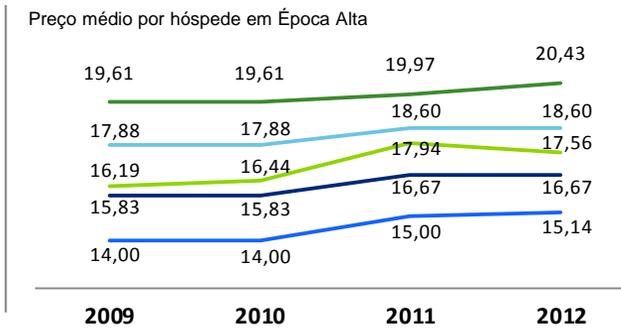
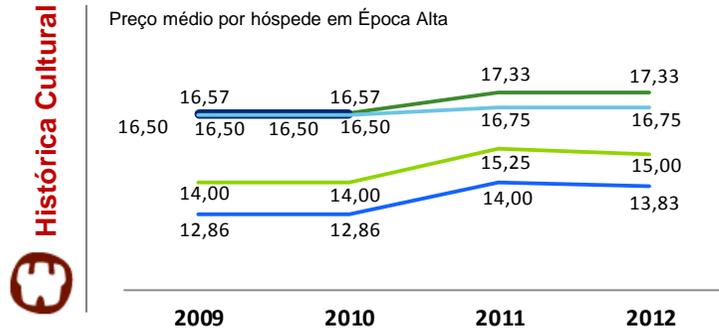


# II - Diagnóstico da situação actual

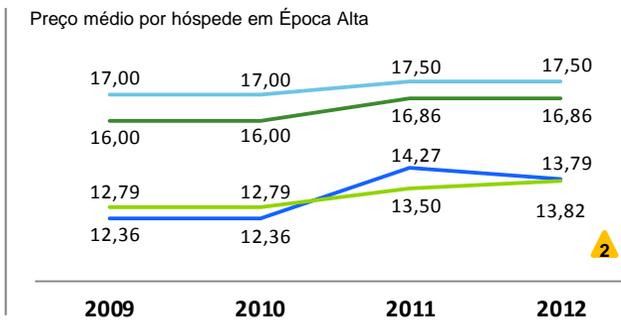
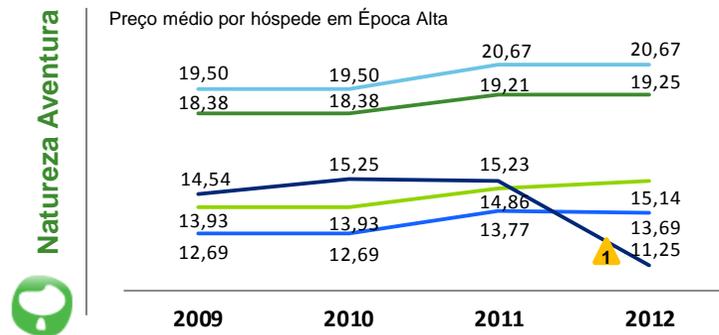
## Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude | Estratégia de preço

### Evolução da tabela de preços por segmento - Preço médio por pessoa em Época Alta

Entre 2010 e 2011 verificou-se, de forma generalizada, um aumento do preço médio por hóspede nas diversas tipologias de quartos. A variação mais acentuada verificou-se nos quartos múltiplos do segmento “urbana”, verificando-se aumentos até 3€ por hóspede, na época alta, em algumas pousadas.



- 1. Em 2012 a Pousada de Alcoutim encerrou as suas unidades de alojamento familiares. No mesmo ano, a Pousada de Vilarinho das Furnas começou a comercializar quartos familiares, que não disponha anteriormente, a um preço inferior ao praticado em Alcoutim.



- 2. As pousadas de tipologia “Urbana” não dispõem de Quartos Familiares.
- Em 2012 não existe tabela de preços para a Pousada de Mira.

Legenda: ■ Quartos múltiplos ■ Quartos duplos com WC ■ Quartos duplos sem WC ■ Quartos familiares ■ Apartam. com kitchenette



# II - Diagnóstico da situação actual

## Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude | Sumário

<b>Rede das Pousadas de Juventude</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 46 Pousadas de Juventude distribuídas pelos 18 distritos de Portugal Continental, 7 das quais encontram-se em reabilitação, pelo que a sua actividade se encontra suspensa;</li><li>• Complementar ao produto nuclear - o alojamento - a Rede das Pousadas de Juventude dispõe de diversos pacotes promocionais e serviços complementares;</li><li>• O cliente das Pousadas de Juventude têm sido na sua maioria individual de origem portuguesa.</li></ul>
<b>Indicadores operacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Em 2011, verificou-se uma concentração da oferta nos distritos de Faro (14%), Lisboa (13%), Braga (12%) e Viana do Castelo (9%);</li><li>• Entre 2009 e 2011 verificou-se uma redução dos principais indicadores operacionais, nomeadamente número de dormidas (TCMA<sub>09-11</sub> = -5,1%) e resultado de exploração (TCMA<sub>09-11</sub> = -1,3%);</li><li>• O segmento “urbana” é o segmento com resultado de exploração superior, quer consolidado quer por pousada;</li><li>• As Pousadas de Juventude são afectadas pela sazonalidade típica da hotelaria, contudo este efeito é menos acentuado em alguns segmentos (“urbana” e “histórica cultural”).</li></ul>
<b>Decomposição de Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• As receitas de alojamento representaram cerca de 80% do total de proveitos operacionais em 2011;</li><li>• O “custo com pessoal” (57% do total de custos operacionais, em 2011) é a rubrica de custos mais relevante.</li></ul>
<b>Estratégia de preço</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entre 2010 e 2011 verificou-se, de forma generalizada, um aumento do preço por hóspede nos diversos segmentos.</li></ul>

Tcma – taxa média de crescimento anual

# Índice

Sumário executivo

Enquadramento do Sector do Turismo em Portugal

## **Diagnóstico da situação actual**

Enquadramento da Movijovem - em liquidação

Caracterização da Rede das Pousadas de Juventude

## **Análise crítica**

Análise de Melhores Práticas

Definição de modelos de desenvolvimento

Seleção e detalhe do modelo futuro

Plano de implementação

Glossário

Anexos

# II - Diagnóstico da situação actual

## Análise Crítica

No seguimento do diagnóstico realizado à situação actual da Rede das Pousadas de Juventude, foi desenvolvida uma análise crítica que contempla 3 níveis de análise:

- I. **Potencial dos activos** – Compreende uma análise qualitativa da situação actual dos activos da rede, no que se refere à infra-estrutura, localização e grau de atractividade turística da zona, e uma análise comparativa com os respectivos indicadores operacionais das pousadas.
- II. **Nível de serviço** – De forma a melhor entender como o cliente percepciona o serviço prestado pelas Pousadas de Juventude, foram recolhidas avaliações e comentários deixados nas plataformas internacionais por clientes que já frequentaram as Pousadas de Juventude. Importa realçar que nem todas as pousadas se encontram nestas plataformas. Existem pousadas que não dispõem de comentários, pelo que a amostra é limitada.
- III. **Estratégia, Pessoas e Processos** – Consiste na análise à situação actual da rede com foco em três grandes vertentes - Estratégia, Organização/ Pessoas e Processos. Esta análise resulta das reuniões e visitas realizadas às Pousadas de Juventude, pela equipa da Deloitte, e informação recebida.

# II - Diagnóstico da situação actual

## Análise Crítica | Potencial dos activos (1/3)

Resultante da análise realizada pode-se concluir que:

1

- Existem pousadas que, apesar de estarem integradas em zonas com algum grau de atractividade turística, apresentam resultados de exploração negativos, nomeadamente Viseu, Leiria e Braga. Esta situação poderá dever-se a factores como a localização e dimensão da pousada, concorrência local, bem como ao seu posicionamento no mercado das pousadas e aos segmentos de mercado que foram definidos como alvo.

2

- Por sua vez, verifica-se que existem pousadas direccionadas para mercados de nichos, sendo o caso de Almada, Almogrove e Penhas da Saúde, que apresentam resultados de exploração positivos. O que poderá significar que estas pousadas encontram-se a explorar correctamente o nicho de mercado a que se dirigem.

3

- Paralelamente, há pousadas que apesar do seu estado de conservação não ser o mais adequado, apresentam resultados positivos e taxas de ocupação próximas ou superiores à média da rede, nomeadamente as Pousadas de Catalazete, Faro e Coimbra. Esta situação poderá estar relacionada não só com a localização das pousadas mas também com a sua adequada dimensão.

4

- Verifica-se que as pousadas com uma grande distância ao centro turístico tendem a ter resultados de exploração negativos:
  - A Pousada de Alfeizerão encontra-se a 7km do atractivo turístico da região (São Martinho do Porto), não existindo transportes públicos frequentes;
  - As Pousadas de Ovar e de Espinho, pousadas de “praia”, encontram-se a cerca de 3km da praia e/ou do centro da cidade e com um número reduzido de transportes públicos.
- No entanto, nas zonas de grande atractividade turística, a acessibilidade não se apresenta como um constrangimento à procura da pousada (e.g. Vilarinho das furnas).

# II - Diagnóstico da situação actual

## Análise Crítica | Potencial dos activos (2/3)

Pousada	Atractivo turístico	Acessibilidade (1)	Estado conservação	Investimento estimado (2)	Dimensão (# camas)	Taxa de ocupação 2011	Resultado exploração 2011
Lisboa	●	●	●	-	176	63%	356.442
Porto ▼	●	●	●	-	148	51%	216.307
Lisboa PN	●	●	●	-	92	63%	215.883
Almada	○	◐	◐	-	124	41%	118.747
Vilarinho das Furnas	◐	○	●	-	192	24%	103.058
Portimão ▼	●	◐	●	-	182	21%	101.897
Lagos	●	◐	◐	-	64	54%	63.519
Areia Branca	◐	◐	◐	-	79	43%	59.574
Catalazete	◐	◐	◐	-	86	41%	51.466
Almograve	○	◐	◐	-	92	31%	41.457
Guimarães	◐	●	●	-	62	44%	39.423
Faro	●	●	◐	-	60	43%	37.209
Aveiro	◐	●	◐	-	38	39%	28.700
Penhas da Saúde	◐	○	◐	-	124	23%	27.098
Coimbra	◐	●	◐	-	71	49%	26.021
Tavira	●	◐	●	-	62	36%	18.253
Viana do Castelo	◐	◐	◐	-	70	33%	9.804
Idanha-a-Nova	○	○	●	-	66	19%	-
Alcoutim	○	○	◐	-	64	28%	(691)
Beja	◐	◐	◐	-	52	30%	(1.478)
Guarda (Act. suspensa)	○	◐	○	150.000	52	24%	(2.292)
Bragança	◐	◐	◐	-	84	46%	(2.848)
Espinho ▼	◐	◐	●	-	62	26%	(3.146)

▼ Pousadas cuja distância à Rede de transportes públicos e/ ou ao centro turístico é superior a 2,5Km.

- Atractivo turístico:**
- Grandes centros turísticos
  - Capital de Distrito/ Zona com potencial
  - Zona sem atributo turístico relevante
- Acessibilidade<sup>1)</sup>:**
- Acesso de Alfa-pendular
  - ◐ Acessível de comboio regional e/ ou Autocarro Expresso (frequente)
  - Número reduzido de transportes
- Estado de conservação:**
- Infra-estruturas e mobiliário novo / remodelado
  - ◐ Utilizado e a necessitar de renovação
  - Encerrado para remodelação

1) Nas pousadas cuja distância à rede de transportes públicos e/ou ao centro turístico é superior a 2,5 km, foi aplicada uma ponderação.

2) O valor apresentado em investimento estimado foi facultado pela Movijovem - em liquidação.

# II - Diagnóstico da situação actual

## Análise Crítica | Potencial dos activos (3/3)

Pousada	Atractivo turístico	Acessibilidade (¹)	Estado conservação	Investimento estimado (²)	Dimensão (# camas)	Taxa de ocupação 2011	Resultado exploração 2011
Arrifana	●	○	●	-	42	50%	(3.472)
Alvados ▼	○	○	●	-	53	27%	(10.366)
Melgaço	○	○	●	-	62	28%	(12.630)
Castelo Branco	○	◐	◐	-	68	21%	(12.794)
Lousã	○	○	●	-	62	24%	(15.451)
Foz Côa	○	○	◐	-	72	25%	(16.354)
Abrantes	○	◐	◐	-	70	26%	(16.690)
Viseu	◐	◐	◐	-	64	23%	(17.146)
Vila Nova Cerveira	○	◐	●	-	60	30%	(17.603)
Setúbal (Act. suspensa)	○	◐	○	90.000	48	33%	(18.547)
Alfeizerão ▼	○	○	●	-	70	21%	(20.170)
Portalegre (Act. suspensa)	○	◐	○	80.000	46	18%	(20.667)
Leiria (Act. suspensa)	◐	◐	○	250.000	46	26%	(21.378)
São Pedro do Sul	○	◐	◐	-	136	15%	(22.174)
Braga	●	●	◐	-	58	24%	(24.662)
Navio Gil Eannes	○	◐	◐	-	57	18%	(25.558)
Foz do Cávado	○	○	●	-	88	22%	(27.276)
Alijó	○	○	●	-	68	21%	(35.913)
Vila Real (Act. suspensa)	○	◐	○	120.000	52	19%	(46.926)
Ponte de Lima	○	○	◐	-	50	19%	(47.520)
Ovar ▼	○	○	◐	-	88	33%	(59.069)
Évora (Act. suspensa)	●	◐	○	-	92	0%	-
Mira (Act. suspensa)	○	○	○	-	60	0%	-

▼ Pousadas cuja distância à Rede de transportes públicos e/ ou ao centro turístico é superior a 2,5Km.

- Atractivo turístico:** ● Grandes centros turísticos ○ Capital de Distrito/ Zona com potencial ○ Zona sem atributo turístico relevante
- Acessibilidade¹):** ● Acesso de Alfa-pendular ○ Acessível de comboio regional e/ ou Autocarro Expresso (frequente) ○ Número reduzido de transportes
- Estado de conservação:** ● Infra-estruturas e mobiliário novo / remodelado ○ Utilizado e a necessitar de renovação ○ Encerrado para remodelação

1) Nas pousadas cuja distância à rede de transportes públicos e/ou ao centro turístico é superior a 2,5 km, foi aplicada uma ponderação.

2) O valor apresentado em investimento estimado foi facultado pela Movijovem - em liquidação.

# II - Diagnóstico da situação actual

## Análise Crítica | Nível de Serviço (1/2)

De acordo com a opinião de clientes, expressa nas plataformas internacionais, nomeadamente o Hostel World e o Hostel Bookers, o nível de serviço das Pousadas de Juventude corresponde, em média, às expectativas do cliente, verificando-se contudo algumas oportunidades de melhoria.

Pousada	Classificação dos hóspedes								Comentários de hóspedes
	Total	Carácter	Segurança	Localização	RH	Ambiente	Limpeza	#	
<b>Lisboa</b>	<b>75%</b>	<b>70%</b>	<b>80%</b>	<b>81%</b>	<b>74%</b>	<b>71%</b>	<b>76%</b>	<b>34</b>	<p>“Location is very central, breakfast is nice, rooms are clean, Staff is helpful. I certainly recommend this hostel”</p> <p>Fonte: Hostel World</p> <p>“There is no communal space to relax or any kitchen to use. <b>Staff were not very friendly on arrival, did not show us where things were.</b>”</p>
<b>Lisboa PN</b>	<b>89%</b>	<b>n.d.</b>	<b>92%</b>	<b>87%</b>	<b>96%</b>	<b>80%</b>	<b>92%</b>	<b>15</b>	<p>Fonte: Hostel Bookers</p> <p>“Great location. Small but cosy community area.” “Quiet. Free computer with internet connection. Just a few minutes walking to Parque das Nações. Kitchen. Bike parking area.” “Far from city center and metro station (20 minutes on foot)”</p>
<b>Porto</b>	<b>71%</b>	<b>63%</b>	<b>67%</b>	<b>73%</b>	<b>77%</b>	<b>70%</b>	<b>73%</b>	<b>6</b>	<p>Fonte: Hostel World</p> <p>“Esta genial para pasar un tiempo de relax, aprovechar el rio y los grandes paseos marítimos de Porto y sus terrazas mirando al Atlántico. realmente recomendable” “It's not too much of a hassle to get to the town.” “The rooms are quite bad. I wouldn't recommend it.”</p>
<b>Portimão</b>	<b>70%</b>	<b>72%</b>	<b>77%</b>	<b>51%</b>	<b>76%</b>	<b>69%</b>	<b>78%</b>	<b>24</b>	<p>Fonte: Hostel World</p> <p>“Very good connection by public transport to the small fishing village. Additional facilities is clean swimming pool. The stuff is very friendly and helpful.” “<b>Beach is too far</b> (...) To go to beach from there takes 1 hour by foot or by bus/taxi.” “There were ants walking across the room. And there weren't hangers next to the showers”</p>
<b>Tavira</b>	<b>84%</b>	<b>75%</b>	<b>81%</b>	<b>93%</b>	<b>85%</b>	<b>72%</b>	<b>95%</b>	<b>30</b>	<p>Fonte: Hostel World</p> <p>“Nice place close to the center of Tavira, and a short 5-10 minute walk to the water bus.” “Clean, comfortable affordable place.” “The hostel looked quite new, it was clean and secure and also well organized.” “(...) <b>immense difference between the staff's friendliness and helpfulness.</b>”</p>

## II - Diagnóstico da situação actual

### Análise Crítica | Nível de Serviço (2/2)

Pousada	Classificação dos hóspedes								Comentários de hóspedes
	Total	Carácter	Segurança	Localização	RH	Ambiente	Limpeza	#	
<b>Lagos</b>	<b>76%</b>	<b>69%</b>	<b>80%</b>	<b>89%</b>	<b>76%</b>	<b>70%</b>	<b>71%</b>	<b>80</b>	<p>“Great value for money”.</p> <p>“Overall it was a good place, very close to everything.”</p> <p>“The quality of the breakfast (specially the coffee) could be greatly improved.”</p> <p>“Bathrooms and showers are dirty, rooms are incredibly small “</p>
Fonte: Hostel World									
<b>Faro</b>	<b>76%</b>	<b>70%</b>	<b>76%</b>	<b>77%</b>	<b>85%</b>	<b>73%</b>	<b>78%</b>	<b>61</b>	<p>“The hostel was very clean, the staff friendly and welcoming.”</p> <p>“Nice location, close to the center. “</p> <p>“(.) the beds are a bit old and basic but for this price it is perfectly acceptable. “</p> <p>“Could get hot in the rooms during the summer.”</p> <p>“(.) trying to find it for the first time is really difficult.”</p> <p>“Staff wasn’t speaking English very well.”</p>
Fonte: Hostel World									
<b>Abrantes</b>	<b>75%</b>	<b>n.d.</b>	<b>85%</b>	<b>70%</b>	<b>90%</b>	<b>60%</b>	<b>70%</b>	<b>4</b>	<p>“Good value for money”</p> <p>“It is new and has good conditions”</p> <p>“They wanted us to make a special alberguista card although in hostelbookers site there was not any information about that.”</p> <p>“Was difficult to find the place”</p>
Fonte: Hostel Bookers									
<b>Idanha-a-nova</b>	<b>90%</b>	<b>n.d.</b>	<b>88%</b>	<b>88%</b>	<b>100%</b>	<b>84%</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<p>“Cleanliness, prices.”</p> <p>“O algergue realmente é excelente!”</p> <p>“No internet connection”</p> <p>“O aquecedor central não estava a funcionar”</p>
Fonte: Hostel Bookers									

## II - Diagnóstico da situação actual

### Análise Crítica | Estratégia, Pessoas e Processos

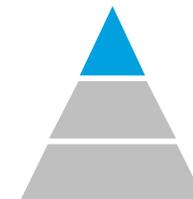
A análise crítica à situação actual das Pousadas de Juventude tem por referência três grandes vertentes, a saber: **Estratégia**, **Organização/ Pessoas** e **Processos**.



Com o intuito de entender o actual funcionamento das pousadas e identificar potenciais constrangimentos foram realizadas, entre 17 de Setembro e 10 de Outubro, visitas e reuniões com os responsáveis de 18 Pousadas.

# II - Diagnóstico da situação actual

## Análise Crítica | Estratégia de mercado/ clientes



Ao nível da estratégia de mercado os tópicos a abordar são: a própria estratégia, a segmentação, o perfil de clientes, os mercados-alvo, a estratégia de preço e os canais de distribuição.

### Estratégia

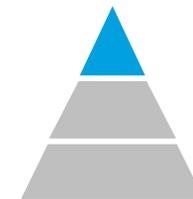
- Inexistência formal de um Plano Estratégico que defina a estratégia da Movijovem - em liquidação relativamente às Pousadas de Juventude, e o posicionamento das Pousadas, apesar de existirem algumas directrizes;
- Apesar da “Missão” da Movijovem - em liquidação se encontrar formalmente escrita em decreto-lei, não existe um documento que detalhe a Missão definida e que contemple a Visão e os Valores;
- Inexistência de um documento que contemple a estratégia de marketing por segmento, por mercado e por pousada para a Rede das Pousadas de Juventude.

### Segmentação, perfil de clientes e mercados-alvo

- Desconhecimento relativamente ao perfil do “Cliente Pousadas de Juventude” – Quem é? Que idade tem? De onde vem? Porque vem? Nível de satisfação associado à sua estadia? Grau de venda cruzada entre as Pousadas de Juventude;
- A estratégia de comunicação para o mercado encontra-se desadequada (e.g. segmentação por segmento e por categoria – Pinheiros):
  - A categorização em Pinheiros foi realizada há cerca de 6 anos, não tendo sido actualizada posteriormente, pelo que alguns critérios se encontram desactualizados. Paralelamente são pontuados determinados factores que para o cliente final não são visíveis e/ ou relevantes (e.g. Edifício – Interesse IPJ ou S/ interesse IPJ);
  - A ponderação atribuída aos critérios apresenta também alguns constrangimentos (e.g. o critério **Restauração** apresenta uma maior preponderância do que o critério **Serviços**).

# II - Diagnóstico da situação actual

## Análise Crítica | Estratégia de mercado/ clientes



### Preço

- A tabela de preços é, no contexto actual, demasiado rígida e pouco competitiva, o que face a um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo é um constrangimento significativo;
- Inexistência de uma política de BAR (*Best Available Rate* - “melhor preço disponível”) ao dia;
- Inexistência de uma política agressiva em termos de promoções e descontos, sobretudo na época baixa e dias de semana.

### Canais de distribuição

- Potencial para explorar os actuais canais de distribuição da Rede das Pousadas de Juventude, nomeadamente ao nível da gestão das plataformas de reservas e da central de reservas:
  - A central de reservas encontra-se apenas disponível entre as 09h00 e as 18h00;
  - As disponibilidades de quartos nas plataformas de reservas, HostelWorld e HostelBookers, são geridas individualmente por cada pousada, sendo que esta gestão poderá não estar a ser realizada com a máxima eficácia, face à dependência de cada pousada.
- Inexistência de uma relação comercial forte entre a Movijovem - em liquidação e os principais alvos, nomeadamente, decisores dos campos de férias e associações juvenis;
- Inexistência de uma relação comercial forte com os actuais clientes das Pousadas de Juventude;
- Desadequação entre o alvo das Pousadas de Juventude e os meios de comunicação utilizados.

### Produto

- A Rede das Pousadas de Juventude apresenta produtos muito díspares em termos de estado de conservação da infra-estrutura, qualidade do alojamento, qualidade do serviço prestado e localização.

# II - Diagnóstico da situação actual

## Análise Crítica | Pessoas



A estratégia definida a um nível mais macro deveria ser reflectida em toda a estrutura organizacional, nomeadamente no modelo de atribuições e competências, modelo de compensação e na cultura organizacional.

### *Estrutura Organizacional*

- Verifica-se um desajustamento entre os departamentos centrais e as necessidades das Pousadas de Juventude.

### *Atribuição e Competências*

- Desadequação entre a formação dos recursos humanos e a função que desempenham;
- Inexistência de programas de formação para os colaboradores da Movijovem - em liquidação.

### *Modelo de Compensação*

- Não está implementado na Rede das Pousadas de Juventude um modelo de compensações de acordo com a performance dos colaboradores, o que tem especialmente impacte, na área comercial (e.g. avaliação pelo cumprimento ou não de objectivos) e para os responsáveis das Pousadas (e.g. avaliação pelo cumprimento ou não do orçamento definido para o ano).

### *Cultura de Organização*

- Inexistência de uma cultura de Grupo forte entre os diversos departamentos que se materializa num reduzido sentido de pertença à organização;
- Inexistência de planos de carreira;
- Inexistência de uma cultura de força de vendas agressiva.

# II - Diagnóstico da situação actual

## Análise Crítica | Processos



Relativamente aos processos as principais área de análise são: gestão de clientes, gestão do modelo de receitas, e as ferramentas disponíveis.

### Gestão de Clientes

- Inexistência de uma gestão efectiva quer de clientes actuais, quer de novos clientes;
- A gestão de parcerias também é uma das áreas que apresenta um potencial de melhoria;
- Informalidade no processo de análise de tendências e comportamentos, o que se traduz em pouco tempo dedicado a analisar o mercado, a concorrência e as tendências;
- Não são realizados questionários de satisfação aos hóspedes das Pousadas de Juventude.

### Gestão de receitas

- Não existe, na Movijovem - em liquidação, uma área responsável por efectuar a gestão de receitas das Pousadas de Juventude;
- A disponibilidade de quartos nos canais de distribuição é desenvolvida de forma pouco sistematizada pelos responsáveis das Pousadas de Juventude, ou pelos responsáveis de recepção, sendo que tecnicamente, estes recursos não serão os mais habilitados para desenvolver esta actividade.

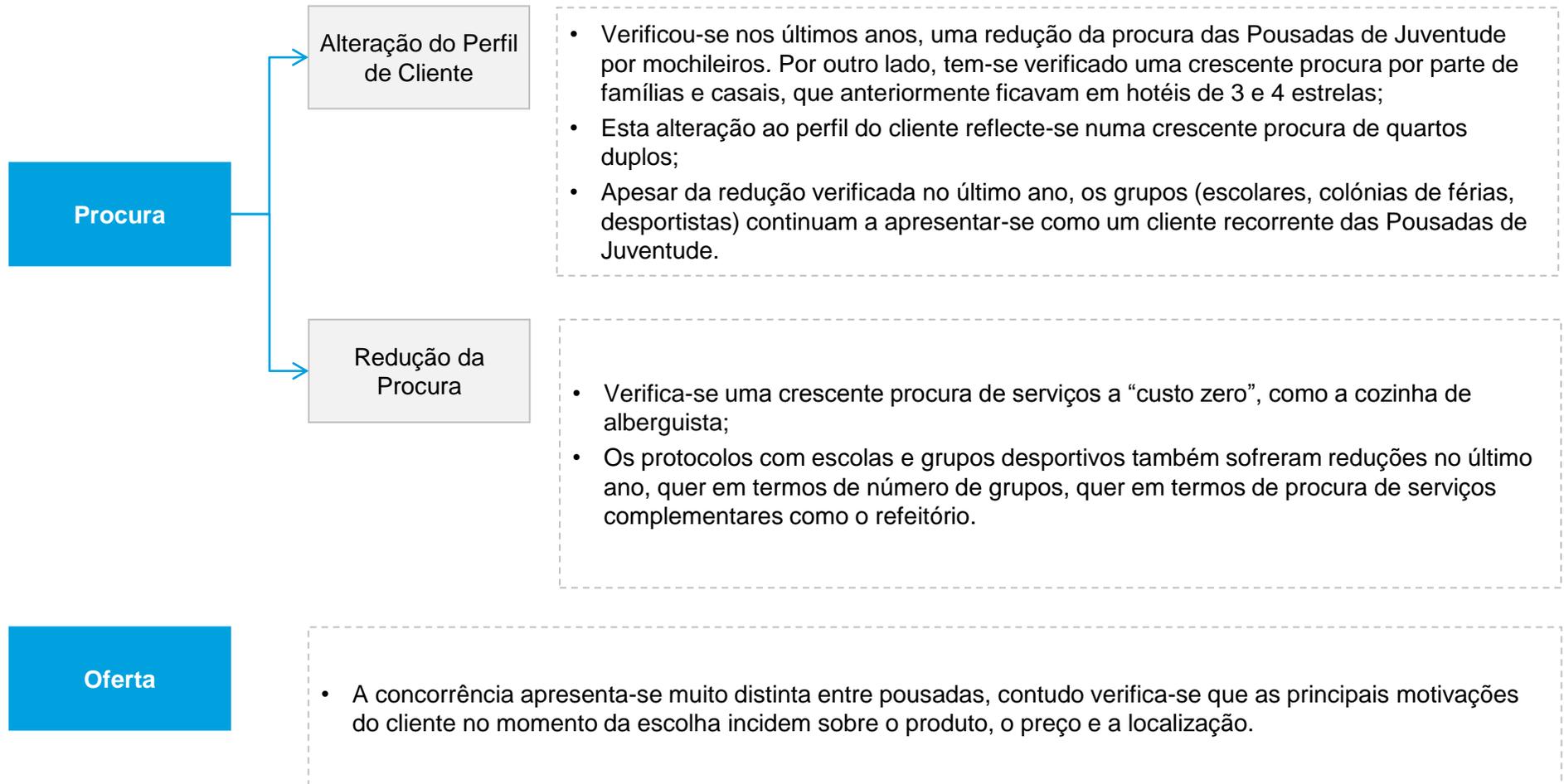
### Ferramentas

- O sistema actual da Movijovem - em liquidação, GesRES, está desactualizado face às necessidades reais da empresa, não permitindo, por exemplo, o interface com as plataformas de venda online;
- Inexistência de uma central de atendimento ao cliente, sendo as chamadas atendidas pela área comercial;
- Inexistência de um sistema de apoio à gestão da força de vendas.

# II - Diagnóstico da situação actual

## Análise Crítica | Procura e oferta

Para além dos tópicos analisados anteriormente foram ainda identificados outros possíveis constrangimentos, que estão a afectar a actividade operacional da Movijovem - em liquidação.



# Índice

Sumário executivo

Enquadramento do Sector do Turismo em Portugal

Diagnóstico da situação actual

**Análise de Melhores Práticas**

O caso Alemão

O caso Holandês

O caso Espanhol

Sumário

Definição de modelos de desenvolvimento

Seleção e detalhe do modelo futuro

Plano de implementação

Glossário

Anexos

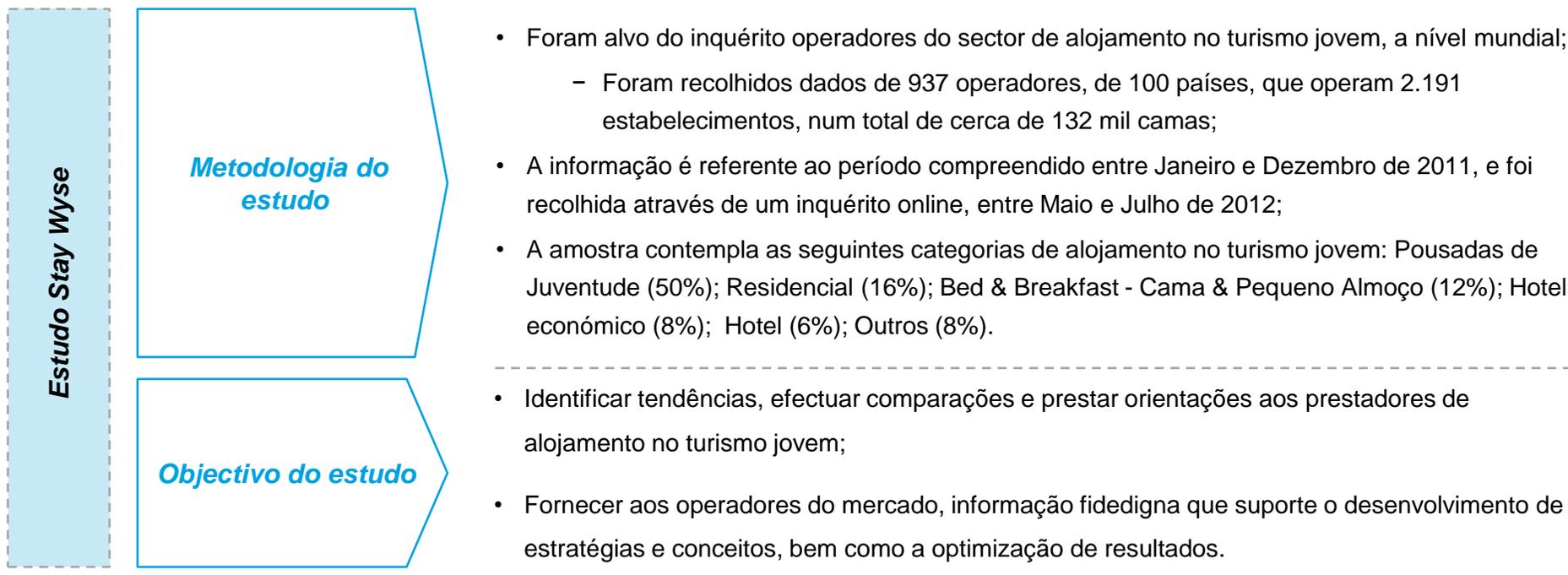
# III – Análise de Melhores Práticas

## Enquadramento | O mercado de alojamento no turismo jovem

Para apoiar a análise de Melhores Práticas, foi realizado um enquadramento do mercado de alojamento no turismo jovem com base num inquérito efectuado pela Stay Wyse, denominado “The youth travel accommodation industry surveys 2011 - volume #6”.

A Stay Wyse é uma associação global que tem como missão proporcionar alojamento seguro, acessível e limpo, promovendo a mobilidade juvenil e o conhecimento cultural.

O estudo denominado “The youth travel accommodation industry 2011 - volume #6”, teve como base a seguinte metodologia:



# III – Análise de Melhores Práticas

## Enquadramento | O mercado de alojamento no turismo jovem

### **Caracterização dos estabelecimentos**

- 50% das camas localizam-se na Europa;
- 74% dos estabelecimentos localizam-se em zonas urbanas;
- 80% dos estabelecimentos são entidades com fim lucrativo, e apenas 3% são propriedade do Estado (dados 2009);
- Cada estabelecimento tem em média 67 camas. Este indicador sobe para 88 camas na categoria Pousadas da Juventude;
- 20% dos entrevistados tem planos para expandir a rede em 2013.

### **Canais de distribuição e preço**

- 30% das reservas são realizadas através de plataformas de terceiros e 18% através do próprio website;
- Crescente utilização das redes sociais para promoção da marca e estabelecer contacto com o cliente, sendo utilizadas por 81% dos estabelecimentos;
- Em época alta, as tarifas cifram-se entre 51€ em quartos duplos e 23€ em quartos múltiplos;
- Estabelecimentos de categorias de preço superior (>50€ em quarto duplo) tendem a ter taxas de ocupação superiores.

### **Perfil de clientes**

- 69% dos clientes são individuais e apenas 19% são grupos de 10 ou mais pessoas;
- O segmento mais representativo são os jovens entre os 25 e 34 anos (≈58%), seguido da faixa entre 19 e 24 anos (27%);
- A estadia média é de 2 a 3 dias;
- A localização e o serviço ao cliente são os factores considerados como mais importantes.

### **Indicadores operacionais**

- A taxa de ocupação média é de 59%;
- O alojamento representa em média 78% das receitas;
- A venda de alimentação e bebida representa 10% das receitas;
- A receita por cama disponível na Europa Ocidental foi em média de 31€;
- As principais rubricas de custo são os custos com pessoal e rendas (45% do total das despesas). Os custos com marketing representam 11% do orçamento.

# Índice

Sumário executivo

Enquadramento do Sector do Turismo em Portugal

Diagnóstico da situação actual

**Análise de Melhores Práticas**

**O caso Alemão**

O caso Holandês

O caso Espanhol

Sumário

Definição de modelos de desenvolvimento

Seleção e detalhe do modelo futuro

Plano de implementação

Glossário

Anexos

# III – Análise de Melhores Práticas

O caso Alemão | jugendherberge.de

## Enquadramento Geral

- A rede de pousadas da juventude alemã foi lançada em 1909, pela criação de um professor alemão, Richard Shirmann, que tinha o objectivo de proporcionar alojamento a baixo custo aos jovens que queriam viajar.
- A primeira “pousada da juventude” surge efectivamente em 1912.
- Actualmente, a rede alemã conta com cerca de 530 pousadas o que a torna uma das maiores redes de alojamento juvenil. As pousadas encontram-se em todo o território com maior incidência na zona central do país.

## Distribuição da Rede das Pousadas de Juventude - Alemanha (Setembro 2012)



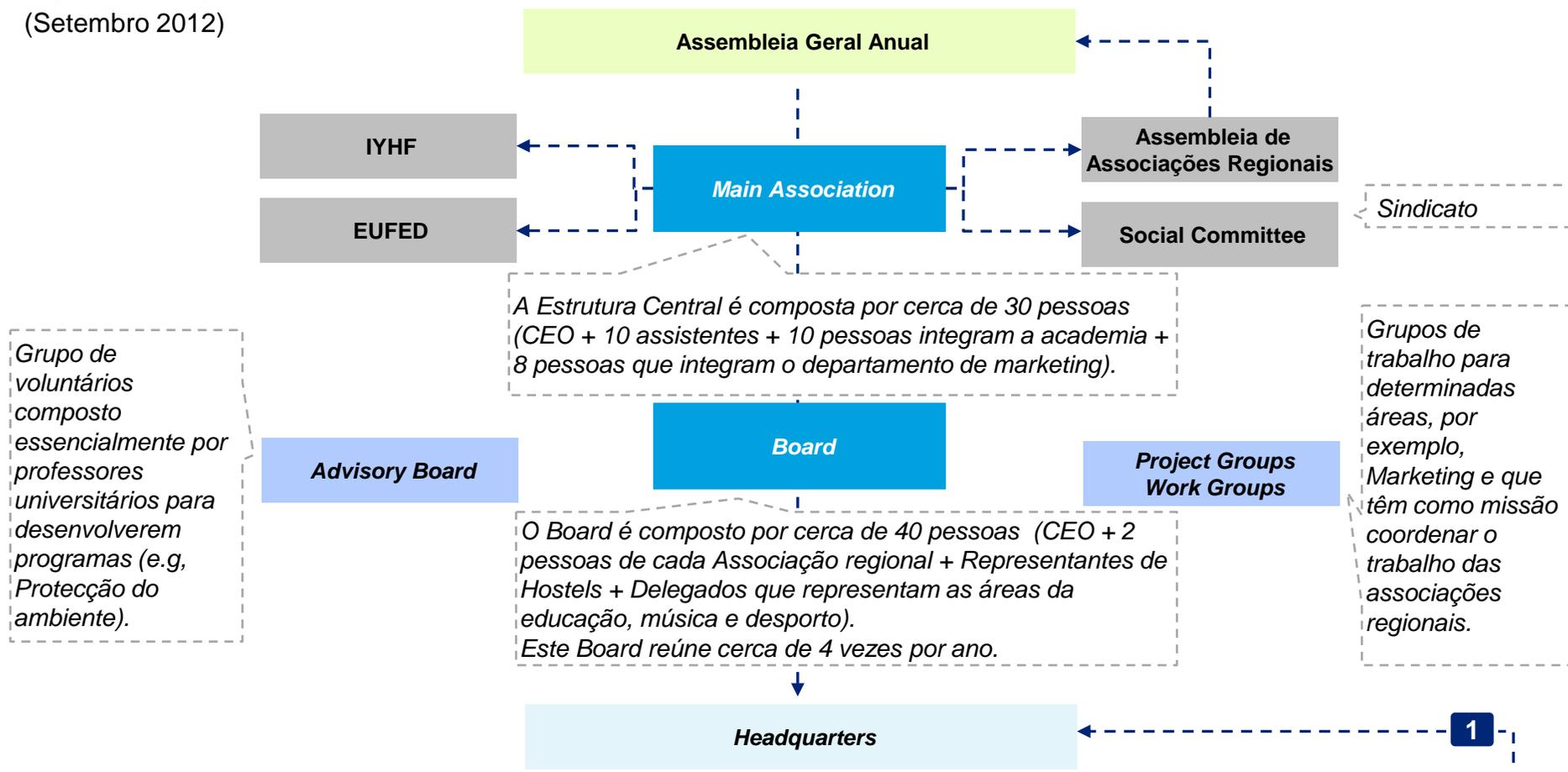
# III – Análise de Melhores Práticas

O caso Alemão | jugendherberge.de

## Modelo de Governação (1/3)

### Jugendherberge.de | Estrutura Federal

(Setembro 2012)



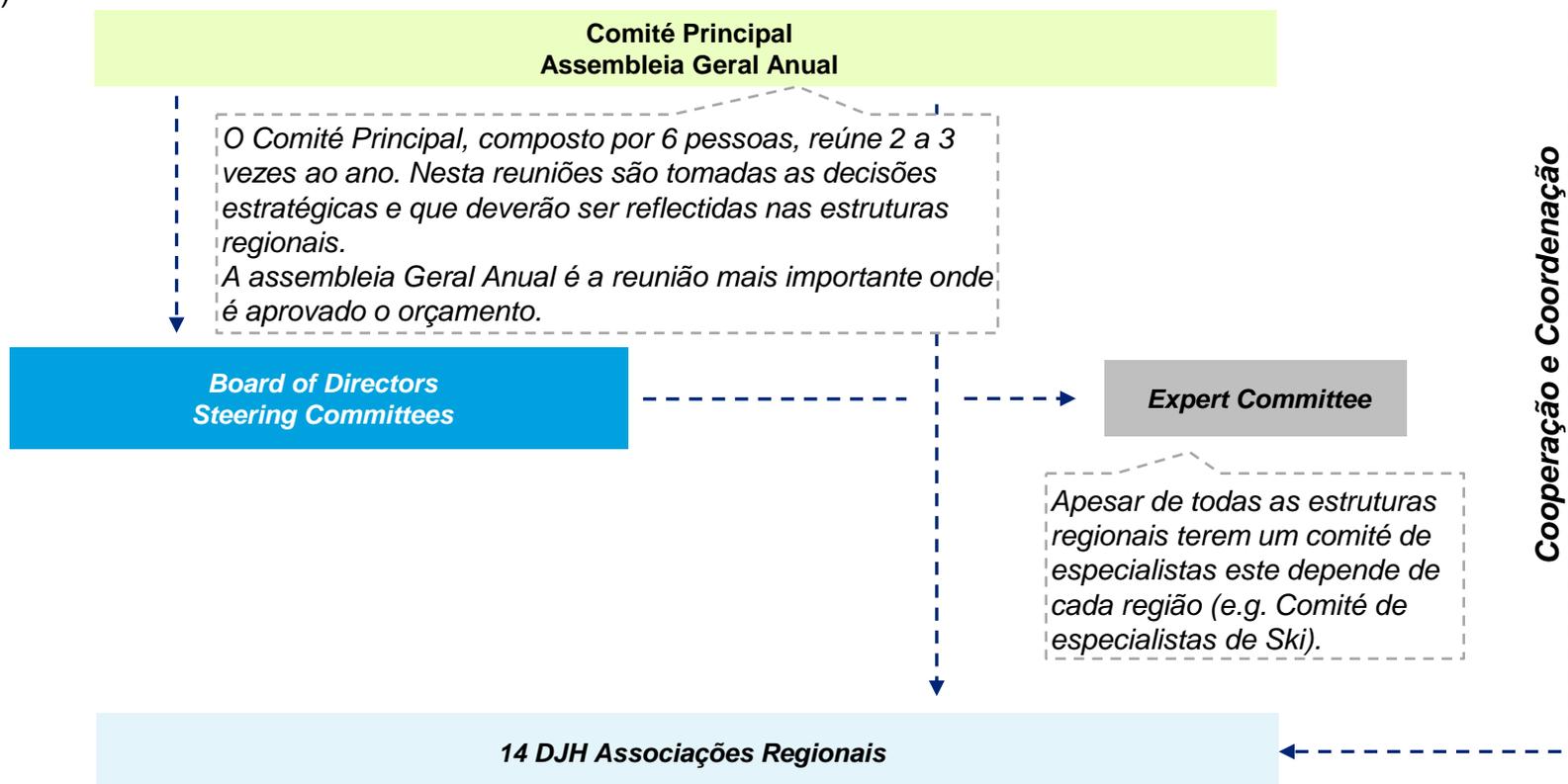
# III – Análise de Melhores Práticas

O caso Alemão | jugendherberge.de

## Modelo de Governação (2/3)

### Jugendherberge.de | Estrutura Regional

(Setembro 2012)



# III – Análise de Melhores Práticas

O caso Alemão | jugendherberge.de



## Modelo de Governação (3/3)

- A associação alemã de pousadas da juventude é uma associação sem fins lucrativos. O governo alemão financia apenas parte do investimento necessário para construção de novas pousadas ou remodelação das pousadas existentes.
- A actividade da associação é orientada para que as receitas cubram os custos (lucro de zero), tendo como fontes de receita a venda do cartão de alberguista e a taxa pago pelas pousadas em que a propriedade é detida por terceiros.
- Conforme referido existem cerca de 14 associações regionais que são proprietárias de cerca de 90% do total das pousadas. As restantes pousadas são propriedade das Autarquias ou de outras Associações sem fins lucrativos, sendo que pagam uma taxa por hóspede e por noite (cerca de 1 Euro) para pertencerem à rede.
- Note-se que de acordo com a legislação alemã não podem existir pousadas da juventude que sejam exploradas por entidades privadas que tenham como fim o lucro, pois seria considerado concorrência desleal face ao mercado de hotelaria tradicional, uma vez que as Pousadas têm um regime legislativo específico em que não pagam “imposto sobre valor acrescentado”.
- Note-se que pelo facto de não pagarem “imposto sobre valor acrescentado”, a associação tem que demonstrar à autoridade aduaneira que 90% dos hóspedes são Jovens (até aos 26 anos), Grupos (escolares, de música e/ ou de desporto) ou Famílias (com filhos pequenos), e que no máximo 10% são adultos (mais de 26 anos) sem filhos.

# III – Análise de Melhores Práticas

O caso Alemão | jugendherberge.de



## Modelo de Operativo (1/2)

### Marketing e Comunicação

- A associação principal tem como responsabilidade definir as políticas de marketing e de comunicação a nível nacional. Paralelamente é também responsável por promover a rede como um todo, quer no próprio país, quer em feiras de turismo (e.g. ITB), bem como gerir o website global.
- As associações regionais poderão promover as pousadas na sua própria região. Caso uma determinada região queira promover as suas pousadas noutra zona do país, esta promoção terá que ser concertada com a associação nacional, garantindo que não existe concorrência entre as pousadas.

### Canais de distribuição

- O canal *online* tem registado um incremento significativo sendo também notória a importância que as redes sociais têm vindo a registar.
  - As reservas *online*, entre 2010 e 2011, registaram um crescimento de 13%.
  - Em 2011 o número de fãs no “Facebook” da rede de pousadas da juventude na Alemanha registou um aumento de 1.254% entre Janeiro (4.100) e Dezembro (55.500).
  - O website da rede registou em 2011 cerca de 2,6 milhões de visitantes mais 27% do que em 2010.

# III – Análise de Melhores Práticas

O caso Alemão | jugendherberge.de



## Modelo de Operativo (2/2)

### Política de preço

- As directrizes referentes à política de preço são emitidas pelo Comité Principal e têm uma abrangência nacional. No entanto, cada associação regional define os seus preços, bem como a política de descontos a praticar.
- A associação nacional tem como função controlar se as directrizes foram aplicadas e se não existe concorrência de preços entre as regiões.

### Sistema de reservas

- Cada região têm o seu sistema de reservas, não estando integrados a um nível nacional;

# III – Análise de Melhores Práticas

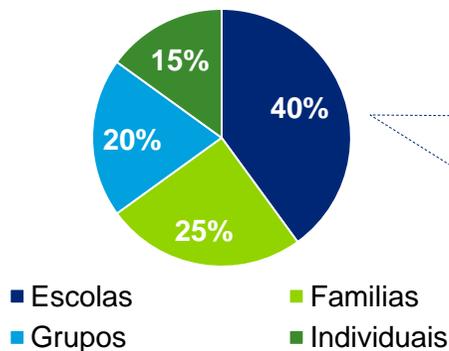
O caso Alemão | jugendherberge.de

## Principais indicadores (dados de 2011)

<b>Nº Pousadas da Juventude</b> # 529	<b>Nº de Camas</b> # 75.647	<b>Nº de Camas/ Pousada</b> # 143	<b>Nº de empregados/ Pousada</b> 10 pessoas
<b>Nº de Dormidas</b> # 10.160.591	<b>Nº de Hóspedes</b> # 4.840.524	<b>Estadia Média</b> 2,1 noites	<b>Taxa de ocupação</b> 40%



### Caracterização da procura (% noites por segmento, 2011)



- Um dos principais segmentos de clientes das pousadas da juventude na Alemanha são os **grupos escolares**. O governo alemão impõe apenas como **obrigatório o facto das escolas terem que realizar cerca de 3 viagens/ ano**, existindo inclusivamente um subsídio para que as crianças, cujos pais estejam desempregados, possam participar na viagem, não existindo, no entanto, nenhuma obrigatoriedade de ficarem alojados na pousadas da juventude.

# III – Análise de Melhores Práticas

O caso Alemão | jugendherberge.de



## Factores Diferenciadores

- Um dos factores diferenciadores desta rede, considerado como factor crítico de sucesso, são os programas e experiências educacionais que a rede prepara com o apoio do “Advisory Board”, o que não existe nas pousadas de juventude privadas que apenas oferecem alojamento. Recentemente têm-se assistido não a uma redução do número de viagens escolares mas sim a uma redução do número de noites de estadia, fixando actualmente em 2 noites, em vez das 4 noites que se verificavam.
- Paralelamente, a rede dispõe de uma escola de formação para que todos os seus quadros possam garantir um melhor serviço aos hóspedes e visitantes.
- Outro factor diferenciador da rede é o facto de se destacar no mercado como fornecedor de alojamento de baixo custo.

# Índice

Sumário executivo

Enquadramento do Sector do Turismo em Portugal

Diagnóstico da situação actual

**Análise de Melhores Práticas**

O caso Alemão

**O caso Holandês**

O caso Espanhol

Sumário

Definição de modelos de desenvolvimento

Seleção e detalhe do modelo futuro

Plano de implementação

Glossário

Anexos

# III – Análise de Melhores Práticas

## O caso Holandês | Stayokay

### Enquadramento Geral

- A Stayokay foi fundada em 1929 como Jeugdherberg Nederlandse Centrale (NJHC) (Associação Holandesa de Pousadas de Juventude).
- O primeiro albergue da rede localizava-se numa pequena cidade a cerca de 10 km de Amesterdão e surgiu através da reconversão de um moinho de vento. No entanto, a rede foi crescendo tendo tido pousadas em praticamente todo o país.
- Em 2003, no âmbito de um processo de viabilização da empresa, optou por reduzir a rede de 70 pousadas para 26. Adicionalmente, foi também alvo de um processo de alteração de marca, passando a designar-se “Stayokay”, e de alteração de conceito.
- Actualmente existem 27 pousadas na Holanda, sendo 1 das pousadas geridas em sistema de franquia e os restantes 26 geridos pela própria Stayokay.

### Distribuição da Rede das Pousadas de Juventude - Holanda (Setembro 2012)



# III – Análise de Melhores Práticas

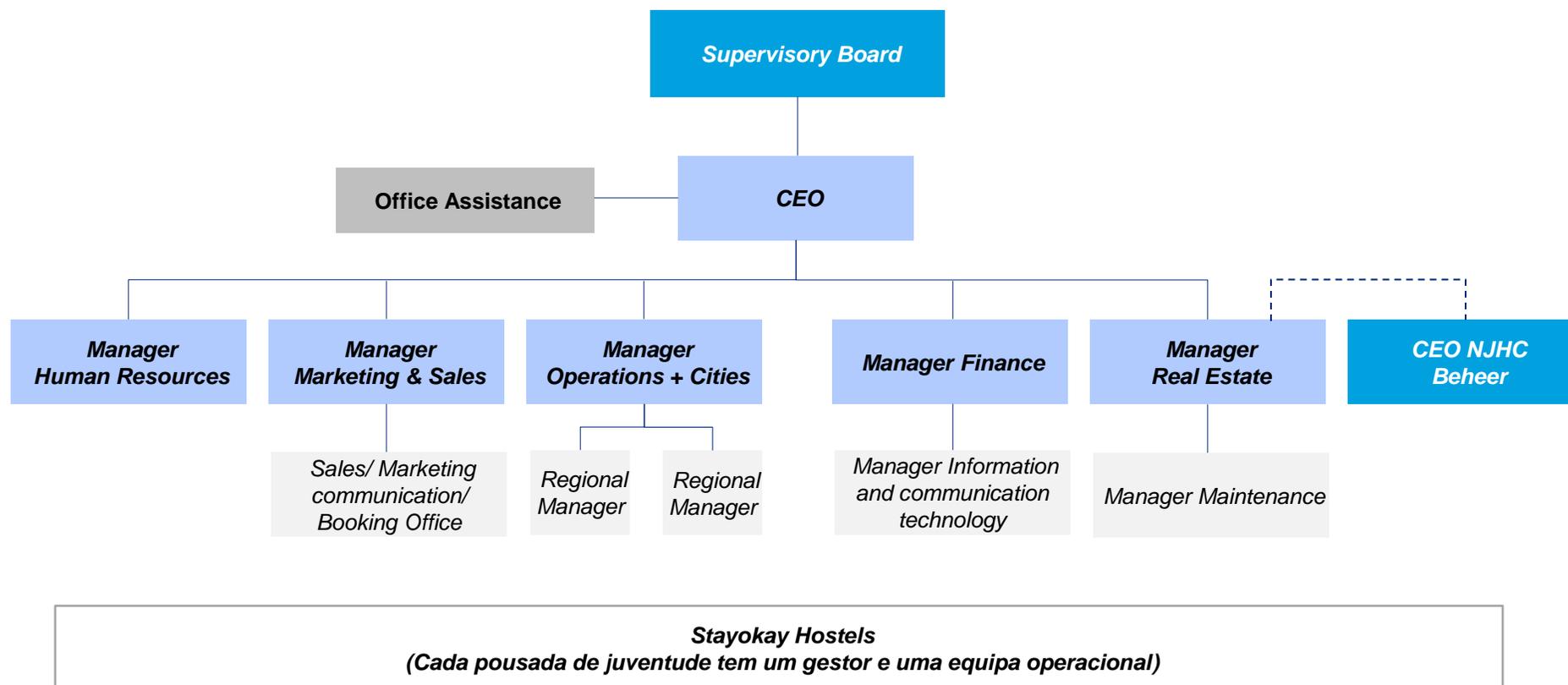
## O caso Holandês | Stayokay



### Modelo de Governação (1/2)

#### Stayokay | Organigrama

(Setembro 2012)



# III – Análise de Melhores Práticas

## O caso Holandês | Stayokay



### Modelo de Governação (2/2)

- A associação holandesa de pousadas da juventude é uma associação sem fins lucrativos. Não recebe qualquer dotação do governo holandês.
- No entanto, e apesar de serem uma organização sem fins lucrativos, a Stayokay tem como objectivo ser financeiramente sustentável. Importa referir que, em 2003, quando se diminui a capacidade instalada em termos de número de pousadas o objectivo foi viabilizar a rede, optando por encerrar as unidades que não tinham viabilidade económico-financeira, quer pela sua dimensão, quer pela sua localização.
- Conforme já foi referido, a rede holandesa é composta por 27 pousadas sendo que 26 são geridas pela própria Stayokay, existindo 1 pousada que funciona em regime de franquia. Esta unidade, paga uma taxa (que corresponde a uma % das receitas de alojamento) à Stayokay pela utilização da marca. Em termos de estratégia futura, o objectivo passa por aumentar o portefólio da rede através de contratos de franquia.
- Um dos factores diferenciadores desta rede está relacionado com a propriedade dos activos uma vez que existe uma associação “NJHC” que detém os activos, excepto a unidade que é franchisada. Note-se que a entidade responsável por fazer a gestão (Stayokay) paga uma renda fixa à “NJHC”.
- Importa ainda referir que apesar de ser uma associação sem fins lucrativos a Stayokay não está isenta de IVA (imposto sobre valor acrescentado).

# III – Análise de Melhores Práticas

## O caso Holandês | Stayokay



### Modelo de Operativo (1/2)

#### Marketing e Comunicação

- O marketing e comunicação da rede é desenvolvido centralmente através do departamento “Marketing & Sales” e tem como abrangência quer as pousadas geridas pela Stayokay, quer a pousada que funciona em regime de franquia. Em termos de funções esta área tem como responsabilidade a definição de políticas e estratégia de marketing, a promoção da rede, quer a nível nacional, quer a nível internacional, a participação em feiras internacionais e a gestão do website.
- Em termos de estratégia a aposta passa por posicionar a marca junto dos segmentos que actualmente têm menor conhecimento do produto, nomeadamente o segmento famílias. De acordo com um estudo de mercado elaborado pela Stayokay aos diversos segmentos de mercado conclui-se que: em 2003 apenas 4% das famílias conheciam a marca Stayokay, enquanto que em 2010 cerca de 41% das famílias entrevistadas afirmaram conhecer a marca.
- Paralelamente tem sido desenvolvido um elevado esforço de comunicação no sentido de descolar a marca Stayokay da rede de pousadas da juventude que existia até 2003.
- A comunicação desenvolvida tem passado sobretudo pela dinamização diária do próprio website uma vez que se tem verificado uma aumento significativo do canal *online*.

#### Canais de distribuição

- O principal canal de distribuição é o *online* sendo o objectivo aumentar o número de reservas através do website próprio em detrimento das reservas via plataformas de terceiros – Online Traves Agencies (OTA´s), nomeadamente, a booking.com, a expedia, a hostelworld e o hostelbookers.

# III – Análise de Melhores Práticas

## O caso Holandês | Stayokay



### Modelo de Operativo (2/2)

#### Política de preço

- A política de preço é elaborada anualmente pelo *Board*, que serve como base indicativa, uma vez que o responsável de cada pousada tem possibilidade de alterar os preços se assim o entender.
- Esta política deve-se essencialmente ao facto dos gerentes de pousada serem responsabilizados pelo cumprimento do orçamento definido anualmente.

#### Sistema de reservas

- O sistema de reservas é único, está centralizado e disponível a todas as unidades.

# III – Análise de Melhores Práticas

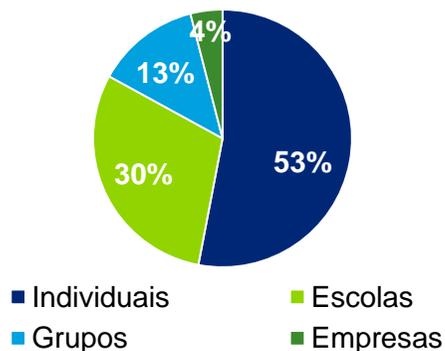
## O caso Holandês | Stayokay

### Principais indicadores (dados de 2010)

<b>Nº Pousadas da Juventude</b> # 27	<b>Nº de Camas</b> # 4.680 *	<b>Nº de Camas/ Pousada</b> # 180 *	<b>Nº de empregados/ Pousada</b> 24 pessoas **
<b>Nº de Dormidas</b> # 830.314	<b>Nº de Hóspedes</b> n.d.	<b>Estadia Média</b> n.d.	<b>Taxa de ocupação</b> 50%



### Caracterização da procura (% noites por segmento, 2010)



- As pousadas de cidades são as que concentram maior número de dormidas (54%).
- Os hóspedes nacionais representam 52% do total de dormidas, seguindo-se os alemães (13%), os ingleses (7%) e os franceses (5%).

- O segmento principal é o de “Individuais” que contempla todas as reservas até 9 pessoas. O segmento “Grupos”, que concentra 13%, engloba as reservas de grupos de ciclismo, música e desporto.

\* O número de camas não inclui a disponibilidade da pousada franchisada;

\*\* O número de recursos humanos por pousada inclui os recursos humanos que trabalham na área central.

# III – Análise de Melhores Práticas

## O caso Holandês | Stayokay



### *Factores diferenciadores*

- A Stayokay com o objectivo de se diferenciar face à restante oferta de mercado e também com o objectivo de se adaptar à procura actual, passou a certificar todas as suas pousadas com o Rótulo Ecológico Europeu, garantindo que nas suas unidades é utilizada energia renovável, que é desenvolvida uma política de poupança de água e que os produtos utilizados são produtos orgânicos. Posteriormente, e de forma a garantir uma coerência do produto, a Stayokay passou a servir refeições proporcionando menus sazonais com produtos da época (legumes e frutas) de forma a garantir uma alimentação saudável. Adicionalmente, foi desenvolvida uma parceria com uma empresa de panificação que fornece pão orgânico em todas as unidades.
- Como factor diferenciador poderá destacar-se ainda a escola de formação de que dispõem proporcionando aos seus colaboradores formação especializada em determinadas áreas, nomeadamente, gestão hoteleira, controlo financeiro, relatórios, entre outras. Em 2011 existiam 94 cursos disponíveis para os 686 empregados, o que correspondeu a um investimento de 170.000€, por parte da Stayokay.
- Importa ainda referir, que apesar de não serem reconhecidos como as unidades de alojamento mais barato, a Rede de Pousadas de Juventude é conotada pela relação qualidade-preço”.

# Índice

Sumário executivo

Enquadramento do Sector do Turismo em Portugal

Diagnóstico da situação actual

## **Análise de Melhores Práticas**

O caso Alemão

O caso Holandês

### **O caso Espanhol**

Sumário

Definição de modelos de desenvolvimento

Seleção e detalhe do modelo futuro

Plano de implementação

Glossário

Anexos

# III – Análise de Melhores Práticas

## O caso Espanhol | Red Española de Albergues Juveniles



### Enquadramento Geral

- A rede espanhola de pousadas da juventude conta com cerca de 250 Pousadas com capacidade de, aproximadamente, 27.000 camas.
- As pousadas encontram-se em todos o território espanhol, com maior incidência na zona Norte e Este do país, em parte devido ao movimento de peregrinos do Caminho de Santiago.

### Distribuição da Rede das Pousadas de Juventude - Espanha (Setembro 2012)



# III – Análise de Melhores Práticas

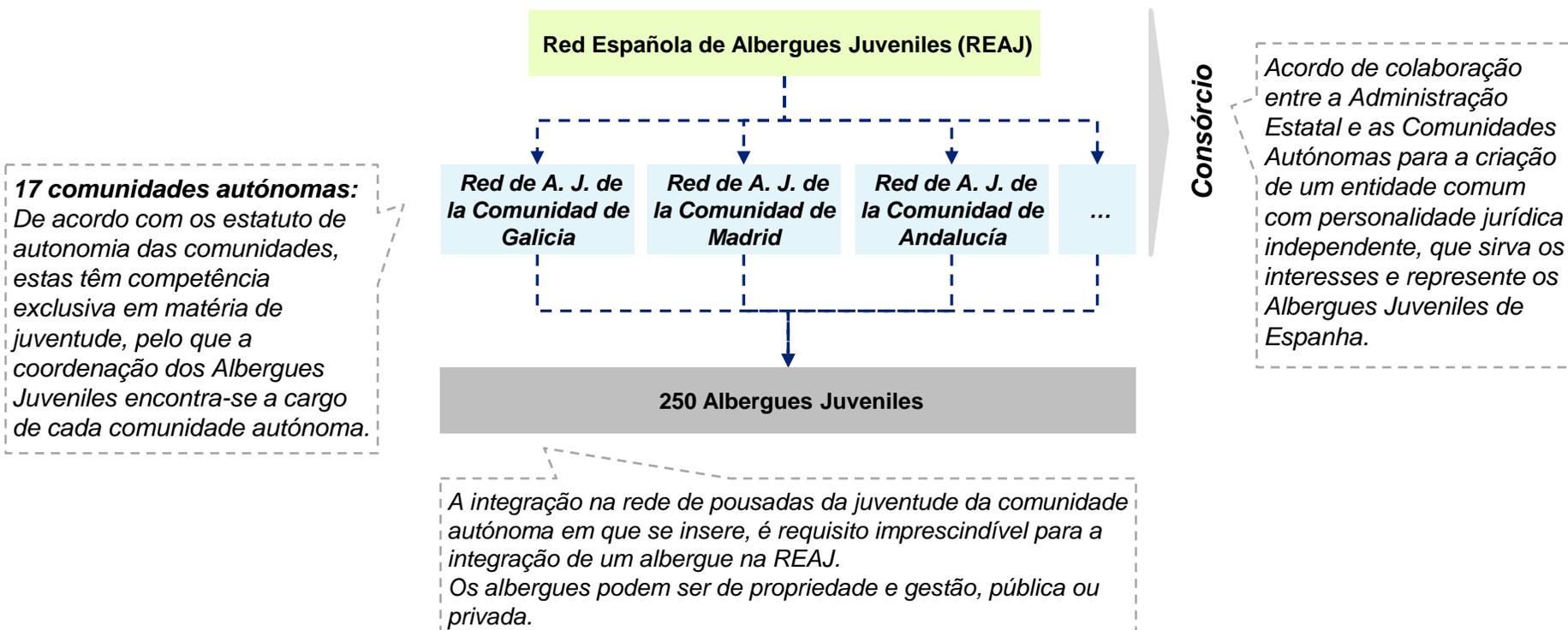
## O caso Espanhol | Red Española de Albergues Juveniles



### Modelo de Governação (1/3)

#### REAJ | Estrutura Federal

(Setembro 2012)



# III – Análise de Melhores Práticas

## O caso Espanhol | Red Española de Albergues Juveniles



### *Modelo de Governação (2/3)*

- Em Junho de 2000 foi assinado um acordo de consórcio, entre a Administração Estatal e as Comunidades Autónomas para a criação de um entidade comum com personalidade jurídica independente – a REAJ, Red Española de Albergues Juveniles – sendo âmbito da sua actuação:
  - Promover a rede de pousadas da juventude das comunidades autónomas, junto de organizações internacionais que sirvam os interesses da mobilidade juvenil, cooperação e conhecimento mútuo, nomeadamente, junto da Federação Internacional de Pousadas da Juventude (Hosteling International) e a Federação Europeia de Pousadas da Juventude (E.U.F.E.D);
  - Promover a mobilidade dos jovens dentro do território espanhol através de pousadas da juventude, próprias ou associadas da rede de cada comunidade autónoma, membro do referido consórcio.
- Encontra-se a cargo da rede de cada comunidade autónoma, membro do consórcio, a coordenação e gestão das respectivas pousadas, sendo apenas possível a integração de uma pousada da juventude na REAJ, através da associação à rede de pousadas da juventude da comunidade autónoma.
- As comunidades autónomas realizam um pagamento anual à REAJ pela associação ao consórcio, sendo este pagamento definido em função do número de albergues e de dormidas. A receita média anual da REAJ com este pagamento é de cerca de 93.000€/ ano, sendo o valor mínimo a pagar, por comunidade, de 3.000€/ ano e o valor máximo de 9.000€/ ano.

# III – Análise de Melhores Práticas

## O caso Espanhol | Red Española de Albergues Juveniles



### *Modelo de Governação (3/3)*

- A principal fonte de receitas da REAJ resulta da venda do cartão de alberguista, que representa 80% das suas receitas, sendo o remanescente correspondente à taxa paga pelas comunidades autónomas (15%) e outros.
- As pousadas da juventude são na sua maioria propriedade das comunidades autónomas, existindo contudo casos em que a propriedade pertence a Autarquias, Empresas e/ ou Privados.
- As pousadas da juventude não se encontram sujeitas a nenhuma renda ou pagamento pela integração à rede de pousadas da juventude da comunidade autónoma, e conseqüentemente à REAJ, tendo apenas que cumprir os requisitos mínimos de qualidade, segurança, conforto e serviços, definidos pela comunidade autónoma.
- As gestão das pousadas pode ser concedida a entidades privadas, sendo o modelo de remuneração definido em função das receitas (taxa variável em % VN), pago anualmente, ficando a cargo da entidade concessionária a gestão e manutenção da pousada da juventude. A duração mínimo dos contratos varia entre 2 e 4 anos.
- Nos casos de concessão, a estrutura de recursos humanos mantêm-se na esfera pública.

# III – Análise de Melhores Práticas

## O caso Espanhol | Red Española de Albergues Juveniles



### *Modelo de Operativo (1/2)*

#### **Marketing e Comunicação**

- A REAJ tem como responsabilidade definir as políticas de marketing e de comunicação a nível nacional. Paralelamente, é também responsável por promover a rede como um todo, quer no próprio país, quer em feiras de turismo (e.g. ITB), bem como gerir o website global.
- As comunidades autónomas tem a responsabilidade de promover as pousadas da sua própria região.
- Ao nível do estabelecimento de protocolos de parceria é da responsabilidade da REAJ o contacto a nível nacional, e das comunidades autónomas o contacto a nível local. Contudo têm-se verificado uma redução da adesão por parte de escolas e federações desportivas.

#### **Canais de distribuição**

- Em termos de canais de distribuição o foco é o canal online (página web, “Facebook”, “Twitter”, “Youtube” e plataformas internacionais de comercialização).
- A decisão de comercializar as pousadas nos OTA´s é das comunidades autónomas. No caso das pousadas que pertencem às autarquias ou privados, essa decisão/ gestão é de cada entidade.

# III – Análise de Melhores Práticas

## O caso Espanhol | Red Española de Albergues Juveniles



### *Modelo de Operativo (2/2)*

#### **Política de preço**

- A política de preço é definida ao nível das comunidades autónomas, não existindo qualquer orientação da REAJ.
- Observa-se uma incoerência ao nível da política de preço, nomeadamente em termos da relação qualidade-preço e categorias existentes, por exemplo:
  - Existem pousadas de categoria superior, a praticar preços mais baixos que os praticados por pousadas de categoria inferior de outra comunidade autónoma.
  - Existem pousadas que praticam preços para menores de 26 anos e outras apenas para menores de 30 anos, sendo que nem todas as pousadas praticam descontos para grupos e famílias.

#### **Sistema de reservas**

- Cada comunidade autónoma têm o seu sistema de reservas sendo que não estão integrados a um nível nacional.

# III – Análise de Melhores Práticas

O caso Espanhol | Red Española de Albergues Juveniles

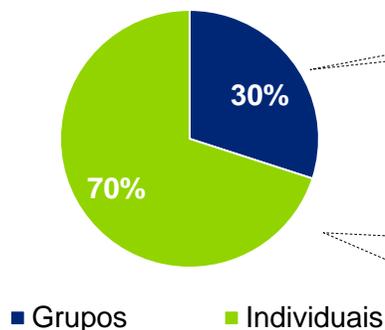


## Principais indicadores (dados de 2010)

<b>Nº Pousadas da Juventude</b> # 245	<b>Nº de Camas</b> # 26.559	<b>Nº de Camas/ Pousada</b> # 108	<b>Nº de empregados/ Pousada</b> 10 pessoas
<b>Nº de Dormidas</b> # 2.834.555	<b>Nº de Hóspedes</b> ≈ 1.417.278	<b>Estadia Média</b> ≈ 2 noites	<b>Taxa de ocupação</b> ≈ 40%



### Caracterização da procura (% noites por segmento, 2011)



- O segmento “Grupos”, que concentra 30% da procura, engloba as reservas de grupos de escolas, desporto e outras associações.

- Os clientes individuais são maioritariamente Famílias e Individuais com mais de 30 anos. Os clientes estrangeiros representam aproximadamente 15% do total de clientes.
- Têm-se verificado uma redução da procura por parte de mochileiros, resultante, entre outros, da subida de preços da rede REAJ e de uma concorrência cada vez mais agressiva.

# III – Análise de Melhores Práticas

## O caso Espanhol | Red Española de Albergues Juveniles



### *Factores diferenciadores*

- Um dos principais factores diferenciadores das pousadas da juventude em Espanha é a sua dupla valência: pousada da juventude e residencial de estudantes. Este modelo contribui para o aumento da taxa de ocupação e dos resultados nas épocas de menor procura. Nem todas as pousadas aderem a este modelo de operação, estando contudo presente em todas, ou quase todas, as zonas do país. O modelo é flexível, existindo pousadas que actuam todo o ano em dupla valência e pousadas que no inverno actuam apenas como residencial de estudantes e no verão apenas como pousada da juventude. O preço mensal é de aproximadamente 400€, incluindo alojamento em quarto duplo, 3 refeições diárias e limpeza. É igualmente possível às pousadas de propriedade privada aderir a esta modalidade.
- Igualmente, a gestão das pousadas pode ser concedida a associações privadas, que utilizam o espaço para desenvolver a sua actividade normal enquanto gerem a pousada da juventude.

# Índice

Sumário executivo

Enquadramento do Sector do Turismo em Portugal

Diagnóstico da situação actual

## **Análise de Melhores Práticas**

O caso Alemão

O caso Holandês

O caso Espanhol

## **Sumário**

Definição de modelos de desenvolvimento

Seleção e detalhe do modelo futuro

Plano de implementação

Glossário

Anexos

# III – Análise de Melhores Práticas

## Sumário / Análise comparativa

### Principais indicadores

	Alemanha (2011)	Holanda (antes da redução de rede)	Holanda 2 (2010)	Espanha (2010)	Portugal (2011)
# pousadas	529	70	27	245	46
# camas por pousada	143	n.d.	180 (não inclui a disponibilidade da pousada franchisada)	108 (valores de 2010)	79
Taxa de ocupação	40%	n.d.	50%	40%	35% <sup>1)</sup>
# RH por pousada	10	n.d.	24 (inclui os recursos humanos que trabalham na área central)	10	7 <sup>2)</sup>
# pousadas por mil km <sup>2</sup>	1,5	1,7	0,7	0,5	0,5
# pousadas por milhão de habitantes	6,5	4,4	1,7	6,4	4,6

**Nota:** Os dados de Espanha e Holanda dizem respeito ao ano de 2010, enquanto que para Portugal e Alemanha respeitam a 2011. A excepção é o número de pousadas em todos os países e o número de camas em Portugal que é o actual.

<sup>1)</sup> Não inclui a taxa de ocupação das Pousadas de Évora e Mira uma vez que a sua actividade se encontrava suspensa em 2011.

<sup>2)</sup> Valor médio por Pousada, excluindo gestores de área e estrutura central.

# Índice

Sumário executivo

Enquadramento do Sector do Turismo em Portugal

Diagnóstico da situação actual

Análise de Melhores Práticas

**Definição de modelos de desenvolvimento**

**Ponto de partida**

Modelos de desenvolvimento

Sumário

Seleção e detalhe do modelo futuro

Plano de implementação

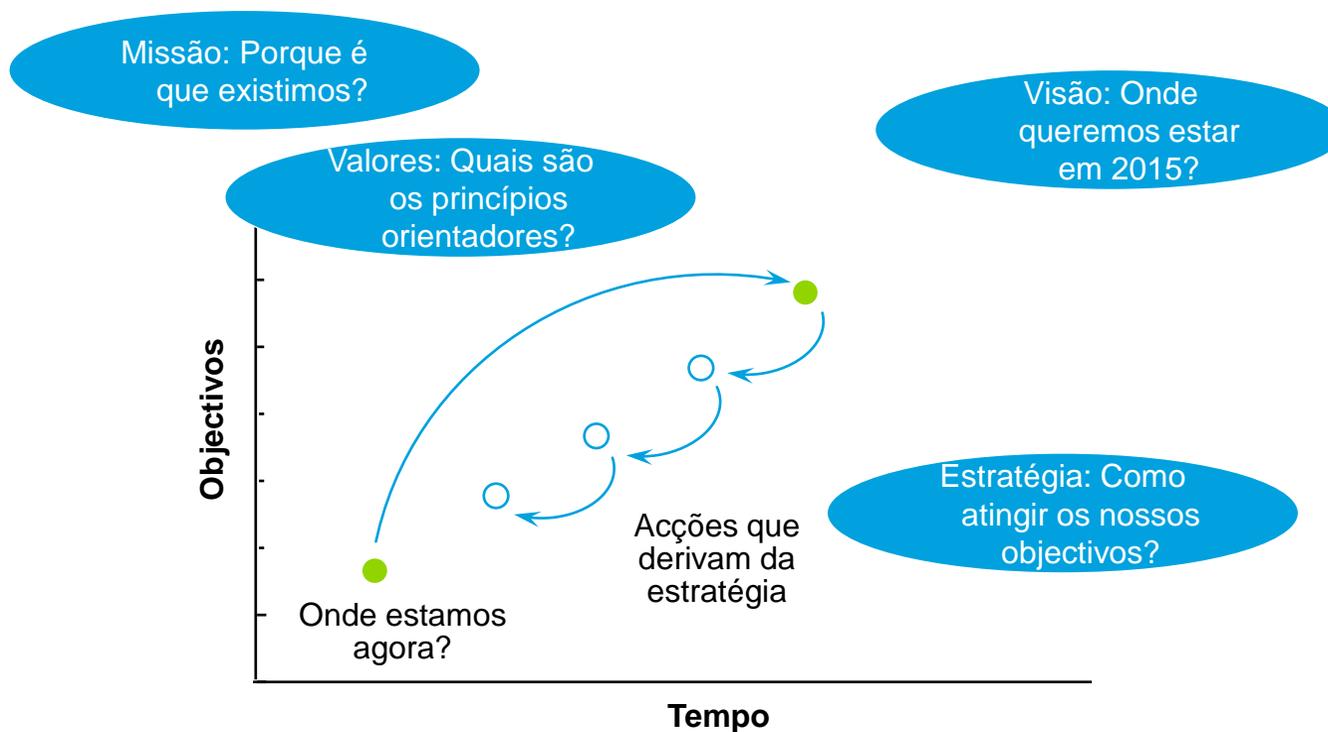
Glossário

Anexos

# IV – Definição de modelos de desenvolvimento

## Ponto de Partida | Base Estratégica da Rede das Pousadas de Juventude (1/4)

*A Missão, a Visão e os Valores constituem a base estratégica de uma organização, devendo orientar e apoiar a gestão na articulação e priorização de objectivos estratégicos e na definição de planos, processos e procedimentos operacionais.*

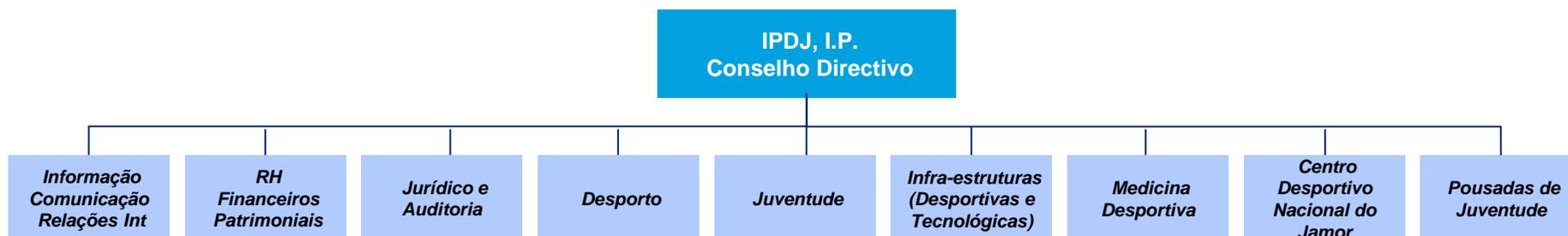


# IV – Definição de cenários de desenvolvimento

## Ponto de Partida | Base Estratégica da Rede das Pousadas de Juventude (2/4)

### Estatutos do IPDJ, I.P.

- De acordo com o Decreto-Lei n.º 98/2011 de 21 de Setembro “O IPDJ, I. P., tem por missão a execução de uma política integrada e descentralizada para as áreas do desporto e da juventude, em estreita colaboração com entes públicos e privados, designadamente com organismos desportivos, associações juvenis, estudantis e autarquias locais. (...) De igual modo, o IPDJ, I. P., visa dinamizar o apoio ao associativismo, ao voluntariado e promoção da cidadania, à ocupação de tempos livres, à educação não formal, à informação e à mobilidade geográfica dos jovens em Portugal e no estrangeiro. **Pretende-se, ainda, revitalizar o turismo jovem, em particular no que respeita à Rede das Pousadas de Juventude e ao Cartão Jovem, de modo a incrementar a mobilidade, com ganhos de eficiência e economia.**”
- No seguimento do Decreto-Lei n.º 98/2011 que define a missão e atribuições do IPDJ, I.P. é criada uma portaria que visa determinar a organização interna desta entidade. Desta forma e de acordo com o artigo 1.º a organização interna do IPDJ, I.P., é constituída pelas seguintes unidades orgânicas de primeiro nível, que se subordinam hierarquicamente e funcionalmente ao Conselho Directivo.



# IV – Definição de cenários de desenvolvimento

## Ponto de Partida | Base Estratégica da Rede das Pousadas de Juventude (3/4)

### Estatutos do IPDJ. I.P.

Artigo 12.º

#### **Departamento de Pousadas de Juventude**

1 — O Departamento de Pousadas de Juventude assegura a gestão e coordenação das estruturas que compõem a rede nacional de turismo juvenil.

2 — Ao Departamento de Pousadas de Juventude, abreviadamente designado por DPJ, compete:

- a) Gerir, administrar e conservar as infra-estruturas da sua propriedade ou outras cuja exploração tenha contratado, bem como as infra-estruturas que lhe sejam afectas para a prossecução dos seus fins, em articulação com o Departamento de Infra-estruturas;
- b) Propor acordos de cedência ou concessão de exploração, com entidades públicas ou privadas, relativos às unidades de alojamento integrantes da rede nacional;
- c) Assegurar a prestação de serviços, no âmbito do seu objecto, a entidades públicas ou privadas;
- d) Definir as orientações comerciais e de nível de serviço a prestar pelas unidades de alojamento integrantes da rede nacional;
- e) Analisar e dar parecer sobre propostas de entidades públicas ou privadas que queiram integrar a rede nacional de turismo juvenil;
- f) Assegurar o regular funcionamento e actualização de conteúdos dos sítios *web* ou plataformas informáticas da Rede das Pousadas, em articulação com a Divisão de Infra-estruturas Tecnológicas;
- g) Assegurar as demais funções que lhe sejam cometidas pelo Conselho Directivo.

# IV – Definição de modelos de desenvolvimento

Ponto de Partida | Base Estratégica da Rede das Pousadas de Juventude (4/4)

*Situação actual da Movijovem - em liquidação | Rede das Pousadas de Juventude*

## *Integração no IPDJ, I.P.*

- “O IPDJ, I. P., tem por **missão a execução de uma política integrada** e descentralizada para as **áreas do desporto e da juventude**, em estreita colaboração com entes públicos e privados, designadamente com organismos desportivos, associações juvenis, estudantis e autarquias locais” .<sup>1</sup>
- “ (...) **Pretende-se, ainda, revitalizar o turismo jovem**, em particular, **no que respeita à rede de Pousadas de Juventude.**” <sup>1</sup>



## *Sustentabilidade Económico-Financeira*

### *Vertente Económica*

Vertente Social

**A vertente social deverá ser parte integrante da vertente económica da Rede das Pousadas de Juventude.**

*Onde é que as Pousadas de Juventude se querem posicionar no futuro?*

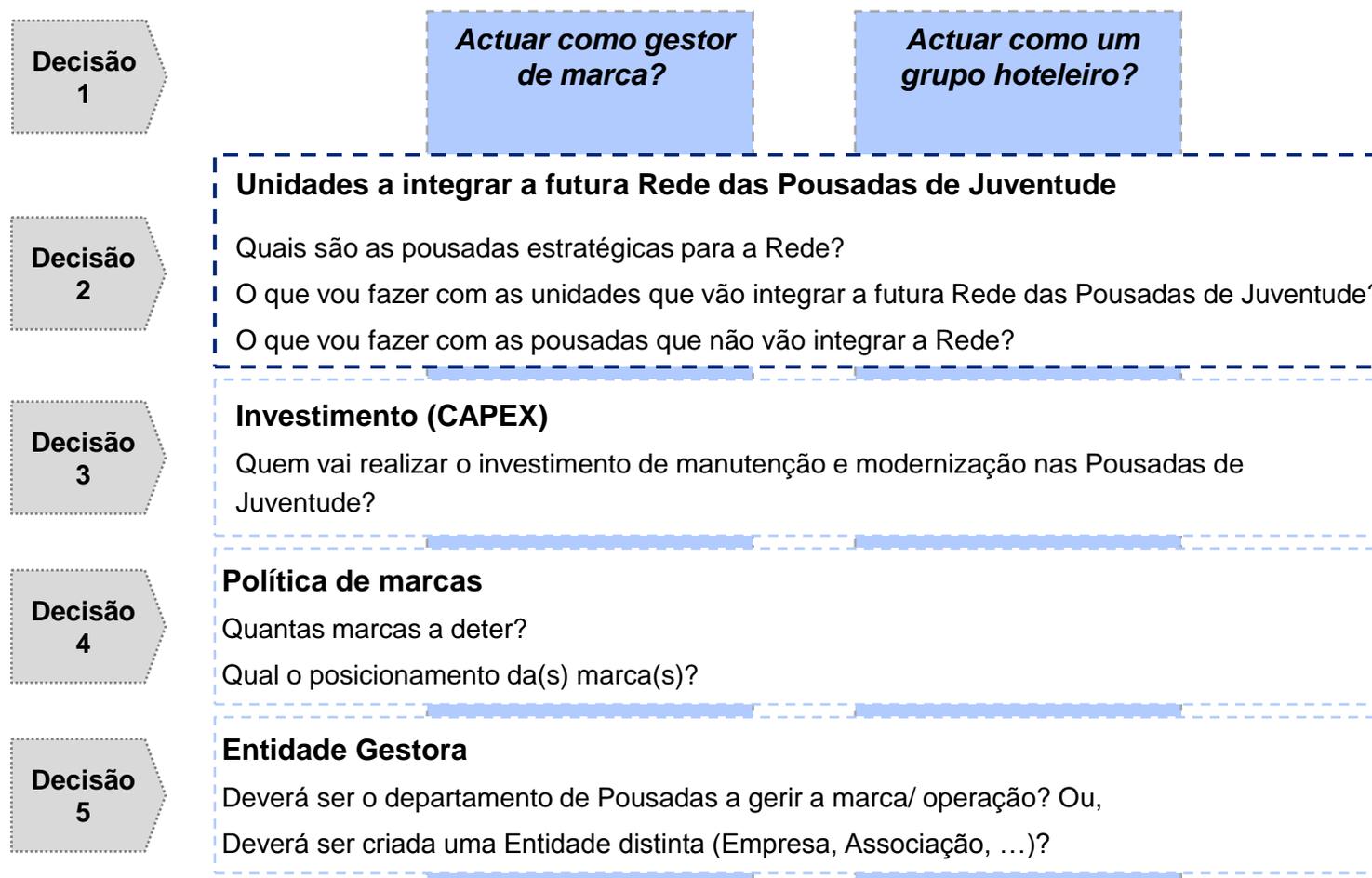
<sup>1</sup> Fonte: Decreto-Lei n.º 98/ 2011 de 21 de Setembro

# IV – Definição de modelos de desenvolvimento

## Ponto de Partida | Processo de tomada de decisão (1/8)

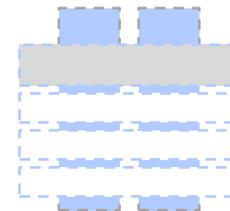
### Árvore de decisão

De forma a apoiar o IPDJ, I.P. no processo de definição e selecção do modelo futuro a desenvolver para a Rede das Pousadas de Juventude, foi criada uma “árvore”, que sistematiza as decisões “nucleares” que deverão ser consideradas na escolha de um modelo.

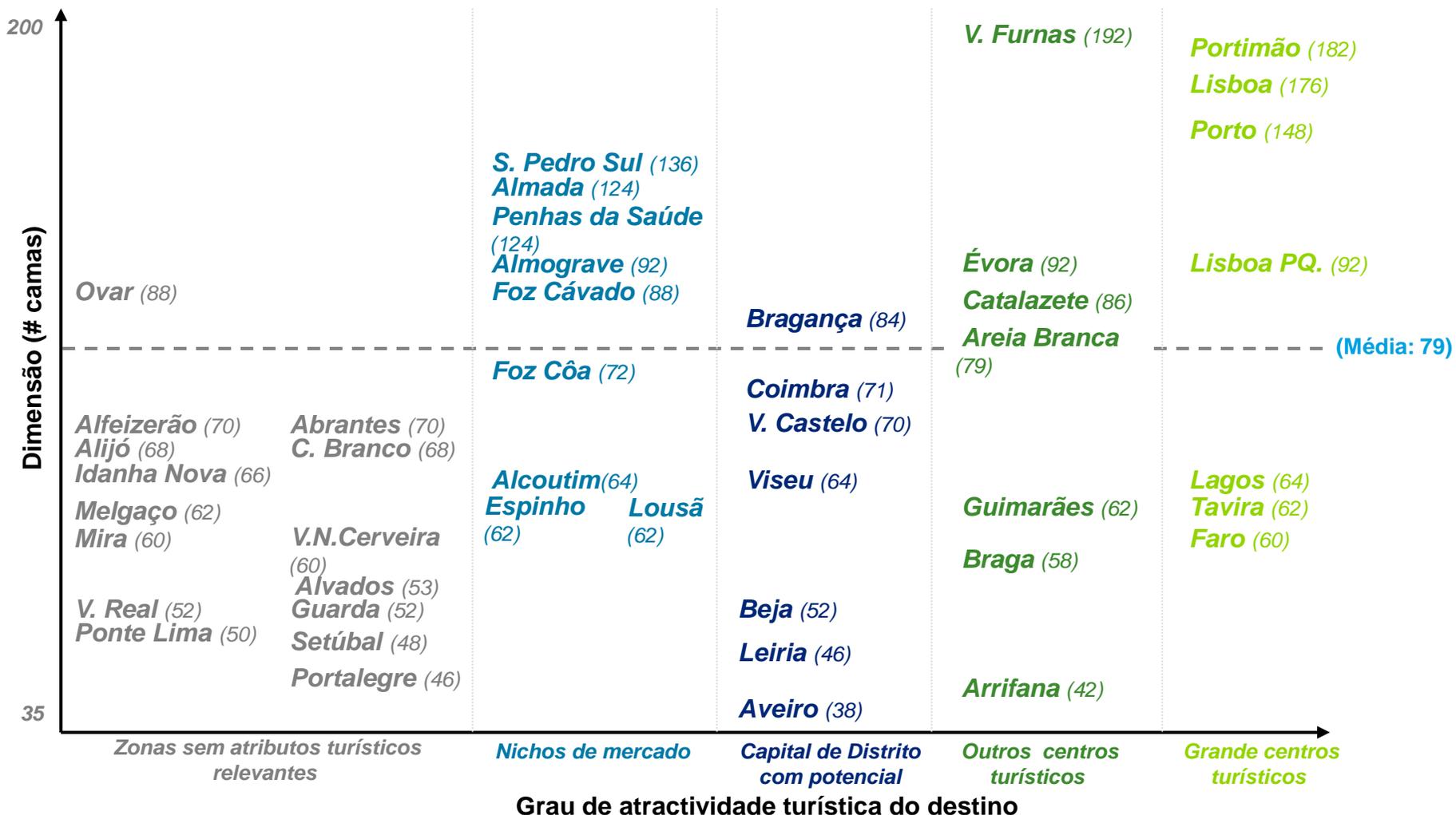


# IV – Definição de modelos de desenvolvimento

## Ponto de Partida | Processo de tomada de decisão (2/8)

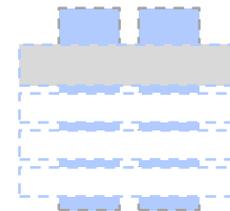


### Decisão 2 – Análise da relação entre o grau de atractividade turística e a dimensão

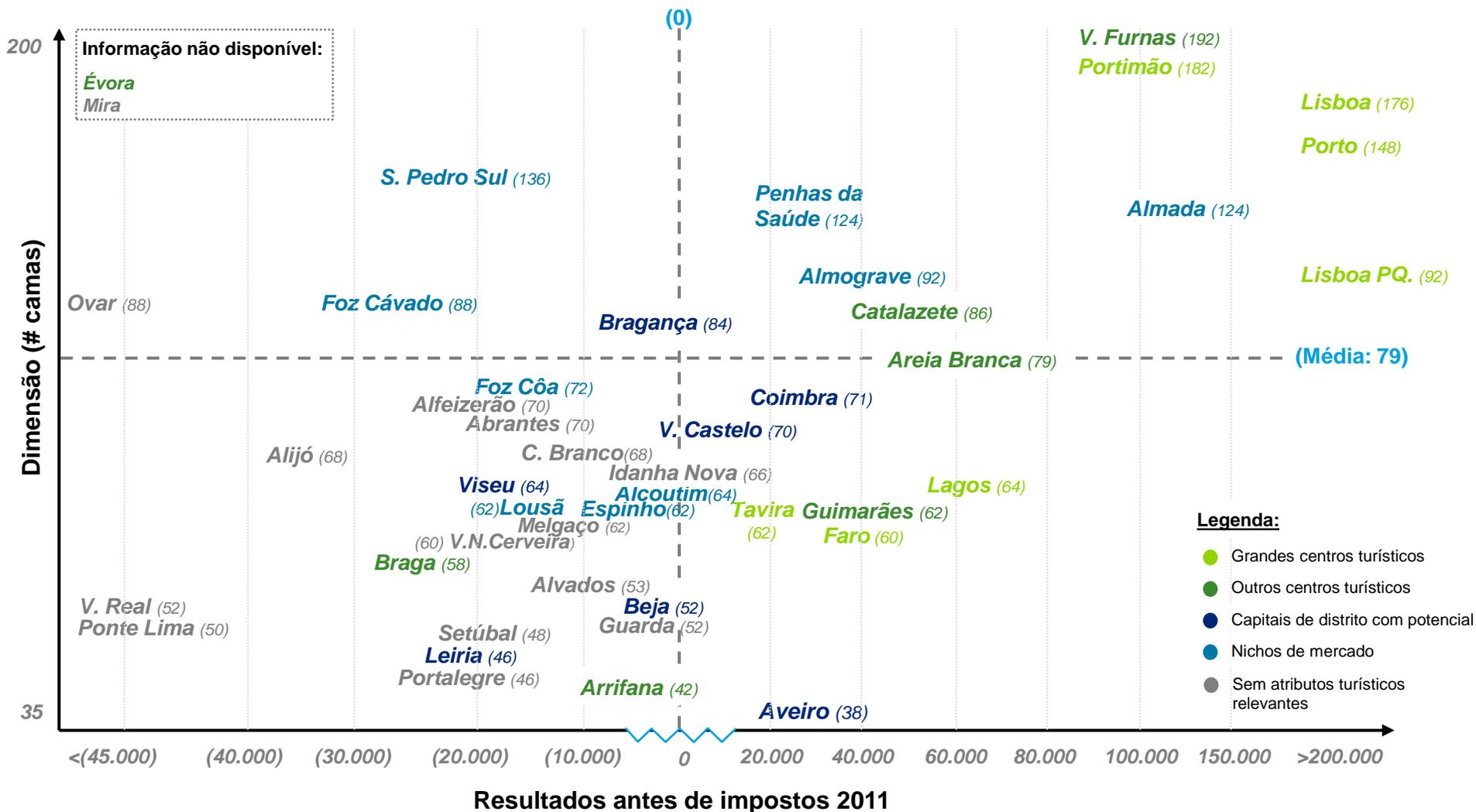


# IV – Definição de modelos de desenvolvimento

## Ponto de Partida | Processo de tomada de decisão (3/8)

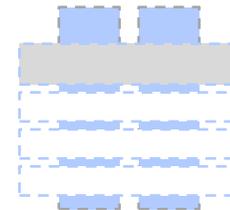


### Decisão 2 – Análise da relação entre o resultado de exploração, a dimensão e o grau de atractividade turística

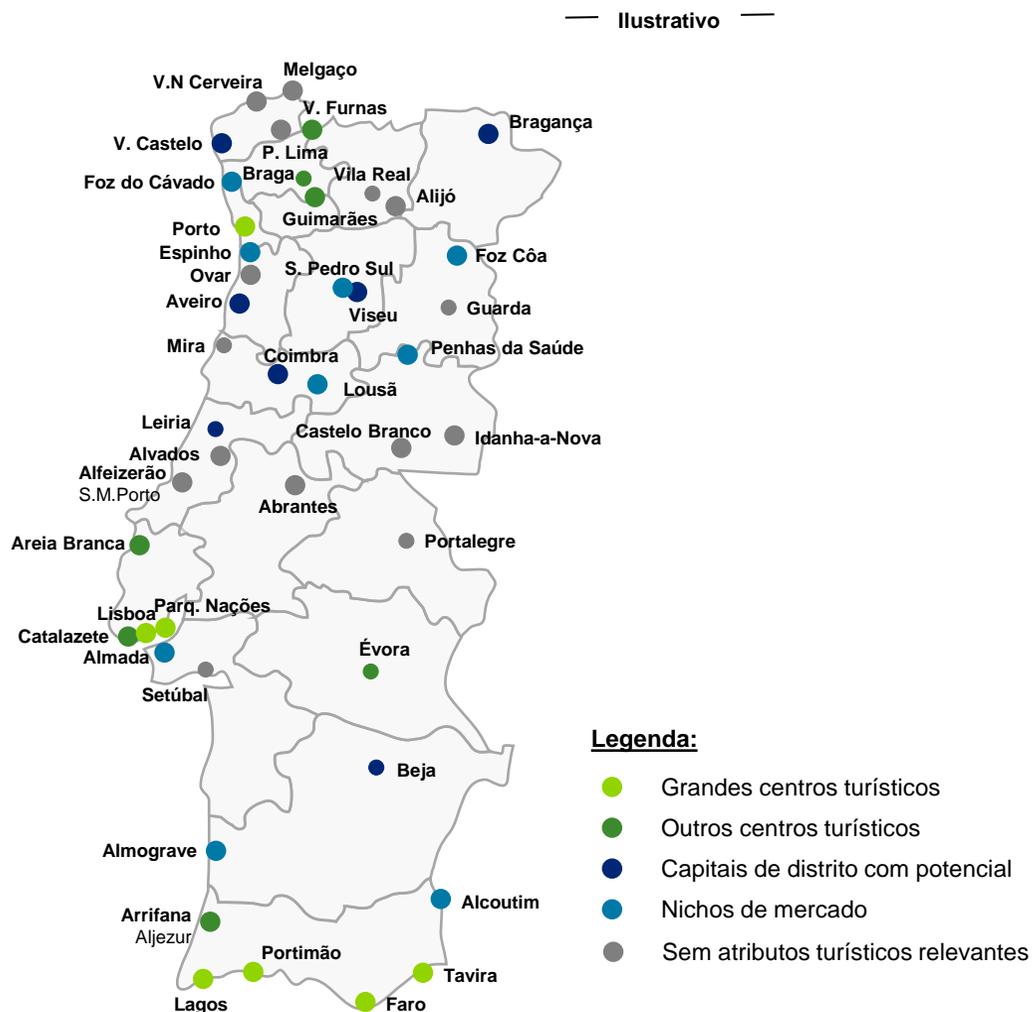


# IV – Definição de modelos de desenvolvimento

## Ponto de Partida | Processo de tomada de decisão (4/8)



### Decisão 2 – Distribuição geográfica das pousadas por grau de atractividade turística

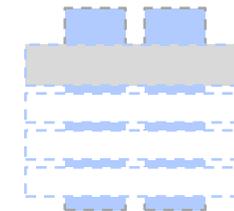


Existem 14 Pousadas localizadas em centros turísticos, que garantem a presença da rede em quase todo o território nacional.

Paralelamente, a exploração de pousadas localizadas em capitais de distrito com potencial e/ou de nichos de mercado poderá garantir a presença da rede em localizações com menor grau de atractividade turística.

# IV – Definição de modelos de desenvolvimento

## Ponto de Partida | Processo de tomada de decisão (5/8)



### Decisão 2 – Análise comparativa à dimensão das pousadas

País	Pousadas (#)	Habitantes (milhões)	Superfície (km <sup>2</sup> )	Pousadas / Milhão habitantes	Pousadas / Mil km <sup>2</sup>
Alemanha	529	82	357.000	6,5	1,48
Espanha	250	39	504.000	6,4	0,50
Reino Unido	200	52	151.000	3,8	1,32
França	160	63	550.000	2,5	0,29
Itália	95	57	301.000	1,7	0,32
Áustria	95	8	84.000	11,9	1,13
Suíça	57	7,5	41.000	7,6	1,39
<b>Portugal Continental</b>	<b>46</b>	<b>10</b>	<b>92.000</b>	<b>4,6</b>	<b>0,50</b>
Holanda	27	16	41.000	1,7	0,66
Bélgica	10	10	31.000	1,0	0,32
<b>Total - Grupo 1)</b>	<b>505</b>	<b>159</b>	<b>1.355.000</b>	<b>3,2</b>	<b>0,37</b>
<b>Total - Grupo 2)</b>	<b>255</b>	<b>120</b>	<b>851.000</b>	<b>2,1</b>	<b>0,30</b>
<b>Total</b>	<b>1.469</b>	<b>345</b>	<b>2.152.000</b>	<b>4,3</b>	<b>0,68</b>

Grupo 1) França, Espanha e Itália.

Grupo 2) França e Itália.

#### Grupo 1)

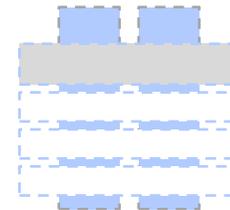
Para se situar na **média dos seus congéneres mediterrânicos** (França, Espanha, Itália), Portugal deveria ter uma **rede de pousadas** com, aproximadamente, **32 unidades ou 34 unidades** (rácio população ou rácio superfície territorial).

#### Grupo 2)

Se retirarmos da amostra Espanha, que se encontra sobredimensionada, o número de pousadas passaria a ser de aproximadamente **21 unidades ou 28 unidades** (rácio população ou rácio superfície territorial).

# IV – Definição de modelos de desenvolvimento

Ponto de Partida | Processo de tomada de decisão (6/8)



## Decisão 2 – Principais conclusões

1

**As Pousadas localizadas nos centros turísticos enquadram-se no conceito de Pousadas de Juventude e adequam-se aos diferentes alvos a captar (e.g. jovens; famílias; grupos escolares e desportivos).**



*Relativamente à Pousada de Braga, deve ser analisada com maior detalhe a sua exploração, uma vez que se encontra inserida numa localização com um atractivo turístico elevado mas a sua taxa de ocupação é inferior à dos seus pares, (e.g. Guimarães em 2011 registou uma taxa de ocupação de 44%, face a 24% de Braga).*

2

**As pousadas localizadas nas Capitais de distrito com potencial e de Nichos de mercado aparentam capacidade para gerar valor. Contudo, actualmente a maioria apresenta resultados negativos**



*Apresentam-se como factores críticos para a exploração destas pousadas:*

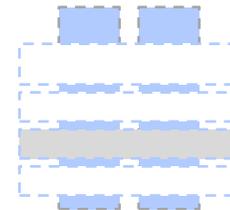
- *A definição de um posicionamento claro e orientado para o cliente;*
- *A realização de uma comunicação forte, clara e eficaz;*
- *A adequação da dimensão à procura.*

3

**Identificam-se 16 pousadas localizadas em zonas sem atractivo turístico relevante e que apresentam resultados negativos, pelo que a sua exploração enquanto unidade turística deverá ser equacionada ou repensada, na óptica da gestão e operacionalização centralizada.**

# IV – Definição de modelos de desenvolvimento

## Ponto de Partida | Processo de tomada de decisão (7/8)



### Decisão 4 – A importância da marca (1/2)

Jon Miller and David Muir definiram no seu livro ‘*The Business of Brands*’ como:

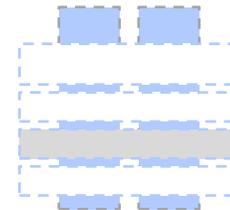
*“Uma marca é um nome e/ ou um símbolo que é utilizado por uma organização para criar valor para as diversas partes interessadas (colaboradores, accionistas, clientes e fornecedores).”*

De acordo a definição realizada em 1955 por Gardner and Levy, uma marca é mais do que um mero símbolo ou uma representação visual:

*“É um símbolo complexo que representa uma variedade de ideias e atributos. O símbolo transmite diversas mensagens aos consumidores, não só pela forma como soa (e seu significado literal, se tiver um), mas, mais importante, através do corpo de associações que construiu tornando-se um objecto público durante um período de tempo. ”*

# IV – Definição de modelos de desenvolvimento

## Ponto de Partida | Processo de tomada de decisão (8/8)



### Decisão 4 – A importância da marca (2/2)

#### Factores críticos de sucesso

##### I. Diferenciação

*Quem são os nossos clientes?*

*Que produtos ou serviços devemos vender ao cliente que definimos como alvo?*

*Como podemos vender/ entregar estes produtos de uma forma eficiente em termos de custos?*

##### II. Clareza

*Da Visão, Missão e Valores.*

##### III. Consistência

*Marcas fortes demonstram consistência no que são, independente do que estão a fazer.*

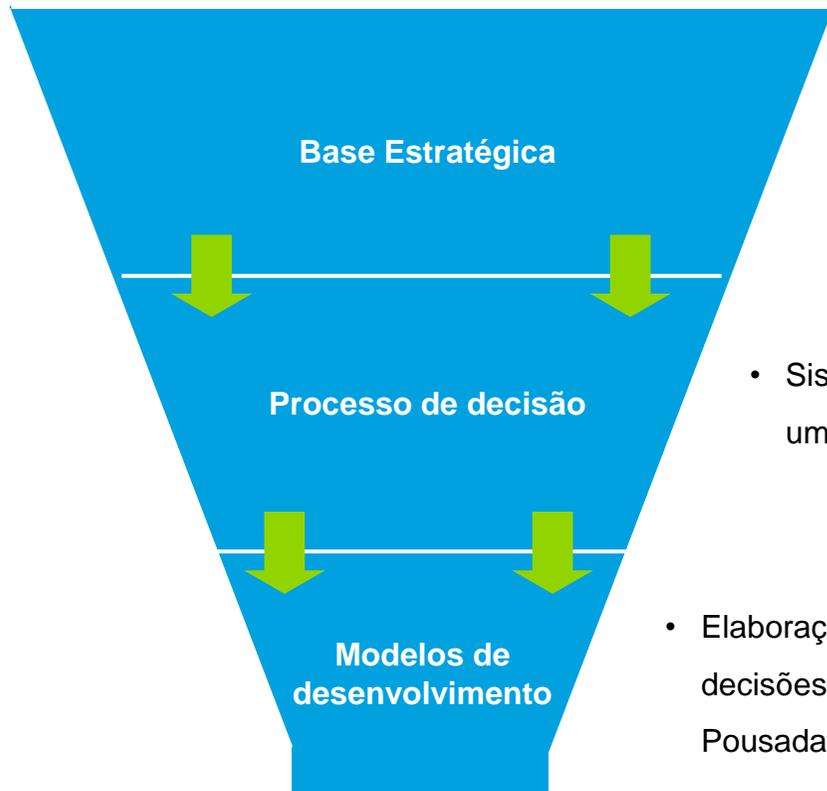
##### IV. Liderança

*Capacidade de uma marca liderar e exceder expectativas.*

*Habilidade de levar o cliente para novos territórios, novos produtos e novas formas de pensar.*

# IV – Definição de modelos de desenvolvimento

## Ponto de Partida | Resumo



- Definição de uma Estratégia formal que contemple uma Missão e um Posicionamento claro e orientado para o cliente, bem como a Visão e os Valores da Rede das Pousadas de Juventude.
- Sistematização de um conjunto de decisões a considerar na definição de um modelo de desenvolvimento.
- Elaboração de modelos de desenvolvimento alternativos resultantes das decisões definidas como nucleares e assentes na Estratégia da Rede das Pousadas de Juventude.

# Índice

Sumário executivo

Enquadramento do Sector do Turismo em Portugal

Diagnóstico da situação actual

Análise de Melhores Práticas

**Definição de modelos de desenvolvimento**

Ponto de partida

**Modelos de desenvolvimento**

Sumário

Seleção e detalhe do modelo futuro

Plano de implementação

Glossário

Anexos

# IV – Definição de modelos de desenvolvimento

## Introdução

Foram definidos 5 potenciais modelos a desenvolver, que têm como principais variantes a(s) marca(s), a propriedade dos activos e a gestão dos activos, reflectindo-se assim em modelos de diferentes graus de investimento e de risco para o IPDJ, I.P.

Para facilitar a compreensão dos diferentes modelos utilizaram-se marcas existentes cujo posicionamento poderá ajudar a entender melhor as opções disponíveis para a Movijovem.

1  
Estratégia ENATUR



2  
Estratégia McDonald's



3  
Estratégia As-One



4  
Estratégia Inditex



5  
Estratégia InterContinental



# IV – Definição de modelos de desenvolvimento

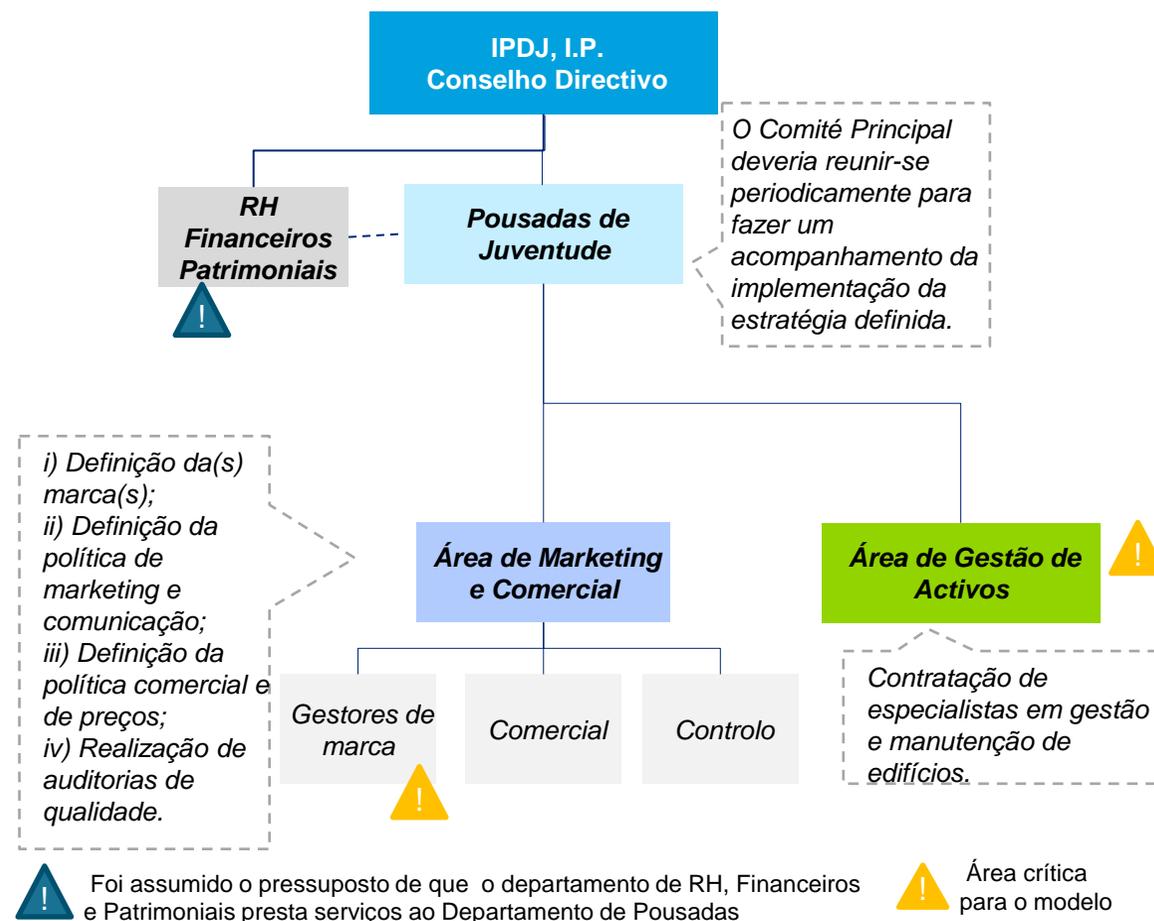
## 1. Estratégia MODELO 1

### Modelo 1 | Estratégia MODELO 1

#### Descrição

- No modelo 1, a entidade gestora (Departamento do IPDJ, I.P. das Pousadas de Juventude ou uma entidade a criar para o efeito), tem como objectivo **efectuar a gestão da(s) marca(s) definidas.**
- Paralelamente, a entidade gestora é também responsável por **fazer os investimentos em CAPEX** “investimentos em equipamentos e instalações necessários para garantir a prestação do serviços”, bem como, a **manutenção decorrente do desgaste normal** de exploração do activo.
- A **propriedade dos activos que integram a rede é do IPDJ, I.P..**

#### Modelo Governação



# IV – Definição de modelos de desenvolvimento

## 1. Estratégia MODELO 1

### Modelo 1 | Estratégia MODELO 1

#### Vantagens

- **Foco na gestão da(s) marca(s), actividade de maior valor acrescentado;**
- **Redução dos custos associados à gestão operacional das Pousadas de Juventude;**
- **Maior flexibilidade para ajustar a estrutura ao ciclo económico e ao ciclo de actividade (sazonalidade);**
- **Potencia o empreendedorismo regional.**

#### Desvantagens

- **Perda de controlo** operacional das Pousadas de Juventude e **dificuldade em garantir o nível de serviço** expectável;
- **Custo associado ao investimento em CAPEX;**
- **Complexidade do processo de transição**, uma vez que existe uma **alteração significativa do negócio;**
- Dificuldade em garantir uma **articulação eficaz com as políticas de Juventude e Desporto.**

#### Factores Críticos de Sucesso

- **Capacidade de concessionar** as Pousadas a várias entidades, evitando uma atitude monopolista por parte de uma única entidade gestora;
- Capacidade de garantir que as **Pousadas continuam a funcionar em rede e de acordo com o nível de serviço adequado e** expectável - **Controlo;**
- **Aplicação eficaz do sistema fiscal;**
- **Posicionamento da marca.**

# IV – Definição de modelos de desenvolvimento

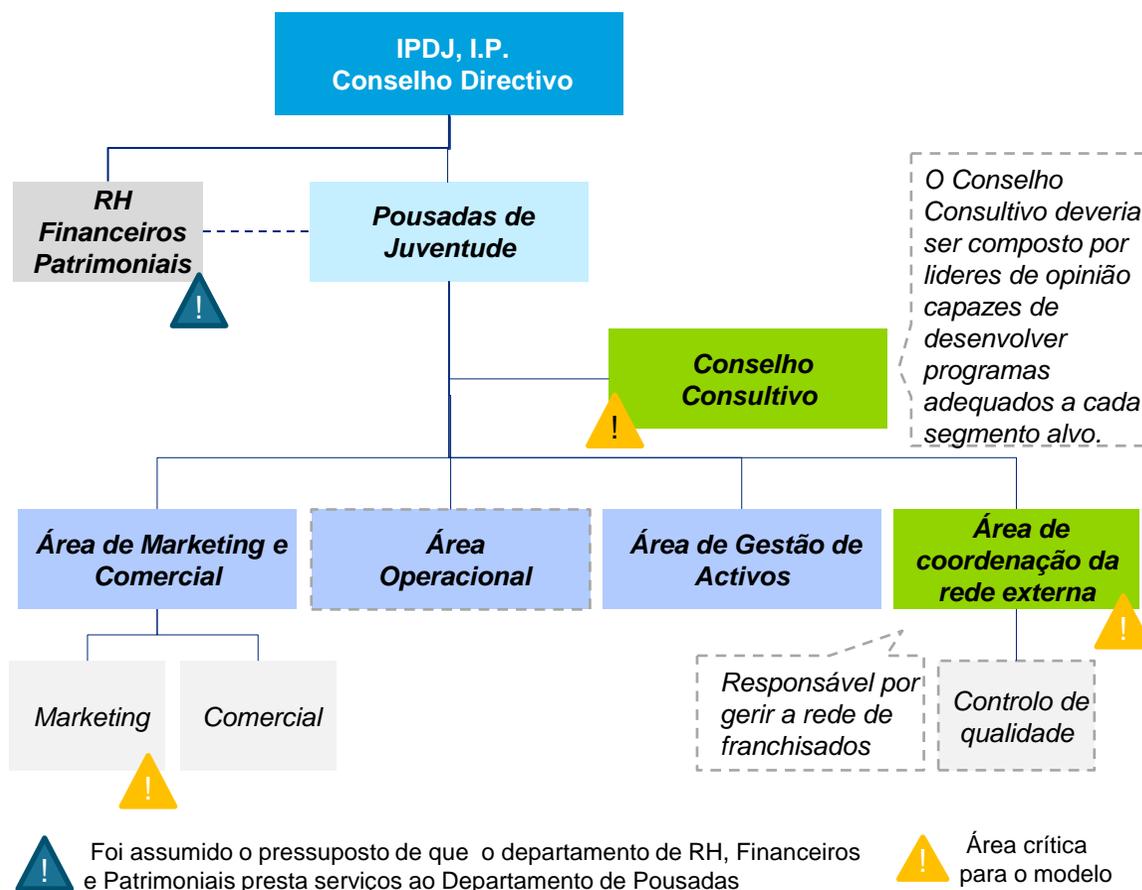
## 2. Estratégia MODELO 2

### Modelo 2 | Estratégia MODELO 2

#### Descrição

- **O Modelo 2 caracteriza-se** pelo facto de a entidade gestora (Departamento do IPDJ, I.P. das Pousadas de Juventude ou uma entidade a criar para o efeito) ter como objectivo **desenvolver a gestão da marca**.
- **Paralelamente têm como objectivo a gestão de alguns dos activos** que actualmente compõem a rede, nomeadamente, **os activos que se considerem estratégicos**. Note-se que o IPDJ, I.P. apenas irá investir em CAPEX nestes imóveis.
- Relativamente **aos restantes activos, estes poderão integrar a rede num modelo de franquia**.

#### Modelo Governação



# IV – Definição de modelos de desenvolvimento

## 2. Estratégia MODELO 2

### Modelo 2 | Estratégia MODELO 2

#### Vantagens

- **Maior foco na gestão das marcas, actividade de maior valor acrescentado;**
- **Maior flexibilidade para ajustar a estrutura ao ciclo económico e ao ciclo de actividade (sazonalidade);**
- **Potencia o empreendedorismo regional;**
- **Maior articulação com as políticas de Juventude e do Desporto.**

#### Desvantagens

- **Perda de controlo** operacional da totalidade da Rede das Pousadas de Juventude e **dificuldade em garantir o nível de serviço** expectável;
- **Complexidade do processo de transição**, uma vez que existe uma **alteração significativa do negócio;**
- **Os custos associados à gestão operacional** das Pousadas de Juventude;
- **Custo associado ao investimento em CAPEX.**

#### Factores Críticos de Sucesso

- **Capacidade de concessionar** as Pousadas a várias entidades, evitando uma atitude monopolista por parte de uma única entidade gestora;
- Capacidade de garantir que as **Pousadas continuam a funcionar em rede e de acordo com o nível de serviço adequado e expectável - Controlo;**
- **Estrutura e dimensão da área de marketing e vendas;**
- **Aplicação eficaz do sistema fiscal;**
- **Posicionamento da marca Pousadas de Juventude.**

# IV – Definição de modelos de desenvolvimento

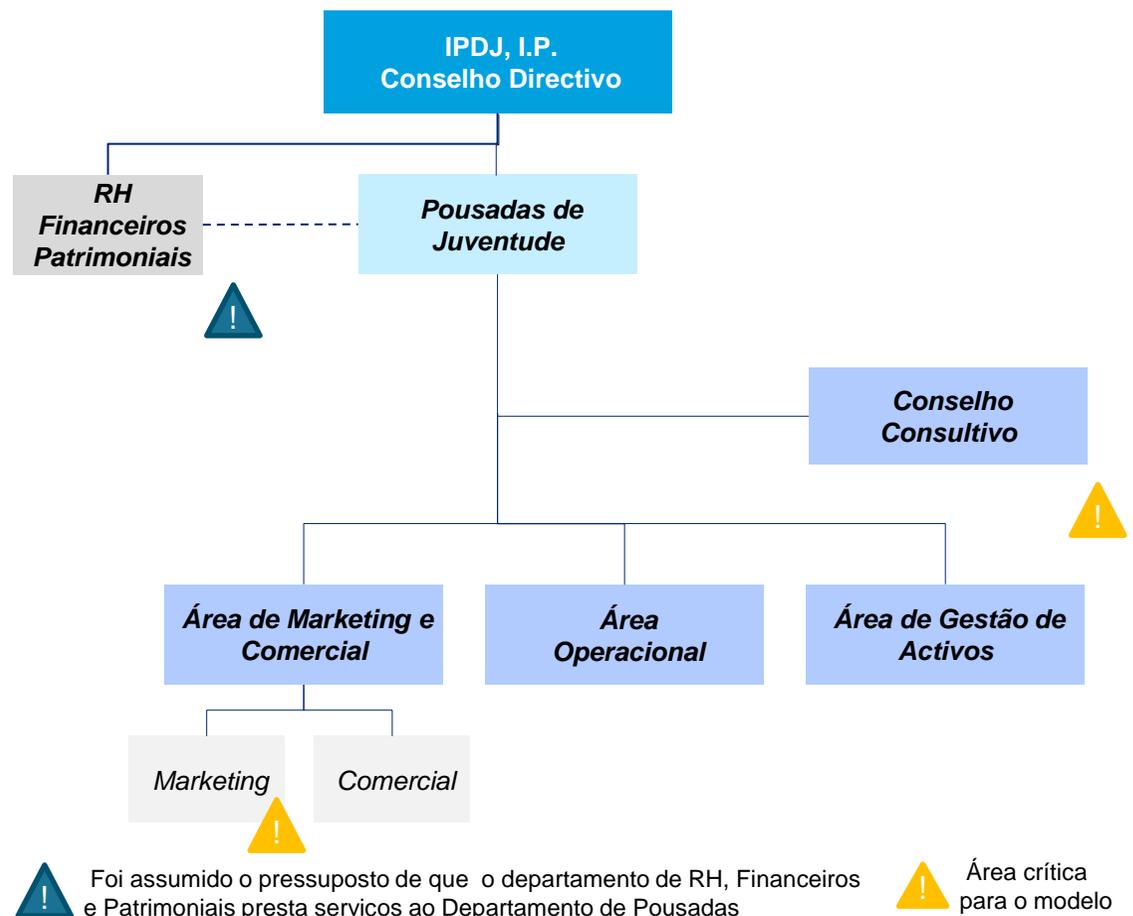
## 3. Estratégia MODELO 3

### Modelo 3 | Estratégia MODELO 3

#### Descrição

- O Modelo 3 tem como principal característica o facto do Departamento de Pousadas de Juventude, ou da entidade a criar para o efeito assumir as características de um **Grupo Hoteleiro tradicional e operar apenas com uma marca.**
- Neste sentido, do total de activos que actualmente constituem o portfolio da rede, o IPDJ, I.P. irá apenas explorar os activos adequados à marca (em termos de posicionamento e mercado-alvo).
- Esta opção implica que, **relativamente aos restantes activos, se desenvolva uma política de venda ou arrendamento dos mesmo.**

#### Modelo Governação



# IV – Definição de modelos de desenvolvimento

## 3. Estratégia MODELO 3

### Modelo 3 | Estratégia MODELO 3

#### Vantagens

- **Controlo operacional e da marca, total, garantindo o funcionamento em rede e o nível de serviço;**
- **Maior articulação com as políticas de Juventude e do Desporto;**
- **Redimensionamento da rede das Pousadas;**
- **Processo de transição mais simples;**
- **Maior alinhamento entre a gestão de activos e a operação hoteleira.**

#### Desvantagens

- **Os custos associados à gestão operacional das Pousadas de Juventude;**
- **Custo associado ao investimento em CAPEX;**
- **Menor flexibilidade para ajustar a estrutura ao ciclo económico.**

#### Factores Críticos de Sucesso

- **Capacidade de reduzir a rede sem com isso prejudicar o posicionamento e percepção da marca;**
- **Dimensão crítica da rede das Pousadas e dos Activos;**
- **Estrutura e dimensão da área de marketing e vendas;**
- **Recursos humanos com formação adequada para as funções que desempenham.**

# IV – Definição de modelos de desenvolvimento

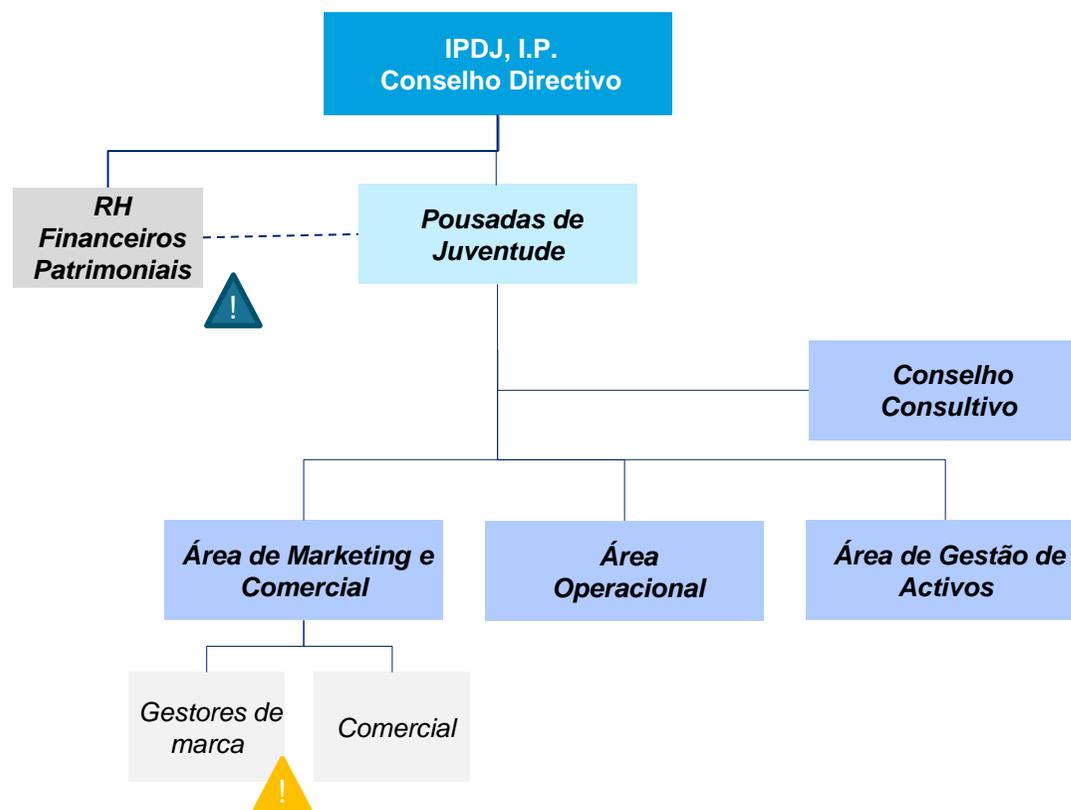
## 4. Estratégia MODELO 4

### Modelo 4 | Estratégia MODELO 4

#### Descrição

- Neste modelo, o Departamento de Pousadas de Juventude, ou a entidade a criar para o efeito, assume as características de um **Grupo Hoteleiro no seu conceito tradicional, tendo no entanto, várias marcas.**
- Desta forma, o IPDJ, I.P. é **proprietário de todos os activos**, cabendo ao Departamento Pousadas de Juventude a responsabilidade de **gestão das marcas e exploração dos activos.**
- **Este é também responsável por realizar todos os investimentos em CAPEX e a manutenção dos activos.**

#### Modelo Governação



Foi assumido o pressuposto de que o departamento de RH, Financeiros e Patrimoniais presta serviços ao Departamento de Pousadas



Área crítica para o modelo

# IV – Definição de modelos de desenvolvimento

## 4. Estratégia MODELO 4

### Modelo 4 | Estratégia MODELO 4

#### Vantagens

- **Controlo operacional e das marcas** das Pousadas de Juventude, **garantindo o funcionamento em rede e o nível de serviço;**
- **Maior articulação com as políticas de Juventude e do Desporto;**
- **Processo de transição mais simples;**
- **Maior alinhamento entre a gestão de activos e a operação hoteleira.**

#### Desvantagens

- **Os custos associados à gestão operacional** das Pousadas de Juventude;
- **Custo associado ao investimento em CAPEX;**
- **Custos associados à criação e desenvolvimento de uma marca;**
- **Menor flexibilidade para ajustar a estrutura ao ciclo económico.**

#### Factores Críticos de Sucesso

- **Capacidade de desenvolver e gerir multimarcas com posicionamentos distintos;**
- **Dimensão crítica da rede das Pousadas e dos Activos;**
- **Estrutura e dimensão da área de marketing e vendas;**
- **Recursos humanos com formação adequada para as funções que desempenham.**

# IV – Definição de modelos de desenvolvimento

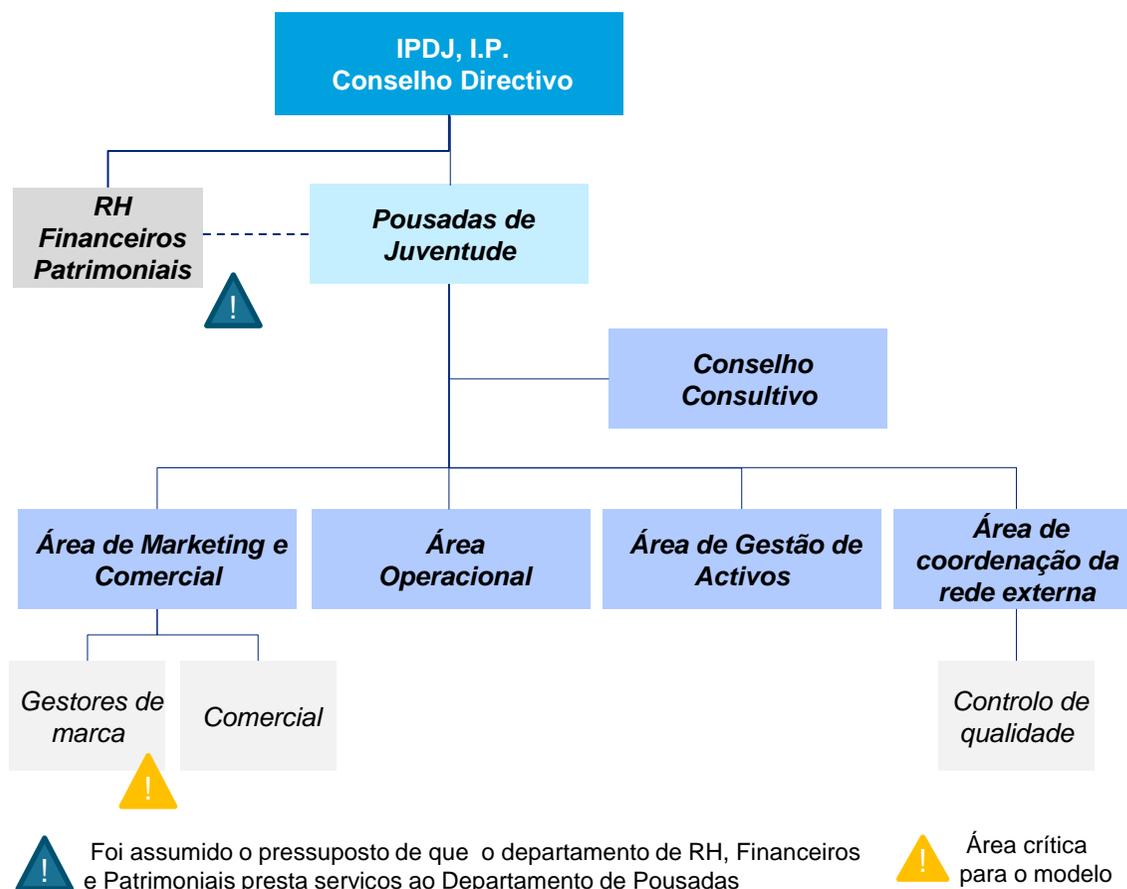
## 5. Estratégia MODELO 5

### Modelo 5 | Estratégia MODELO 5

#### Descrição

- O Modelo 5 pressupõe que irá existir mais do que uma marca.
- Neste modelo, o Departamento de Pousadas de Juventude ou a entidade a criar para o efeito, **deverá ficar com a responsabilidade de gerir todas as marcas**, mas apenas com a **propriedade e operacionalização dos activos** que se adequem ao seu posicionamento.
- Relativamente aos **restantes activos** estes **deverão ser concessionados**, ficando a cargo do **concessionário os encargos com investimento de CAPEX e manutenção**.
- **Poderão integrar a rede novas Pousadas de Juventude num modelo de franquia**.

#### Modelo Governação



# IV – Definição de modelos de desenvolvimento

## 5. Estratégia MODELO 5

### Modelo 5 | Estratégia MODELO 5

#### Vantagens

- **Redução de custos operacionais**, uma vez que **algumas Pousadas irão funcionar** de acordo com um **modelo de franquia**;
- **Maior flexibilidade para ajustar a estrutura ao ciclo de actividade (sazonalidade)**;
- **Potencia uma maior cobertura a nível nacional**;
- **Incremento das vendas cruzadas entre as actividades de alojamento e as de animação turística a nível regional** (integração na oferta complementar do destino).

#### Desvantagens

- **Os custos associados à gestão operacional** das Pousadas de Juventude;
- **Custo associados ao investimento em CAPEX**;
- **Necessidade de gestão de Franchisados**.

#### Factores Críticos de Sucesso

- **Capacidade para atrair empreendedores e de os gerir enquanto franchisados da marca**;
- **Dimensão crítica da rede das Pousadas e dos Activos**;
- **Estrutura e dimensão da área de marketing e vendas**;
- **Recursos humanos com formação adequada para as funções que desempenham**.

# Índice

Sumário executivo

Enquadramento do Sector do Turismo em Portugal

Diagnóstico da situação actual

Análise de Melhores Práticas

## **Definição de modelos de desenvolvimento**

Ponto de partida

Modelos de desenvolvimento

## **Sumário**

Seleção e detalhe do modelo futuro

Plano de implementação

Glossário

Anexos

# IV – Definição de modelos de desenvolvimento

## Sumário

Quadro comparativo dos Modelos de Desenvolvimento

Domínio		MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3	MODELO 4	MODELO 5
Marcas da rede	Uma Marca		✓	✓		
	Multi-marcas	✓			✓	✓
Propriedade dos activos da rede		Predominantemente IPDJ, I.P.	Predominantemente IPDJ, I.P.	IPDJ, I.P.	IPDJ, I.P.	Misto
Gestão dos activos da rede		Uma ou mais Entidades concessionárias	Misto • IPDJ, I.P. • Uma ou mais Entidades concessionárias	IPDJ, I.P.	IPDJ, I.P.	Misto • IPDJ, I.P. • Uma ou mais Entidades concessionárias
Modelo de remuneração da rede		• Taxa fixa ou variável (e.g. % Volume de Negócios ou dormidas)	• Taxa fixa ou variável (e.g. % Volume de Negócios ou dormidas)	• n.a.	• n.a.	• Taxa fixa ou variável (e.g. % Volume de Negócios ou dormidas)
Volume de investimento para o IPDJ, I.P.		●	●	●	●	●
Riscos para o IPDJ, I.P.		●	●	●	●	●

# Índice

Sumário executivo

Enquadramento do Sector do Turismo em Portugal

Diagnóstico da situação actual

Análise de Melhores Práticas

Definição de modelos de desenvolvimento

**Seleção e detalhe do modelo futuro**

**Princípios orientadores**

Caracterização da situação futura

Modelo financeiro

Plano de implementação

Glossário

Anexos

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro

## Princípios orientadores

### Base estratégica de uma organização



### **Missão – “O que fazemos e porque existimos?”**

Indica qual o propósito da organização, quais os seus produtos, os seus clientes e em que segmentos de negócio opera.

### **Visão – “O que queremos ser?”**

Uma afirmação clara, concisa, atractiva e aspiracional que reflecte em que situação a empresa ambiciona estar no futuro. É utilizada como forma de dar a conhecer aos colaboradores quais os objectivos de longo prazo da organização.

### **Valores – “Em que valores nos baseamos para cumprir a nossa missão?”**

Atributos na cultura organizacional que constituem a base da actividade e comportamento da organização.

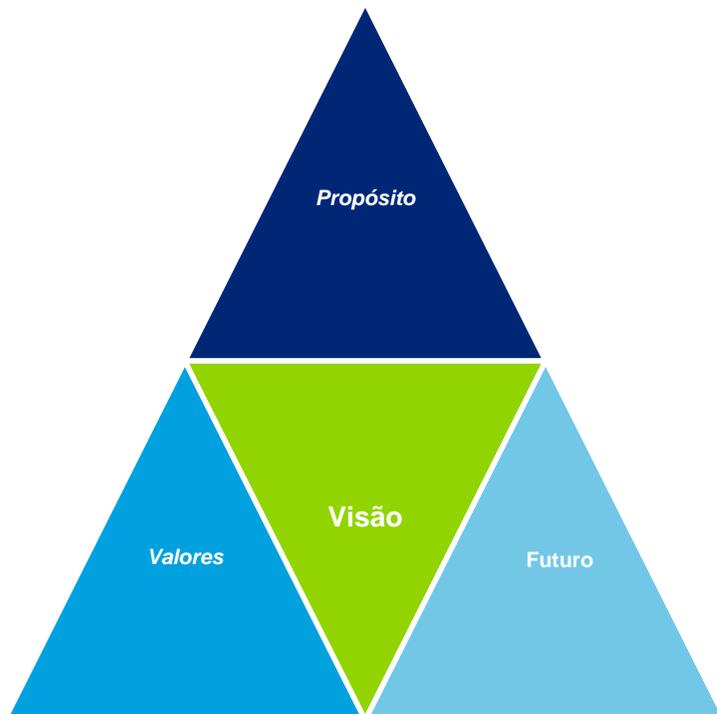
### **Princípios**

Derivam dos valores instituídos na organização e orientam a actuação dos colaboradores (e.g.: Código de conduta profissional).

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro

## Princípios orientadores

### Componentes da Visão



### Formulação da Visão para a Rede das Pousadas de Juventude

O processo de formulação da Visão ajuda a gestão a articular e hierarquizar os objectivos de alto nível, permitindo-lhe decidir entre várias opções estratégicas.

Regra geral existem 3 elementos fundamentais que contribuem para a formulação da Visão de uma organização: Propósito, Valores e Futuro.

- **Propósito**

Deve responder à questão “Porque existimos?” e deve ser um fim em si e não um meio para atingir um fim.

- **Valores**

Valores que ditam o comportamento e a cultura da organização.

- **Futuro**

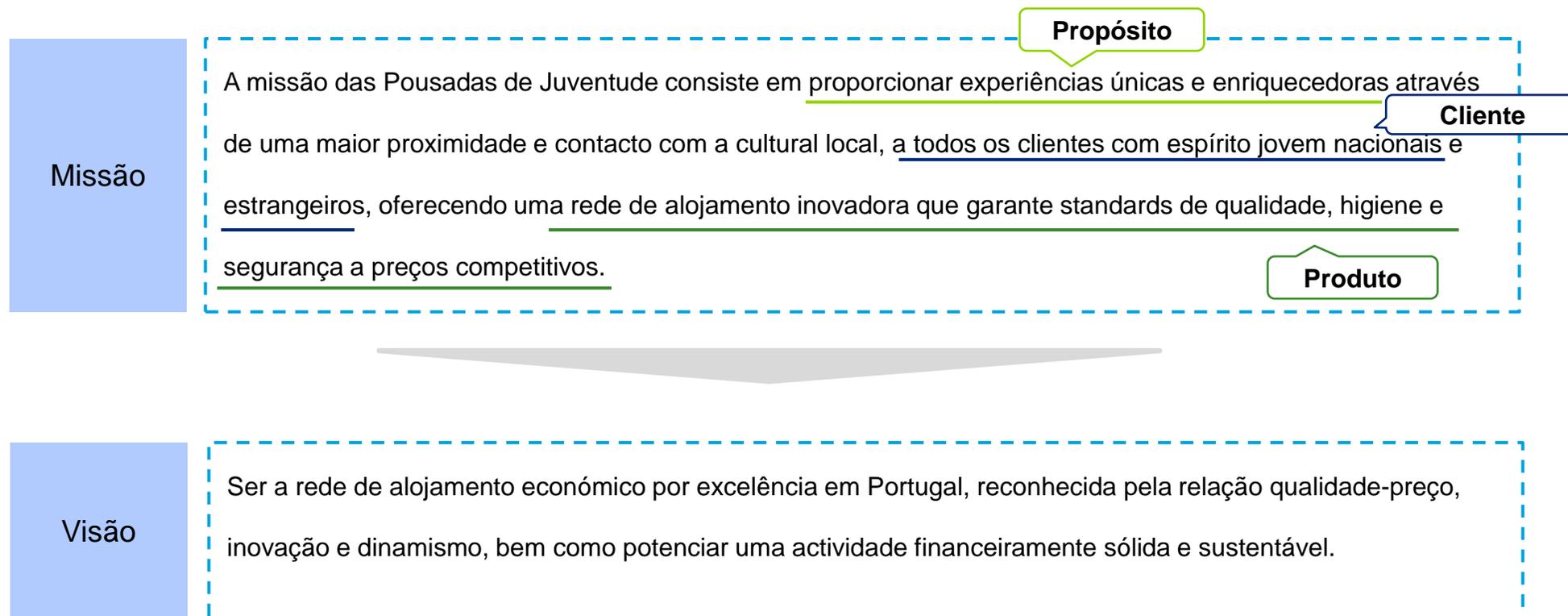
Objectivo de longo prazo ambicioso.

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro

## Princípios orientadores

### Rede das Pousadas de Juventude – Definição da Missão e Visão

No seguimento das diversas interações quer com a Movijovem – em liquidação, quer com o IPDJ, I.P. e tendo presentes determinados atributos, tais como, sustentabilidade económica e financeira, sustentabilidade social, mobilidade juvenil, e cobertura nacional, foi definida uma proposta de Missão e Visão para a Rede das Pousadas de Juventude.



# Índice

Sumário executivo

Enquadramento do Sector do Turismo em Portugal

Diagnóstico da situação actual

Análise de Melhores Práticas

Definição de modelos de desenvolvimento

**Seleção e detalhe do modelo futuro**

Princípios orientadores

**Caracterização da situação futura**

Modelo financeiro

Plano de implementação

Glossário

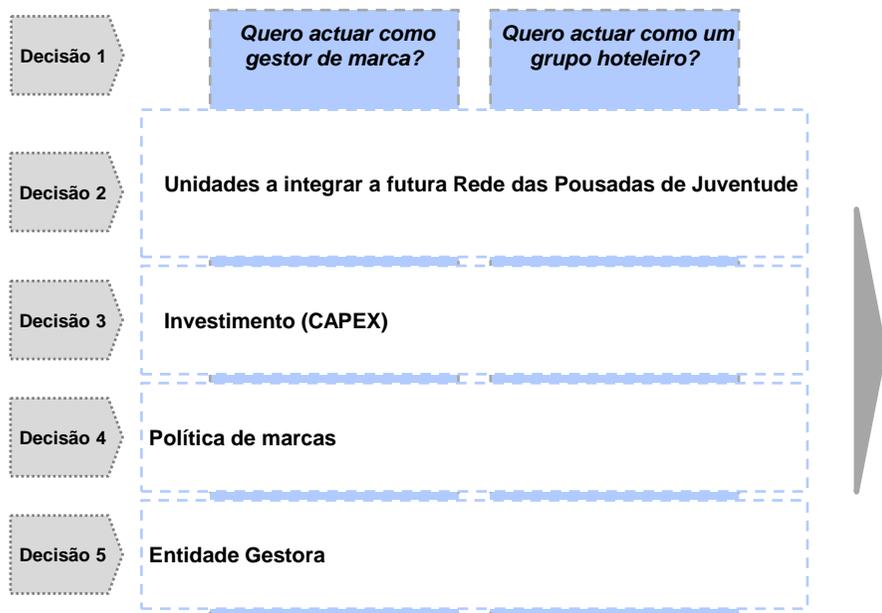
Anexos

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Enquadramento

Com base num conjunto de decisões definidas como “nucleares” para o desenho e selecção de um modelo de desenvolvimento futuro, apresentadas no capítulo anterior (IV – Definição de modelos de desenvolvimento) foram projectados 5 potenciais modelos. O IPDJ, I.P. e a Secretaria de Estado do Desporto e Juventude seleccionaram o Modelo 2, ainda que com alguns ajustamentos, para um futuro modelo para a Rede das Pousadas de Juventude.

### Árvore de decisão



### Modelos propostos



# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Enquadramento

Este capítulo consiste no detalhe do modelo escolhido pela Movijovem – em liquidação e pelo IPDJ, I.P. tendo por base o trabalho desenvolvido anteriormente.

O detalhe do desenvolvimento do modelo futuro foi desenvolvido com base em quatro dimensões de análise, a saber, (i) Conceito da estratégia; (ii) Modelo de Governação; (iii) Modelo Operativo; (iv) Modelo de Competências.

Dimensões em análise	<b>Estratégia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Breve descrição do modelo;</li><li>• Vantagens, desvantagens e factores críticos de sucesso;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conceitos temáticos;</li><li>• Posicionamento.</li></ul>
	<b>Modelo de Governação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modelo de Governação;</li><li>• Modelo de receita.</li></ul>	
	<b>Modelo Operativo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estrutura organizacional e de reporte;</li><li>• Principais processos;</li><li>• Informação de gestão.</li></ul>	
	<b>Modelo de sustentabilidade financeira</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modelo de receitas;</li><li>• Modelo de sustentabilidade financeira.</li></ul>	

# Estratégia

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Estratégia | Breve descrição

Dimensões em análise	Conceito da Estratégia
	Modelo de Governação
	Modelo Operativo
	Modelo de sustentabilidade financeira

2

### Estratégia MODELO 2

- **O Modelo 2 caracteriza-se** pelo facto de a entidade gestora (entidade a criar para o efeito) ter como objectivo **desenvolver a gestão da marca**.
- **Paralelamente tem como objectivo a gestão de alguns dos activos** que actualmente compõem a rede, nomeadamente, **os activos que se considerem estratégicos**.
- **Note-se que o IPDJ, I.P. irá investir em CAPEX em todos imóveis e não apenas nos imóveis que ficarão sob sua gestão**.
- **Relativamente aos restantes activos, estes poderão integrar a rede num modelo de franquia**.

#### Key-Facts:

- **Marcas:** Uma marca
- **Propriedade dos activos da rede:** Predominantemente IPDJ, I.P.
- **Gestão dos activos da rede:**  
Modelo Misto:
  - IPDJ, I.P.
  - Uma ou mais Entidade concessionária
- **Modelo de remuneração da rede:**  
Taxa fixa ou variável (e.g. % Volume de Negócios ou Número de Dormidas)
- **Volume de investimento para o IPDJ, I.P.:** ●
- **Riscos para o IPDJ, I.P.:** ●

Legenda:

● Elevado

◐ Médio

○ Reduzido

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Estratégia | Vantagens, desvantagens e factores críticos de sucesso

Dimensões em análise	Conceito da Estratégia
	Modelo de Governação
	Modelo Operativo
	Modelo de sustentabilidade financeira

2

### Estratégia MODELO 2

#### Vantagens

- **Maior foco na gestão das marcas, actividade de maior valor acrescentado;**
- **Maior flexibilidade para ajustar a estrutura ao ciclo económico e ao ciclo de actividade (sazonalidade);**
- **Potencia o empreendedorismo regional;**
- **Maior articulação com as políticas de Juventude e do Desporto.**

#### Desvantagens

- **Perda de controlo** operacional da totalidade da Rede das Pousadas de Juventude e **dificuldade em garantir o nível de serviço** expectável;
- **Complexidade do processo de transição**, uma vez que existe uma **alteração significativa do negócio;**
- **Os custos associados à gestão operacional** das Pousadas de Juventude;
- **Custo associado ao investimento em CAPEX.**

#### Factores Críticos de Sucesso

- **Capacidade de concessionar** as Pousadas a várias entidades, evitando uma atitude monopolista por parte de uma única entidade gestora;
- Capacidade de garantir que as **Pousadas continuam a funcionar em rede e de acordo com o nível de serviço adequado e expectável - Controlo;**
- **Estrutura e dimensão da área de marketing e vendas;**
- **Aplicação eficaz do sistema fiscal;**
- **Posicionamento da marca Pousadas de Juventude.**

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Estratégia | Conceitos temáticos

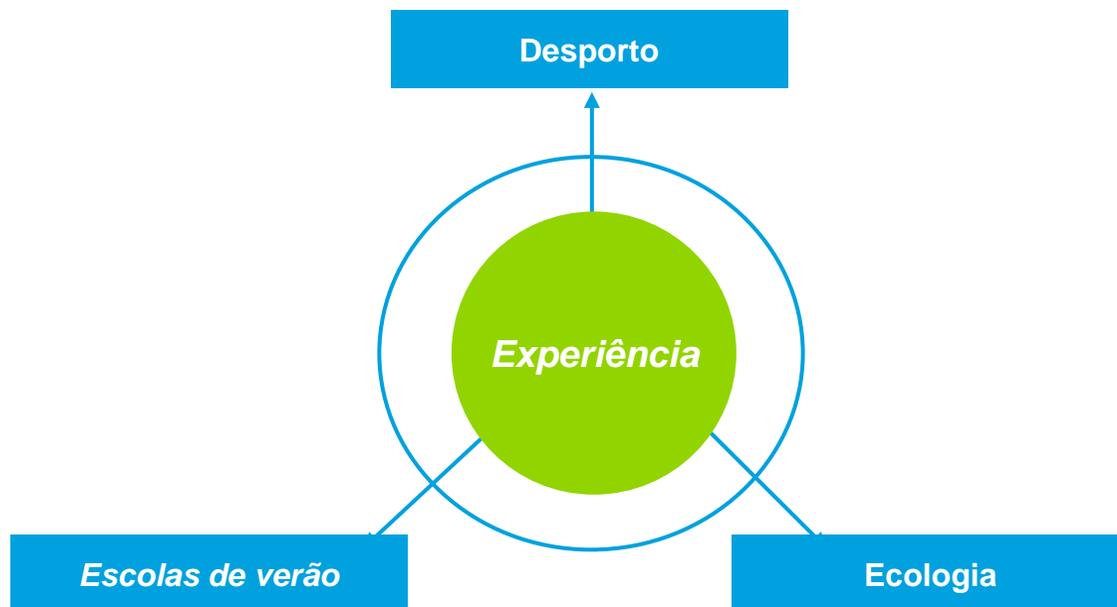
Dimensões em análise	Conceito da Estratégia
	Modelo de Governação
	Modelo Operativo
	Modelo de sustentabilidade financeira

2

### Estratégia MODELO 2

Independente do posicionamento que venha a ser adoptado para a Rede das Pousadas de Juventude, poderão ser explorados diferentes conceitos adequados a cada tipologia de Pousadas.

Note-se que, subjacente a cada um dos 3 conceitos, aqui apresentados, deverá estar sempre presente a preocupação de se proporcionar um conjunto de experiências relacionadas com o tema da Pousada, e também um contacto com a cultura local, e a envolvente natural.



#### Experiência

- *Os jovens procuram cada vez mais novas experiências e o contacto com culturas locais. Para este mercado, viajar é uma forma de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal.*
- **“O Turismo não é apenas mais um sector da economia, é um fenómeno humano com implicações sociais” – UNWTO, The Power of youth travel.**

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Estratégia | Conceitos temáticos

Dimensões em análise	Conceito da Estratégia
	Modelo de Governação
	Modelo Operativo
	Modelo de sustentabilidade financeira

2

### Estratégia MODELO 2

#### Desporto

- A temática do Desporto poderá apresentar-se como um possível tema a desenvolver, uma vez que este é, tipicamente, um segmento bastante atractivo para as Pousadas de Juventude, sobretudo para as que estão próximas de complexos desportivos (e.g. Pousada de Espinho; Pousada de Melgaço) ou cuja envolvente seja propícia à prática de desportos (e.g. Pousada de Alcoutim).

#### Ecológico

- Verifica-se uma crescente consciencialização pela preservação de ecossistemas e do valor do turismo ecológico, nomeadamente entre os jovens e famílias com filhos pequenos.
- A aposta num conceito ecológico poderá reflectir-se quer num posicionamento mais apelativo para um determinado alvo, quer numa redução de custos operacionais.

#### Escolas de verão

- Soluções complementares, como cursos de línguas para jovens ou crianças, podem apresentar-se não só como uma fonte de receita complementar, mas como um novo conceito permitindo captar e fidelizar clientes.
- Os cursos poderão explorar diferentes segmentos, dependendo do segmento alvo da pousada, por exemplo, uma pousada direccionada para o desporto, poderá complementar a sua oferta com cursos de surf, canoagem, BTT, etc.



# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Estratégia | Posicionamento

Dimensões em análise	Conceito da Estratégia
	Modelo de Governação
	Modelo Operativo
	Modelo de sustentabilidade financeira

### Posicionamento estratégico



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



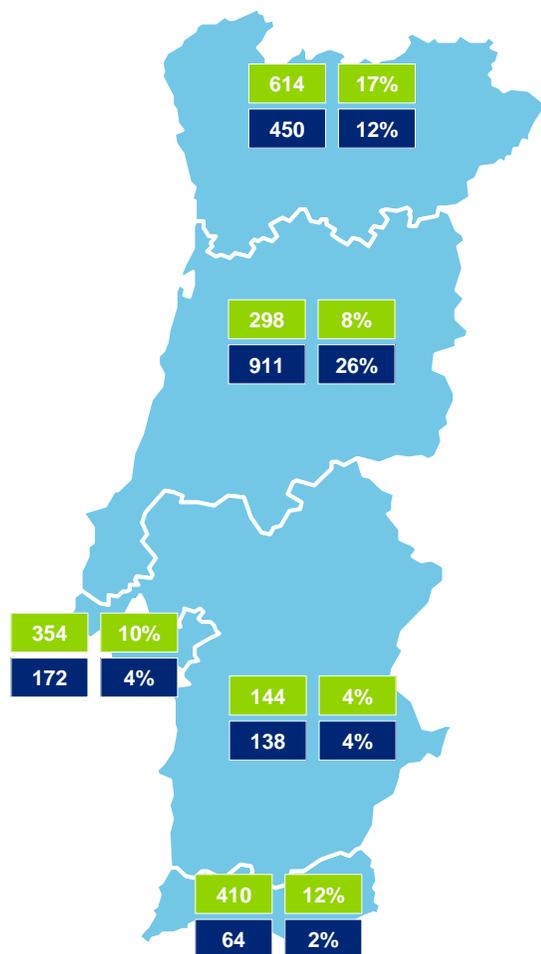
# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Estratégia | Pousadas a integrar a Rede

Dimensões em análise	Conceito da Estratégia
	Modelo de Governação
	Modelo Operativo
	Modelo de sustentabilidade financeira

### Distribuição geográfica das pousadas a integrar a Rede

# camas = 3.565



De acordo com a análise de comparativa realizada à dimensão das pousadas, para se situar na média dos seus congéneres mediterrânicos (França e Itália), Portugal deveria ter uma rede de pousadas entre, aproximadamente, **21 ou 28 unidades** (dependendo do indicador de comparação, rácio população ou rácio superfície territorial).

Neste sentido, a Movijovem – em liquidação definiu, que num cenário base ficaria a gerir cerca de 1.800 camas distribuídas pelas diversas NUTS de Portugal Continental.

Adicionalmente, os restantes activos poderão integrar a rede num modelo de franquia.

- # # camas geridas operacionalmente pelo IPDJ, I.P;
- # # camas que poderão integrar a rede através de um modelo de franquia.

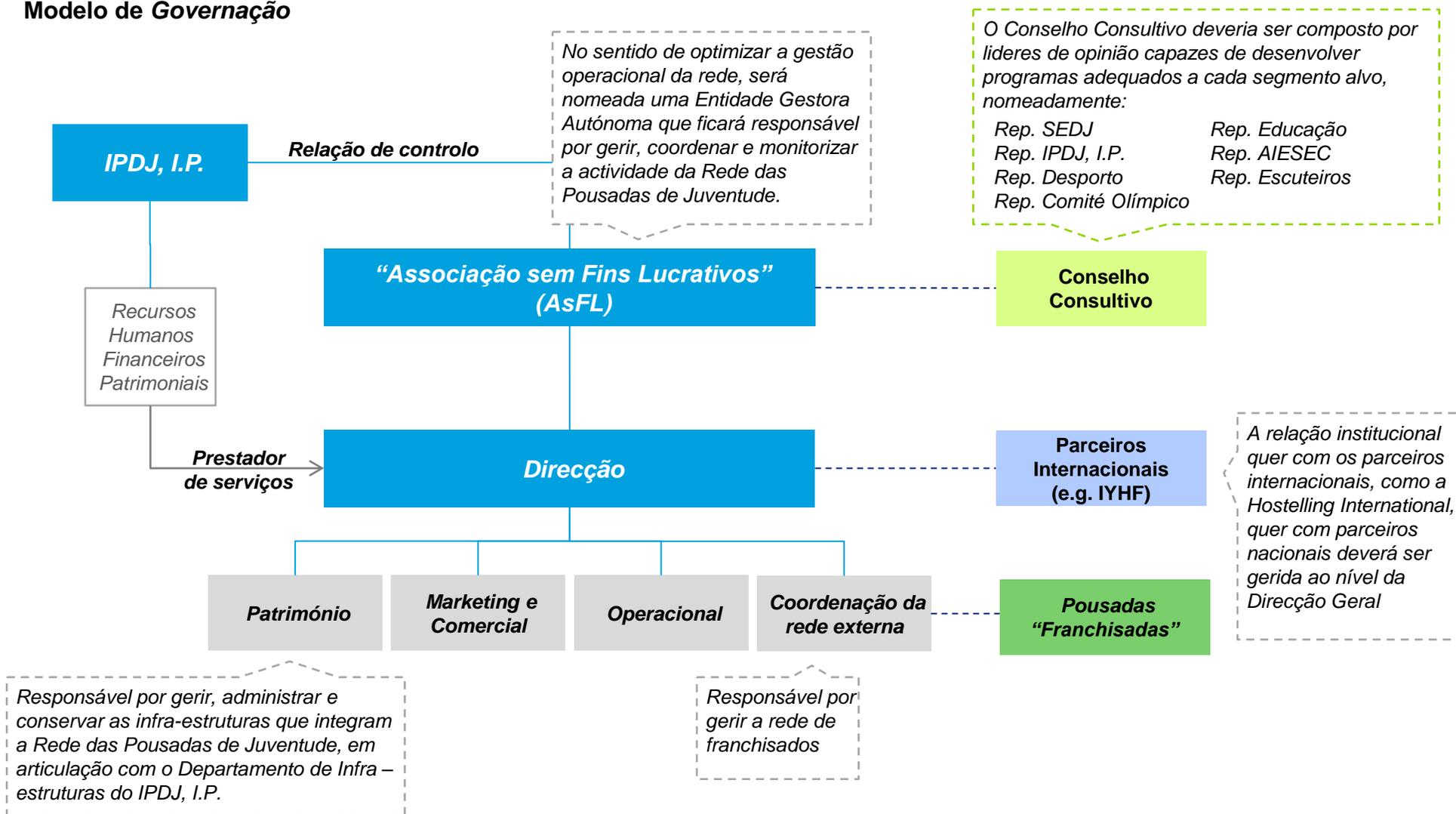
# Modelo de *Governança*

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Modelo de Governação

Dimensões em análise	Conceito da Estratégia
	Modelo de Governação
	Modelo Operativo
	Modelo de sustentabilidade financeira

### Modelo de Governação



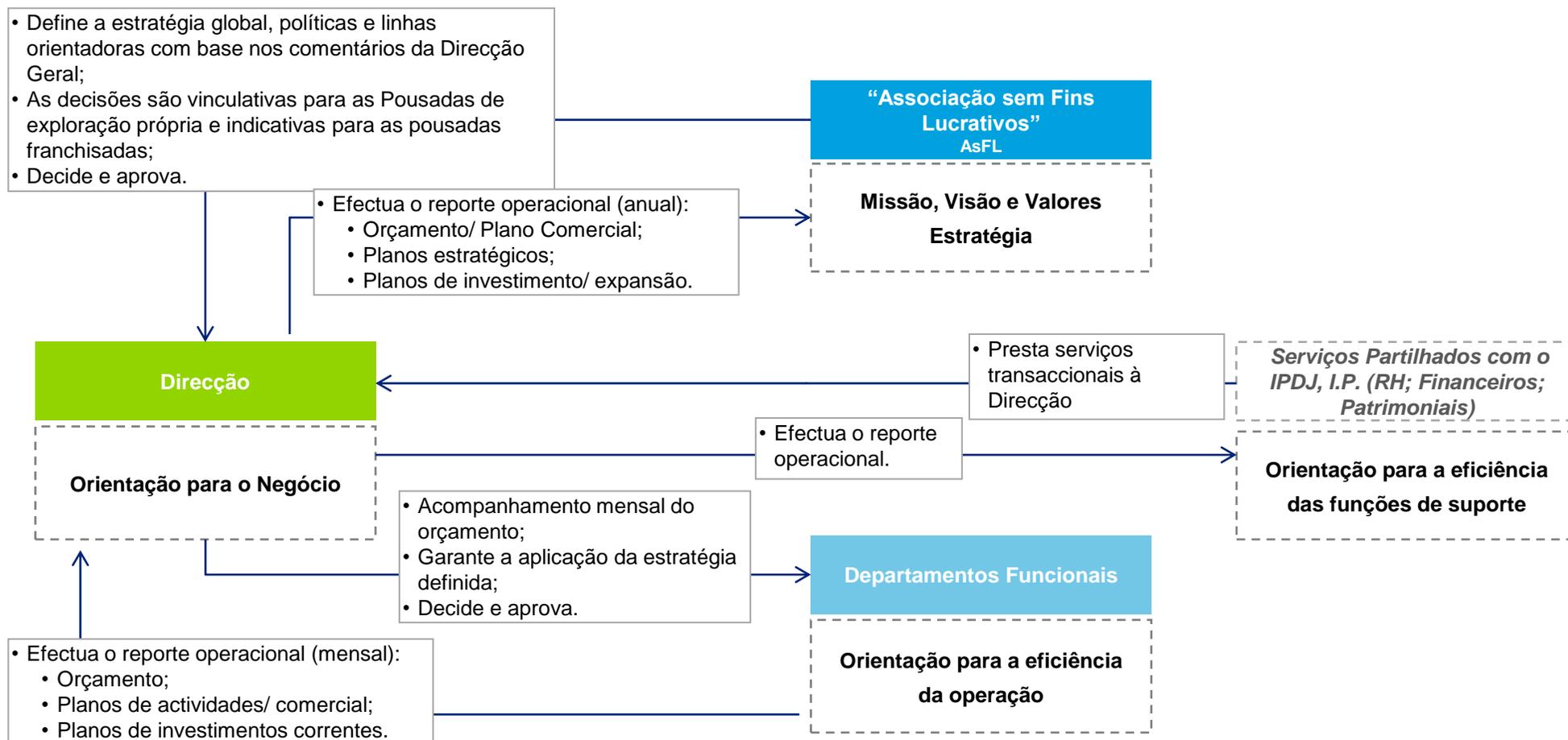
# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Modelo de Governação

Dimensões em análise	Conceito da Estratégia
	Modelo de Governação
	Modelo Operativo
	Modelo de sustentabilidade financeira

### Modelo de Governação

A definição e implementação de uma nova estrutura irá criar uma nova dinâmica na articulação entre as diversas unidades funcionais.



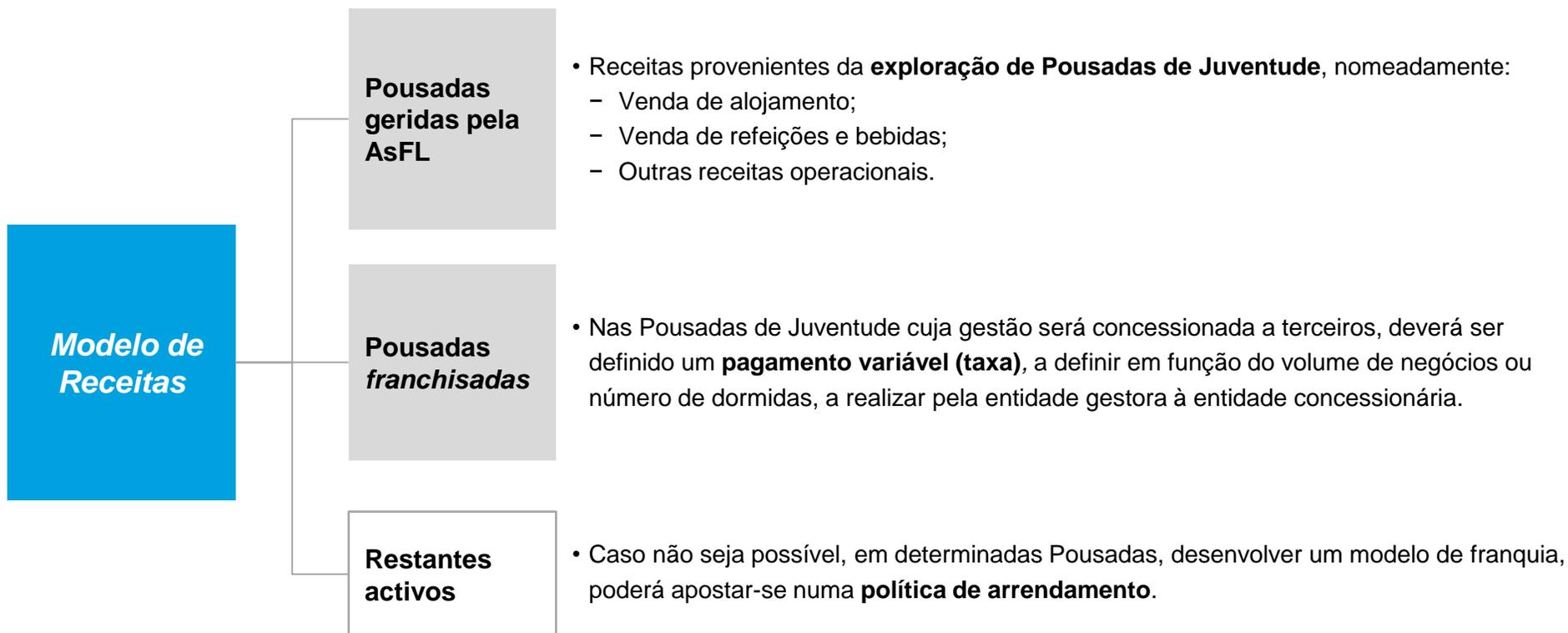
# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Modelo de receita

Dimensões em análise	Conceito da Estratégia
	Modelo de Governação
	Modelo Operativo
	Modelo de sustentabilidade financeira

### Modelo de Receita

As receitas provenientes da exploração e da concessão das Pousadas de Juventude apresentam-se como a base do Modelo de Receitas da Rede e devem assegurar a sustentabilidade económica do negócio. Adicionalmente, as receitas provenientes do aluguer de activos, apresentam-se como fontes de receita secundárias aumentando a atractividade do modelo futuro.



# Modelo Operativo

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Modelo Operativo | Estrutura organizacional

Dimensões em análise	Conceito da Estratégia
	Modelo de Governação
	Modelo Operativo
	Modelo de sustentabilidade financeira

### Análise Resumo

Aspectos críticos	Recomendações	Benefícios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência formal de um Plano Estratégico;</li> <li>• Estratégia de comunicação desadequada;</li> <li>• Inexistência de uma relação comercial forte;</li> <li>• Desajustamento entre os departamentos centrais e as necessidades das Pousadas de Juventude;</li> <li>• Desadequação entre a formação dos recursos humanos e a função que desempenham;</li> <li>• Inexistência de métricas de avaliação de desempenho objectivas;</li> <li>• Inexistência de uma gestão efectiva de clientes; e,</li> <li>• Inexistência de uma cultura de grupo forte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir e comunicar a Missão, Visão e Valores da Rede Pousadas de Juventude;</li> <li>• Definir uma estratégia de comunicação da marca baseada no fortalecimento do seu valor no Mercado;</li> <li>• Celebrar acordos institucionais com intervenientes que se enquadrem nos clientes-alvo da Rede;</li> <li>• Reformular a estrutura organizacional com foco na eficiência operacional e excelência funcional;</li> <li>• Definir um novo modelo de articulação funcional;</li> <li>• Elaborar um plano anual de formação;</li> <li>• Definir e comunicar um modelo de avaliação de desempenho; e,</li> <li>• Envolver os colaboradores desde o início da implementação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento dos objectivos estratégicos;</li> <li>• Imagem e marca fortes e facilmente identificáveis pelos actores externos;</li> <li>• Especialização e excelência funcional;</li> <li>• Eficiência operacional e maior controlo;</li> <li>• Clareza nas responsabilidades de cada departamento;</li> <li>• Colaboradores mais motivados e comprometidos com a empresa;</li> <li>• Aproveitamento das capacidades de cada colaborador; e,</li> <li>• Modelo de remuneração e progressão na carreira suportado em critérios objectivos de avaliação de desempenho.</li> </ul>

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Modelo Operativo | Estrutura organizacional

Dimensões em análise	Conceito da Estratégia
	Modelo de Governação
	Modelo Operativo
	Modelo de sustentabilidade financeira

### Enquadramento

A complexidade das regras de mercado, o aumento da concorrência nas economias “globais”, o rápido desenvolvimento tecnológico, a internacionalização e os aumentos de dimensão resultantes do crescimento das próprias organizações, colocaram as organizações perante novos desafios:

<b>Flexibilidade organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Absorver com a menor perturbação possível, o desinvestimento ou crescimento, seja este orgânico ou através de fusões/aquisições.</li></ul>
<b>Coordenação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Liderar e gerir os recursos estratégicos com base em informação estruturada e em tempo real.</li></ul>
<b>Orientação para o cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Focalizar as áreas de negócio nas necessidades concretas de cada cliente, com o intuito de incrementar os resultados através de uma resposta rápida a alterações no mercado.</li></ul>
<b>Recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Desenvolver equipas fortemente motivadas e de elevado potencial.</li></ul>
<b>Rentabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Manter a rentabilidade em cenários “mais competitivos” ou de retracção da procura.</li></ul>

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Modelo Operativo | Estrutura organizacional

Dimensões em análise	Conceito da Estratégia
	Modelo de Governação
	Modelo Operativo
	Modelo de sustentabilidade financeira

### Enquadramento

Os desenhos organizativos assentam nas seguintes premissas:

- A organização deve ser orientada para os clientes (finais), por forma a permitir uma melhor adaptação às suas necessidades;
- A organização deve ser modelada com base nos objectivos institucionais;
- Deve considerar-se a oportunidade de aumentar a capacidade de decisão, a autonomia e a liberdade de actuação dos níveis hierárquicos mais baixos, em geral, e especialmente nos pontos de contacto com o cliente;
- A organização deve facilitar a implementação de sistemas de motivação e medição de performance (objectivos e responsabilização por processo);
- A estrutura organizativa deve espelhar a cadeia de valor da Empresa, identificando claramente os processos e responsabilidades;
- O controlo de qualidade deverá ser transversal e estar presente ao longo de cada processo, não provocando paragens/quebras nos mesmos e permitindo a melhoria de eficácia e eficiência;
- A organização deverá potenciar a comunicação inter-funcional, não só ao nível de chefias, mas a todos os níveis que intervenham num determinado processo;
- A estrutura organizacional não é estática e deve ser revista periodicamente.

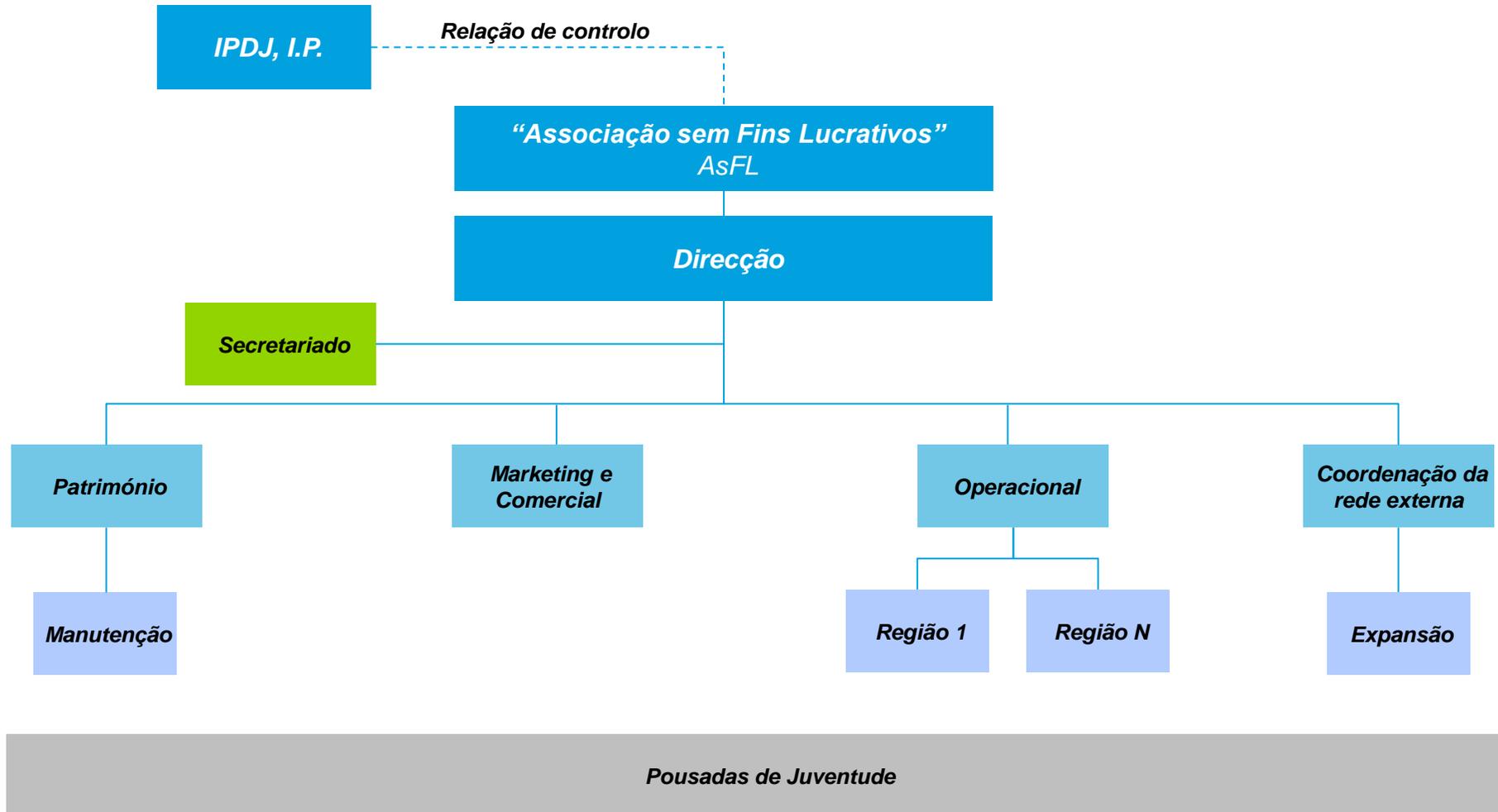
Note-se que, estas premissas são válidas quer para os diversos organogramas que se apresentam, quer para os diferentes cenários.

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Modelo Operativo | Estrutura organizacional

Dimensões em análise	Conceito da Estratégia
	Modelo de Governação
	Modelo Operativo
	Modelo de sustentabilidade financeira

### Organograma futuro



# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Modelo Operativo | Estrutura organizacional

### *Associação sem Fins Lucrativos (AsFL)*

#### **Objectivos**

- A Associação sem Fins Lucrativos (AsFL) deverá ser a entidade responsável pela definição da estratégia global da Rede, nomeadamente, visão, missão, posicionamento da marca e mercados alvo.
- Paralelamente é também objectivo da Associação a definição de políticas e linhas orientadoras relativamente à estratégia de expansão, política de marketing e comercial, e estratégia de preço, com base nos comentários da Direcção Geral.
- A coordenação estratégica quer com o Conselho Consultivo, incluindo a selecção de líderes de opinião, quer com o IPDJ, I.P. é também objectivo da AsFL.

#### **Principais Actividades**

- Aprovar o orçamento anual e os documentos estratégicos (plano de marketing, plano de actividades, plano de investimentos).
- Garantir e promover a coordenação institucional e estratégica, com as áreas do Desporto e da Educação, nomeadamente no que se refere ao estabelecimento de protocolos e acordos de colaboração.
- Supervisionar a Direcção Geral, no que se refere à gestão operacional da Rede das Pousadas de Juventude.
- Celebrar acordos institucionais com intervenientes que se enquadrem nos clientes-alvo da Rede das Pousadas de Juventude.

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Modelo Operativo | Estrutura organizacional

### Direcção

#### Objectivos

- A Direcção deverá ser responsável por coordenar as diversas áreas operativas, nomeadamente:
  - Gestão e Manutenção dos Activos (património);
  - Coordenação da área de Marketing e Comercial (marketing e comercial);
  - Coordenação operacional das Pousadas de Juventude (operacional);
  - Coordenação da rede de franchisados (coordenação da rede externa).
- Garantir a operacionalização da estratégia definida pela AsFL;
- Gestão da relação com parceiros internacionais, nomeadamente, com a *Hostelling International*.

#### Principais Actividades

- Elaborar o orçamento anual e restantes documentos estratégicos (plano de marketing, plano de actividades, plano de investimentos);
- Acompanhar a actividade operacional dos diversos departamentos, intervindo, na tomada de decisão nas questões mais críticas;
- Participar em encontros internacionais com a *Hostelling International*;
- Planear as sessões de trabalho com o Conselho Consultivo e com a AsFL.

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Modelo Operativo | Estrutura organizacional

### Património

#### Objectivos

- A área de Património deverá ser responsável por gerir, administrar e conservar as infra-estruturas que integram a Rede das Pousadas de Juventude, em articulação com o Departamento de Infra-estruturas do IPDJ, I.P. uma vez que a propriedade dos activos é do IPDJ, I.P.

#### Principais Actividades

- Assegurar o correcto funcionamento da Rede das Pousadas de Juventude, respondendo de forma atempada a necessidades de manutenção e de renovação das infra-estruturas, bem como identificar oportunidades de melhoria;
- Prestar apoio técnico, designadamente através de pareceres e consultoria técnica no processo de modernização de infra-estruturas;
- Promover, incentivar e apoiar iniciativas de eco-sustentabilidade visando a diminuição do consumo de água e energia e a eficiência na gestão de resíduos;
- Acompanhar a elaboração e execução de projectos relativos às infra-estruturas da Rede das Pousadas de Juventude.

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Modelo Operativo | Estrutura organizacional

### *Marketing e Comercial*

#### **Objectivos**

- A área de Marketing e Comercial tem como objectivo promover e comercializar a Rede das Pousadas de Juventude, quer a nível nacional, quer a nível internacional, projectando uma imagem e marca fortes e facilmente identificáveis pelos actores externos;
- É também objectivo desta área garantir que o nível de serviço prestado nas Pousadas é coerente com os padrões da marca.

### *i. Marketing*

#### **Principais Actividades**

- Gerir a Imagem Corporativa da Rede das Pousadas de Juventude (para produtos de comunicação visual), através da definição de normativos de utilização da imagem corporativa e respectivo zelo pela boa aplicação das regras definidas;
- Acompanhar a implementação da Estratégia da Rede das Pousadas de Juventude, nomeadamente no que se refere à Visão, Missão e Posicionamento da Marca;
- Mobilizar os colaboradores para a concretização dos objectivos delineados, garantindo que todos conhecem e compreendem os desafios propostos;
- Analisar tendências de Mercado, comportamentos dos consumidores e preços de Mercado;

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Modelo Operativo | Estrutura organizacional

### *i. Marketing (cont.)*

#### **Principais Actividades**

- Dinamizar quer o website próprio das Pousadas de Juventude, quer as redes sociais, nomeadamente, “Facebook” e “Twitter”;
- Gerir quer os conteúdos das plataformas online (descrição das Pousadas e fotografias) quer os comentários que são colocados online pelos clientes das Pousadas de Juventude;
- Definir a estratégia de comunicação para a Rede das Pousadas de Juventude, suportada por um Plano de Marketing que contemple:
  - Elaboração de um diagnóstico da situação actual, uma análise SWOT e a definição do marketing mix (produtos, distribuição, comunicação e preço);
  - Definir objectivos e estratégia de fortalecimento do valor da marca no mercado.
- Elaborar um Plano de Comunicação e de Meios, com cronograma de acções concretas para cada segmento de mercado e o respectivo orçamento;
- Definir as directrizes da estratégia de preço da Rede das Pousadas de Juventude. Note-se, no entanto, que estas directrizes são vinculativas para as Pousadas de exploração própria, enquanto para as Pousadas franchisadas estas directrizes serão meramente indicativas.

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Modelo Operativo | Estrutura organizacional

### ii. Comercial

#### Principais Actividades

- Definir um plano de acção comercial suportado na elaboração de uma análise de marketing mix (estratégia dos 4 P's), que procura alinhar 4 variáveis, nomeadamente, o Produto, Preço, Promoção e Pontos de venda;
- Definir potenciais clientes-alvo para a Rede das Pousadas de Juventude, bem como, os interlocutores-chave a contactar;
- Definir um cronograma de acções comerciais identificando quer o alvo (e.g. Associações de Estudantes, Federações Desportivas, Agências de Viagens, OTAs), quer o responsável pelo contacto;
- Analisar a operação das Pousadas, por mês, com o objectivo de identificar datas críticas em termos de ocupação, e propor campanhas promocionais para os clientes;
- Avaliar novos canais de distribuição aferindo o enquadramento entre o seu posicionamento e forma de comunicar e o posicionamento das Pousadas de Juventude;
- Realizar acções de formação práticas e no contexto de trabalho a todos os colaboradores que possam intervir no processo da venda (e.g. central de atendimento ao cliente e recepcionistas) de forma a aumentar a eficácia do processo;
- Criar e gerir uma plataforma de reservas online, bem como, uma central para atendimento de chamadas telefónicas;
- Fazer a gestão de receitas (gestão do preço em função da procura e da disponibilidade de camas) das Pousadas de Juventude.

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Modelo Operativo | Estrutura organizacional

### *iii. Controlo qualidade*

#### **Principais Actividades**

- Elaborar e implementar questionários de satisfação dos utilizadores das Pousadas de Juventude;
- Incentivar o preenchimento dos questionários de satisfação, considerando inclusivamente, o desenvolvimento de uma política de compensação e incentivos para as Pousadas com melhor performance;
- Monitorizar os resultados de acordo com a periodicidade que for definida (e.g. mensalmente/ trimestralmente);
- Implementar acções de “Cliente Mistério” junto da totalidade das Pousadas que compõem a Rede;
- Gerir o processo de gestão de reclamações;
- Elaborar manuais de procedimentos para as diversas áreas (e.g. Recepção, Compras, Andares,...) e garantir a sua divulgação às diversas unidades operacionais.

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Modelo Operativo | Estrutura organizacional

### *Operacional*

#### **Objectivos**

- O principal objectivo desta área consiste em coordenar e assegurar a eficiência operacional das Pousadas de Juventude, de acordo com a estratégia definida pela Associação sem Fins Lucrativos (AsFL).

#### **Principais Actividades**

- Garantir a implementação da estratégia definida pela Associação sem Fins Lucrativos (AsFL) divulgando, por todos os colaboradores, a missão, visão e objectivos estratégicos da Rede das Pousadas;
- Garantir a articulação com a área de marketing e comercial, efectuando reuniões com uma periodicidade mensal ou trimestral.
- Garantir o correcto funcionamento dos principais processos que têm impacte na operação, e que deverão estar suficientemente documentados nos manuais de procedimentos, nomeadamente:
  - Processo de gestão de reservas;
  - Processo de compras e de gestão de necessidades;
  - Processo de contratação de recursos humanos.

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Modelo Operativo | Estrutura organizacional

### *Operacional*

#### **Principais Actividades**

- Avaliar as necessidades de formação dos diversos colaboradores;
- Elaborar a calendarização anual de um plano de formação, apostando em formações práticas e no contexto de trabalho, em detrimento das formações em sala;
- Efectuar um reporte mensal com a comparação do orçamento com o resultado real. Nesta análise deverá incluir-se necessariamente uma justificação dos desvios verificados.

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Modelo Operativo | Estrutura organizacional

### Coordenação da Rede Externa

#### Objectivos

- Esta área tem como objectivo propor a política de expansão e avaliar as propostas de potenciais interessados para gerir unidades com a marca Pousadas de Juventude;
- Adicionalmente deverá assegurar o funcionamento da rede externa, prestando o apoio necessário, aos franchisados.

#### Principais Actividades

- Garantir que todas as unidades franchisadas conhecem e compreendem a estratégia da Rede, e que actuam em concordância com os objectivos estratégicos e posicionamento da Rede;
- Propor a política de expansão da Rede das Pousadas de Juventude, tendo em atenção, por um lado a procura potencial, e por outro, as directrizes em termos de política de juventude e política do desporto;
- Avaliar as propostas recebidas de intervenientes privados para gerir unidades com a marca Pousadas de Juventude;
- Elaborar um manual de normas, o mais detalhado e exaustivo possível, que defina os parâmetros de acção de cada franchisado;
- Fazer um acompanhamento dos questionários de satisfação e das acções de “Cliente Mistério” que incidem sobre as unidades franchisadas;
- Realizar reuniões periódicas com os franchisados de forma a avaliar o negócio e recolher comentários sobre acções de marketing e comercial.

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Modelo Operativo | Informação de gestão

Dimensões em análise	Conceito da Estratégia
	Modelo de Governação
	Modelo Operativo
	Modelo de competências

### Modelo de gestão de performance

O modelo de gestão de performance é um processo sequencial que ocorre em três fases distintas, a saber: Definição dos objectivos e das métricas de medição de performance; Monitorização e controlo dos objectivos definidos; e Avaliação dos resultados e incentivos aos colaboradores.

Este modelo permite monitorizar continuamente a performance da Rede das Pousadas e das diversas unidades de negócio e aumentar os níveis de controlo interno.

#### Definição de métricas e objectivos

- Definição dos objectivos (elaboração de Orçamento Anual; elaboração do Plano de Marketing);
- Definição de indicadores de medição de performance (KPIs).

#### Avaliação e incentivos

- Identificação de áreas de melhoria;
- Avaliação e incentivos aos colaboradores.



#### Monitorização e controlo

- Recolha e compilação de informação;
- Elaboração de relatórios de performance.

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Modelo Operativo | Informação de gestão



### Orçamento anual

Anualmente, deverá ser realizado um orçamento, onde são definidas as metas e objectivos para um período de 12 meses, bem como previsões de receitas e estimativas de custos por unidade de negócio.

Elaboração anual do orçamento	<b>Responsável</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A Direcção Geral deverá ser responsável pela elaboração anual do Orçamento da Rede das Pousadas de Juventude e posteriormente submeter à aprovação da Associação sem Fins Lucrativos (AsFL).</li><li>• Os responsáveis das Pousadas geridas pela Associação sem Fins Lucrativos (AsFL) deverão apresentar um orçamento de 12 meses, que serão a base do orçamento anual para a Rede das Pousadas.</li></ul>
	<b>Controlo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mensalmente deverá ser feito um controlo dos desvios face ao orçamento;</li><li>• Trimestralmente, deverá ser avaliada a necessidade de fazer uma revisão ao orçamento.</li></ul>
	<b>Informação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indicadores de desempenho (KPI);</li><li>• Demonstração de resultados (P&amp;L);</li><li>• Balanço;</li><li>• Mapa de fluxos de caixa;</li><li>• Investimento.</li></ul>
	<b>Vantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Possibilidade de avaliar o desempenho das unidades de negócio;</li><li>• Aumento de controlo;</li><li>• Maior autonomia das unidades de negócio, não exigindo aprovações constantes;</li><li>• Visão global dos objectivos da Rede e de cada unidade de negócio;</li><li>• Possibilidade de monitorizar o cumprimento dos objectivos e analisar desvios;</li><li>• Maior objectividade na avaliação do desempenho das unidades de negócio.</li></ul>

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Modelo Operativo | Informação de gestão



### Plano de Marketing

O plano de marketing é normalmente elaborado anualmente e tem como principal objectivo esquematizar a estratégia e objectivos de marketing e indicar quais as actividades concretas que permitirão a concretização da estratégia e dos objectivos definidos.

Elaboração do plano de marketing	<b>Responsável</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborado pelo departamento de marketing;</li><li>• Deverá ser desenvolvido ao mesmo tempo que o orçamento anual, devendo ser garantida a coordenação entre as unidades de negócio e o departamento de marketing.</li></ul>
	<b>Informação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análise à envolvente externa, nomeadamente aos factores macroeconómicos e principais concorrentes;</li><li>• Análise SWOT (Pontos Fortes; Pontos Fracos, Oportunidades; Ameaças);</li><li>• Posicionamento de cada marca/produto incluindo, se possível, o volume de vendas previsto;</li><li>• Plano de acções, onde se incluem acções concretas ao nível da promoção e comunicação, bem como acções relacionadas com o produto e com a estratégia de distribuição e de preço;</li><li>• Previsão do orçamento de Marketing.</li></ul>
	<b>Vantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definição e sistematização de estratégias e de programas;</li><li>• Proporciona uma visão geral, permitindo identificar oportunidades de melhoria e potenciar pontos fortes;</li><li>• Diminuição de eventuais erros;</li><li>• Coerência entre as diferentes estratégias e políticas;</li><li>• Funciona como um instrumento de controlo;</li><li>• Dá a conhecer à organização os objectivos delineados pelo departamento de marketing.</li></ul>

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Modelo Operativo | Informação de gestão



### Definição dos principais Indicadores de Produtividade

Os indicadores escolhidos devem ser simples, quantificáveis e o benefício associado ao indicador não deverá ser superior ao esforço de recolhe-lo.

Indicadores		
Indicadores Operacionais	<b>Eficácia/ custo</b>	Rácio de produtividade por recurso.
	<b>Eficiência/ tempo</b>	Tempo: duração da actividade. Eficiência: percentagem de tarefas concluídas num determinado período; momento em que as tarefas se encontram concluídas.
	<b>Qualidade</b>	Indicador que quantifique a taxa de erros. Pode ser representado em percentagem ou em número de ocorrências do erro.
Indicadores de Gestão	<b>Estratégia</b>	Definir orientações e objectivos estratégicos e verificar se estão a ser cumpridos.
	<b>Cliente</b>	Avaliar a criação de valor para o cliente e a satisfação do mesmo.
	<b>Nível de serviço</b>	Avaliar o nível de serviço prestado pelo IPDJ, I.P.
	<b>Performance Financeira</b>	Determinar a rentabilidade das diversas áreas de negócio.
	<b>Desenvolvimento e formação</b>	Avaliar a performance dos colaboradores e identificar necessidades de formação e desenvolvimento.

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Modelo Operativo | Informação de gestão



### Monitorização e controlo

Uma vez definidos e aprovados os KPIs e elaborado o orçamento deverá ser efectuado um trabalho de monitorização e controlo. A monitorização periódica permitirá identificar atempadamente potenciais riscos e responder de acordo, através de acções de mitigação, minimizando os impactes negativos.

A monitorização deverá ser feita com base na elaboração de relatórios que deverão seguir os seguintes princípios:

**Os conteúdos dos relatórios deverão ser úteis e sintéticos, permitindo alcançar conclusões e agir em tempo útil.**

**Os relatórios produzidos deverão ter uma periodicidade adequada.**

**Os relatórios deverão ser adaptados a cada grupo de destinatários, seleccionando a informação que reflecta as necessidades de acompanhamento da actividade.**

**Os relatórios deverão permitir avaliar a performance da forma mais quantitativa possível.**

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | “MODELO 2”

## Modelo Operativo | Informação de gestão



### Avaliação e incentivos

Uma vez elaborados os relatórios deverá proceder-se à avaliação dos resultados, de forma a identificar oportunidades de melhoria e definir eventuais políticas de compensação.

Os principais objectivos da fase de avaliação e compensação são:

**Identificar áreas de melhoria e possíveis soluções.**

**Avaliar o sucesso de cada Pousada/ departamento.**

**Avaliar o sucesso dos processos implementados.**

**Integrar os resultados de performance obtidos com as políticas de recursos humanos.**

**Motivar e encorajar comportamentos desejáveis.**

# Modelo de sustentabilidade financeira

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro

## Pressupostos - Base

O modelo de sustentabilidade financeira que se apresenta neste capítulo, foi preparado pela Movijovem - em liquidação. Foi assumida a criação de uma nova entidade (Associação sem Fins Lucrativas “AsFL”) que iria explorar a Rede das Pousadas de Juventude, não tendo sido considerados quer os actuais passivos financeiros, quer os actuais passivos operacionais da Movijovem - em liquidação. A 31 de Dezembro de 2012 os Passivos Financeiros da Movijovem – em liquidação, cifravam-se em 10.542.010€. Paralelamente não foram calculados os custos com a liquidação da actual sociedade. Por fim, importa realçar que não foram calculados os eventuais custos com indemnizações ou de outra natureza, tendo em conta o redimensionamento da rede. Nas projecções não foram considerados investimentos em conservação e remodelação dos edifícios, sendo isto uma responsabilidade do proprietário do imóvel, ou seja, o IPDJ, I.P., ou outros equipamentos. Relativamente às receitas também não foram consideradas as receitas com a venda do Cartão Jovem, limitando-se a análise às receitas de alojamento, alimentação e bebidas e outras receitas operacionais, provenientes da venda de material promocional ou cartão de alberguista.

Foram desenvolvidos dois cenários, de acordo com o solicitado, e que se baseiam em critérios distintos, definidos pela Movijovem em liquidação. No cenário 1, apenas é considerada a sustentabilidade financeira da Rede das Pousadas, dando um enfoque empresarial à rede, considerando um redimensionamento da rede, de acordo com a análise de Melhores Práticas desenvolvida e com os critérios de atractividade turística dos destinos. No cenário 2, é acrescentada uma segunda dimensão, nomeadamente, a sustentabilidade territorial, procurando garantir que existe, no mínimo, uma Pousada de Juventude por distrito.

Importa referir que a conta de resultados que se apresenta neste capítulo foi desenvolvida, tendo apenas em consideração as receitas e custos operacionais.

Note-se, ainda, que não foram desenvolvidas análises de sensibilidade às principais variáveis críticas do modelo.

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro

## Modelo de sustentabilidade financeira

### Vectores do modelo de sustentabilidade financeira

O modelo de sustentabilidade financeira foi desenvolvida com base em 3 dimensões:

#### Dimensionamento da actividade:

- Dimensão da rede
- Recursos humanos (nuclear e de suporte)

#### Dimensionamento da actividade:

- Adequação da dimensão da rede;
- Garantir que os custos da estrutura central não são superiores à receita que a rede é capaz de gerar.

#### (+) Receitas operacionais

- Exploração de Pousadas
- Pousadas *franchisadas*
- Activos arrendados

#### Receitas operacionais

- Alinhamento da política de preços com o posicionamento da rede e as políticas da Hosteling International.
- Modelo de remuneração ajustado às especificações do negócio e expectativas dos parceiros de negócio.

#### (-) OPEX

- Exploração de Pousadas
- Estrutura central

#### OPEX

- Desenvolvimento de uma política de racionalização de custos, contribuindo para uma maior eficiência da Rede das Pousadas de Juventude.

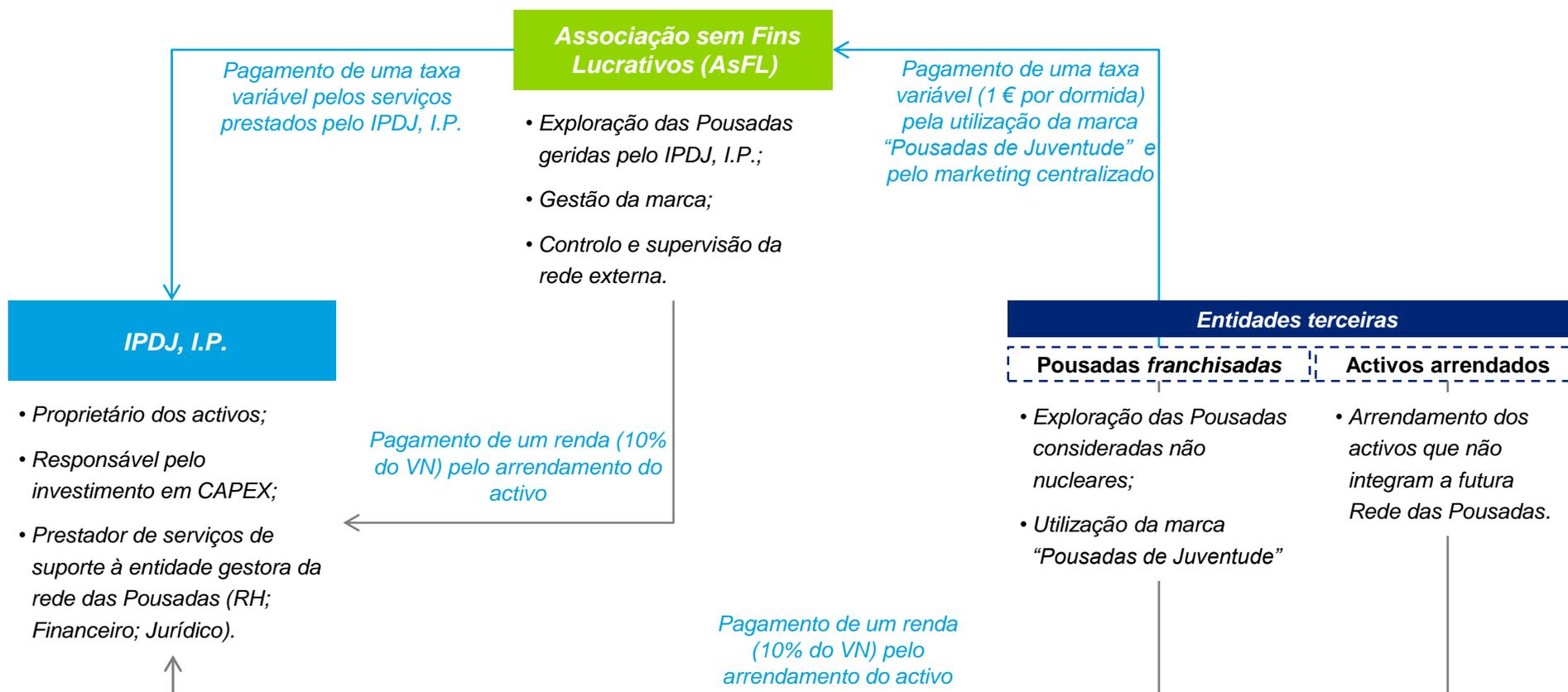
### Sustentabilidade económica-financeira

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro

## Modelo de sustentabilidade financeira | Pressupostos

### Principais pressupostos do modelo de sustentabilidade

Dadas as especificidades do Modelo de Governação das Pousadas de Juventude são sistematizadas de seguida as principais responsabilidades e obrigações das entidades intervenientes no processo.



# V – Selecção e detalhe do modelo futuro

## Modelo de sustentabilidade financeira | Pressupostos

### *Principais pressupostos do modelo de sustentabilidade*

#### **Criação de cenários**

A análise financeira da Rede das Pousadas de Juventude foi realizada considerando 2 cenários, com o objectivo de avaliar a sustentabilidade da futura rede em cenários de diferentes coberturas geográficas e sustentabilidade financeira.

Neste capítulo apresentam-se os principais pressupostos de projecção e demonstrações financeiras previsionais obtidos para cada um dos dois cenários de projecção considerados. Nos 2 cenários desenvolvidos foi considerada a mesma metodologia de projecção.

Neste sentido, os pressupostos de projecção assumidos são apresentados e explicados detalhadamente no cenário 1, sendo apresentados no cenário 2 apenas os pressupostos considerados mais relevantes.

#### Breve descrição dos cenários:

**Cenário 1** – O cenário 1 procura maximizar os resultados financeiros da rede, sendo que a escolha das Pousadas a integrar a rede obedeceu a critérios financeiros;

**Cenário 2** – Tem como foco a sustentabilidade social da rede, garantindo a presença da Rede das Pousadas de Juventude em todos os distritos do país (o IPDJ, I.P. irá explorar no mínimo 1 Pousada por distrito).

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro

## Modelo de sustentabilidade financeira | Pressupostos

### Pousadas de Juventude a integrar a futura rede nacional

#### Cenário 1

# Pousadas IPDJ, I.P. = 21  
# Pousadas franchisadas = 24



#### Cenário 2

# Pousadas IPDJ, I.P. = 22  
# Pousadas franchisadas = 20  
# Pousadas propriedade dos Municípios = 3



● Pousadas geridas pelo IPDJ, I.P.    ● Pousadas a franchisar    ● Pousadas a franchisar sem impacte no modelo    ● Pousadas propriedade dos Municípios, sem impacte no modelo    ○ Variações face ao cenário anterior

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro

## Modelo de sustentabilidade financeira | Pressupostos

### *Principais pressupostos do modelo de sustentabilidade*

#### **Período de projecção**

Na análise económico-financeira foi considerado um período de projecção de 5 anos, compreendido entre 2013 e 2018. Considerou-se que o início de actividade ocorreria em 2013 (ano 1). Os pressupostos e demonstrações financeiras projectados são apresentados até 2018 (ano 5).

#### **Unidade monetária**

Todos os montantes encontram-se expressos em euros (€), excepto quando expressamente indicado.

#### **Principais pressupostos**

Os principais pressupostos considerados são apresentados de seguida, de acordo com a seguinte estrutura:

- Pressupostos macroeconómicos;
- Pressupostos do negócio:
  - Receitas operacionais;
  - Custos operacionais:
    - Estrutura central;
    - Pousadas de Juventude;

# Cenário 1

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | Cenário 1

## Modelo de sustentabilidade financeira | Pressupostos macroeconómicos

### *Principais pressupostos macroeconómicos*

#### **Taxa de inflação**

Na preparação do modelo de sustentabilidade financeira da nova estrutura da Rede das Pousadas de Juventude utilizaram-se, para os efeitos considerados necessários, as seguintes taxas de inflação:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Taxa de inflação	3,00%	2,10%	1,50%	1,60%	1,70%

Fonte: The Economist Intelligence Unit

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | Cenário 1

## Modelo de sustentabilidade financeira | Pressupostos das receitas operacionais (1/4)

### Receitas operacionais – Taxa de ocupação

#### Taxa de ocupação

Para efeitos da projecção das receitas futuras considerou-se que as Pousadas de Juventude iriam registar níveis de ocupação idênticos aos que se verificam na hotelaria tradicional, por região geográfica (NUTs II).

Desta forma o objectivo em termos de taxas de ocupação, por região, é o seguinte:

	2011
Norte	47,2%
Centro	38,2%
Lisboa	62,4%
Alentejo	42,1%
<u>Algarve</u>	<u>51,6%</u>

Fonte: Turismo de Portugal

Adicionalmente considerou-se que as Pousadas, que actualmente têm uma taxa de ocupação inferior à taxa de ocupação definida como objectivo, atingiam este valor no final do ano 2, estabilizando a partir dessa data.

A taxa de ocupação média nacional considerada para efeitos de projecção, após ponderação do número de camas por região, é a seguinte:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<u>Taxa de ocupação média</u>	<u>46,72%</u>	<u>50,35%</u>	<u>50,35%</u>	<u>50,35%</u>	<u>50,35%</u>

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | Cenário 1

## Modelo de sustentabilidade financeira | Pressupostos das receitas operacionais (2/4)

### Receitas operacionais – Preço médio

#### Preço médio

Em termos de preço médio por cama definiu-se como base o valor de 2011. Paralelamente, e tendo em conta o facto da tabela de preços apresentar uma segmentação vasta, para efeitos de simplificação utilizou-se como preço médio a receita de alojamento por cama comercializada.

Assumiu-se, ainda, que nos anos seguintes o preço médio acompanhava a evolução nominal dos preços.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Preço médio por cama	16,2	16,4	16,7	17,0	17,3

Desta forma as receitas com alojamento, no período de projecção, são as seguintes:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
# Camas	1.820	1.820	1.820	1.820	1.820
Capacidade	664.300	664.300	664.300	664.300	664.300
# Dormidas	310.384	334.453	334.453	334.453	334.453
Preço médio	16,2	16,4	16,7	17,0	17,3
Taxa de crescimento	n.a.	1,7%	1,6%	1,7%	1,9%
Receitas de alojamento	5.017.251	5.496.140	5.584.078	5.679.007	5.786.908
Taxa de ocupação	46,7%	50,3%	50,3%	50,3%	50,3%
% Volume de negócios	82,3%	81,8%	81,8%	81,8%	81,8%

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | Cenário 1

## Modelo de sustentabilidade financeira | Pressupostos das receitas operacionais (3/4)

### Receitas operacionais – A&B

#### Receita de Alimentação e Bebidas (A&B)

Relativamente às receitas de A&B assumiu-se uma margem de 50% sobre o custo de A&B. Paralelamente definiu-se também que o custo com o fornecimento de A&B (*catering*) em função do volume de negócios se iria manter no período de projecção.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receitas de A&B	733.704	848.731	862.311	876.970	893.633
% Volume de negócios	12,2%	12,8%	12,8%	12,8%	12,8%

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | Cenário 1

## Modelo de sustentabilidade financeira | Pressupostos das receitas operacionais (4/4)

### Principais pressupostos – Outras receitas operacionais

#### Taxa de Marketing

De acordo com o modelo futuro definido para a Rede das Pousadas de Juventude, o IPDJ, I.P. irá criar uma entidade que ficará responsável por gerir a Rede das Pousadas (Associação sem Fins Lucrativos “AsFL”), gerindo operacionalmente cerca de 1.800 camas.

As restantes camas seriam exploradas por entidades terceiras num modelo de Franquia. Neste sentido cada entidade teria que pagar 1€ por dormida à entidade gestora da rede para participação de despesas comerciais e de marketing. Esta taxa, à semelhança do pressuposto assumido para o preço médio, acompanha a evolução nominal dos preços.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Taxa de Marketing (com dormidas)	1,00	1,02	1,03	1,05	1,07

Para efeitos desta projecção, e tendo por base um cenário mais conservador, assumiu-se que seriam franchisadas 912 camas que, em 2011 registaram um volume de aproximadamente 96.000 dormidas. Paralelamente assumiu-se que a taxa de ocupação das unidades franchisadas se iria manter, pelo que o volume de dormidas seria constante ao longo do período de projecção.

Desta forma as receitas referentes à taxa de marketing seriam as seguintes:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Nº de Dormidas	96.429	96.429	96.429	96.429	96.429
Total de receitas - Taxa de Marketing	96.429	97.875	99.441	101.132	103.053

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | Cenário 1

## Modelo de sustentabilidade financeira | Pressupostos dos custos operacionais (1/7)

### *Custos operacionais – Estrutura Central (1/4)*

#### ***Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC)***

Relativamente aos custos de mercadorias vendidas e matérias consumidas foi assumido que a sua representatividade em função do volume de negócios se iria manter. Neste sentido, e em termos de projecção, os custos de mercadorias vendidas e matérias consumidas são os seguintes:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
CMVMC	155.704	158.040	160.568	163.298	166.401
<i>% Volume de negócios</i>	2,6%	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | Cenário 1

## Modelo de sustentabilidade financeira | Pressupostos dos custos operacionais (2/7)

### Custos operacionais – Estrutura Central (2/4)

#### Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

Os custos com FSE na estrutura central aumentam de acordo com a evolução nominal dos preços e foram classificados da seguinte forma:

- Custos com subcontratos: Nesta rubrica foram incluídos todos os custos relacionados com o pagamento ao IPDJ, I.P. pela prestação de serviços de apoio financeiro (10.000€/ mês), de recursos humanos (1.500€/ mês) e jurídico (1.500€/ mês), assim como o subcontrato do serviço de atendimento ao cliente (500€/ mês);
- Serviços diversos: Onde se incluiu todos os custos relacionados com a renda do escritório para a estrutura central (30.000€ por mês – valor actual da renda), o aluguer das viaturas (300€ por 8 viaturas por mês), o *leasing* do equipamento informático (50€ por colaborador por mês), a segurança (6.000€ por ano), as comunicações (2.000€ por ano) e os seguros (500€ por ano);
- Marketing e comunicação;
- Energia: Nesta rubrica assumiu-se que a percentagem face às receitas se iria manter;
- Outros: Nesta rubrica assumiu-se que a percentagem face às receitas se iria manter.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Subcontratos	162.000	164.430	167.061	169.901	173.129
% Volume de negócios	2,7%	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%
Serviços diversos	76.300	77.445	78.684	80.021	81.542
% Volume de negócios	1,3%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%
Marketing e comunicação	500.000	304.500	309.372	314.631	320.609
% Volume de negócios	8,2%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%
Energia	51.185	51.953	52.784	53.681	54.701
% Volume de negócios	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%
Outros	16.167	16.410	16.673	16.956	17.278
% Volume de negócios	0,3%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
<b>Total de FSE</b>	<b>805.652</b>	<b>614.737</b>	<b>624.573</b>	<b>635.191</b>	<b>647.259</b>
% Volume de negócios	<b>13,2%</b>	<b>9,2%</b>	<b>9,2%</b>	<b>9,2%</b>	<b>9,2%</b>

Os custos com marketing assumem-se como a rubrica mais significativa.

Note-se que relativamente a esta rubrica foi assumido um investimento inicial de 500.000€ no primeiro ano e de 300.000€ nos anos seguintes.

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | Cenário 1

## Modelo de sustentabilidade financeira | Pressupostos dos custos operacionais (3/7)

### Custos operacionais – Estrutura Central (3/4)

#### Custos com Pessoal

Para efeitos de equipa de gestão da Rede das Pousadas de Juventude foi definida uma estrutura máxima de 15 pessoas.

Adicionalmente definiu-se que os seus salários iriam evoluir em função da taxa de inflação.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Total Custos com Pessoal	571.725	579.521	587.962	597.074	607.431
<i>% Volume de negócios</i>	<i>9,5%</i>	<i>8,8%</i>	<i>8,7%</i>	<i>8,7%</i>	<i>8,7%</i>

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | Cenário 1

## Modelo de sustentabilidade financeira | Pressupostos dos custos operacionais (5/7)

### *Custos operacionais – Pousadas de Juventude (1/3)*

#### ***Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC)***

Relativamente aos custos de mercadorias vendidas e matérias consumidas foi assumido o mesmo pressuposto que na estrutura central, ou seja, definiu-se que a representatividade em função do volume de negócios se iria manter no período de projecção. Neste sentido, e em termos de projecção, os custos com mercadorias vendidas e matérias consumidas a suportar seriam os seguintes:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
CMVMC	211.011	221.170	224.516	228.128	232.234
<i>% Volume de negócios</i>	3,5%	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | Cenário 1

## Modelo de sustentabilidade financeira | Pressupostos dos custos operacionais (6/7)

### Custos operacionais – Pousadas de Juventude (2/3)

#### Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

Os custos com FSE foram classificados da seguinte forma:

- Custos com subcontratos: Nesta rubrica foram incluídos os custos com os principais subcontratos, nomeadamente, manutenção (2.300€ ano por Pousada) e fornecimento de A&B (assumiu-se que a percentagem face às receitas se iria manter);
- Renda dos activos: Esta rubrica representa a renda que a entidade gestora da Rede das Pousadas de Juventude deverá pagar ao IPDJ, I.P. pela utilização dos activos, que de acordo com o pressuposto definido, representa cerca de 10% do volume de negócios;
- Energia: Nesta rubrica assumiu-se que a percentagem face às receitas se iria manter;
- Outros: Nesta rubrica assumiu-se que a percentagem face às receitas se iria manter.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Subcontratos - Manutenção	49.743	50.489	51.297	52.169	53.160
% Volume de negócios	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%
Subcontratos - Fornecimento de A&B	489.136	565.821	574.874	584.647	595.755
% Volume de negócios	8,0%	8,4%	8,4%	8,4%	8,4%
Renda dos activos	600.182	661.968	672.559	683.993	696.989
% Volume de negócios	9,8%	9,9%	9,9%	9,9%	9,9%
Energia	517.299	572.274	581.431	591.315	602.550
% Volume de negócios	8,5%	8,5%	8,5%	8,5%	8,5%
Outros	484.322	531.315	539.816	548.992	559.423
% Volume de negócios	7,9%	7,9%	7,9%	7,9%	7,9%
<b>Total de FSE</b>	<b>2.140.682</b>	<b>2.381.867</b>	<b>2.419.977</b>	<b>2.461.116</b>	<b>2.507.878</b>
% Volume de negócios	<b>35,1%</b>	<b>35,5%</b>	<b>35,5%</b>	<b>35,5%</b>	<b>35,5%</b>

Assumiu-se, ainda, que estes custos iriam evoluir de acordo com o evolução nominal dos preços.

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | Cenário 1

## Modelo de sustentabilidade financeira | Pressupostos dos custos operacionais (7/7)

### Custos operacionais – Pousadas de Juventude (3/3)

#### Custos com Pessoal

Relativamente aos custos com pessoal assumiu-se o pressuposto de que as Pousadas iriam trabalhar com o mesmo número de recursos humanos, uma vez que actualmente trabalham com a estrutura mínima de pessoal, sendo que os custos com pessoal devem evoluir de acordo com a evolução nominal dos preços. Paralelamente definiu-se também um valor para formação, cerca de 2.000€/ ano por colaborador.

Desta forma os custos com pessoal estimados para as Pousadas de Juventude são os seguintes:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Remunerações	2.072.590	2.103.679	2.137.338	2.173.673	2.214.972
% Volume de negócios	34,0%	31,3%	31,3%	31,3%	31,3%
Formação	250.863	274.807	279.204	283.950	289.345
% Volume de negócios	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%
<b>Total Custos com Pessoal</b>	<b>2.323.453</b>	<b>2.378.486</b>	<b>2.416.542</b>	<b>2.457.623</b>	<b>2.504.318</b>
% Volume de negócios	38,1%	35,4%	35,4%	35,4%	35,4%

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | Cenário 1

## Modelo de sustentabilidade financeira | Demonstração de resultados

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<u>Pousadas geridas pelo IPDJ</u>					
Receitas de Alojamento	5.017.251	5.496.140	5.584.078	5.679.007	5.786.908
% Volume de negócios	82,3%	81,8%	81,8%	81,8%	81,8%
Receitas de A&B	733.704	848.731	862.311	876.970	893.633
% Volume de negócios	12,0%	12,6%	12,6%	12,6%	12,6%
Outras receitas operacionais	250.863	274.807	279.204	283.950	289.345
% Volume de negócios	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%
<u>Pousadas franchisadas</u>					
Taxa variável pela concessão	96.429	97.875	99.441	101.132	103.053
<b>Receitas operacionais</b>	<b>6.098.247</b>	<b>6.717.554</b>	<b>6.825.034</b>	<b>6.941.060</b>	<b>7.072.940</b>
Taxa de crescimento	-	10,2%	1,6%	1,7%	1,9%
CMVMC	366.715	379.210	385.084	391.426	398.634
% Volume de negócios	6,0%	5,6%	5,6%	5,6%	5,6%
Fornecimentos e serviços externos	2.946.335	2.996.604	3.044.550	3.096.307	3.155.137
% Volume de negócios	48,3%	44,6%	44,6%	44,6%	44,6%
Custos com Pessoal	2.895.178	2.958.787	3.006.127	3.057.232	3.115.319
% Volume de negócios	47,5%	44,0%	44,0%	44,0%	44,0%
Outros custos operacionais	50.000	50.750	51.562	52.439	53.435
% Volume de negócios	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%
<b>Custos operacionais</b>	<b>6.258.228</b>	<b>6.385.351</b>	<b>6.487.324</b>	<b>6.597.403</b>	<b>6.722.525</b>
Taxa de crescimento	-	2,0%	1,6%	1,7%	1,9%
% Volume de negócios	102,6%	95,1%	95,1%	95,0%	95,0%
<b>Resultado operacional</b>	<b>(159.981)</b>	<b>332.203</b>	<b>337.711</b>	<b>343.657</b>	<b>350.415</b>
Taxa de crescimento			1,7%	1,8%	2,0%
% Volume de negócios	-2,6%	4,9%	4,9%	5,0%	5,0%

A variação do resultado operacional reflecte fundamentalmente a alteração da taxa de ocupação, o aumento de receitas provenientes de A&B e uma gestão de custos muito controlada.

# Cenário 2

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | Cenário 2

## Modelo de sustentabilidade financeira | Pressupostos das receitas operacionais (1/2)

### Receitas operacionais

#### Receitas de alojamento

Os principais pressupostos de receita assumidos são apresentados de seguida:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
# Camas	1.936	1.936	1.936	1.936	1.936
Capacidade	706.640	706.640	706.640	706.640	706.640
# Dormidas	301.528	323.423	323.423	323.423	323.423
Preço médio	16,0	16,3	16,5	16,8	17,1
Taxa de crescimento	n.a.	1,7%	1,6%	1,7%	1,9%
Receitas de alojamento	4.828.032	5.267.389	5.351.667	5.442.645	5.546.056
Taxa de ocupação	42,7%	45,8%	45,8%	45,8%	45,8%
% Volume de negócios	80,4%	80,1%	80,1%	80,1%	80,1%

Neste cenário, a entidade gestora ficará responsável por gerir 1.936 camas, mais 116 que no cenário anterior.

Para efeitos de projecção das receitas futuras, foram assumidos os pressupostos de taxa de ocupação objectivo e período de colocação do produto no mercado apresentados anteriormente, excepto para as seguintes Pousadas:

- Vila Real, Foz Côa, Castelo Branco, Abrantes, Portalegre e Almada (Pousadas geridas pelo IPDJ, I.P. apenas no cenário 2).  
Nestas Pousadas, tendo por base um cenário mais conservador, foi assumido que a taxa de ocupação se iria manter nos valores de 2011.

O preço médio por cama, tal como no cenário 1, teve como base o valor de 2011.

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | Cenário 2

## Modelo de sustentabilidade financeira | Pressupostos das receitas operacionais (2/2)

### Receitas operacionais

#### Outras receitas da exploração de pousadas

Em relação às restantes receitas da exploração de pousadas, foi assumida a mesma metodologia que no cenário 1, sendo que, resultante da diferente dimensão e composição da rede, os resultados estimados diferem do cenário 1.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<u>Pousadas geridas pelo IPDJ</u>					
Receitas de A&B	824.388	936.540	951.525	967.701	986.087
Taxa de crescimento	-	13,6%	1,6%	1,7%	1,9%
% Volume de negócios	13,7%	14,2%	14,2%	14,2%	14,2%
Outras receitas operacionais	241.402	263.369	267.583	272.132	277.303
Taxa de crescimento	-	9,1%	1,6%	1,7%	1,9%
% Volume de negócios	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%

#### Taxa de Marketing

Para efeitos de projecção, assumiu-se que seriam franchisadas 970 camas que, em 2011 registaram um volume de aproximadamente 110.500 dormidas. Tal como no cenário 1, assumiu-se que a taxa de ocupação das unidades franchisadas se iria manter, bem como o pagamento de uma taxa de 1€ por dormida à entidade gestora da rede.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Nº de Dormidas	110.426	110.426	110.426	110.426	110.426
Total de receitas - Taxa de Marketing	110.426	112.082	113.876	115.812	118.012

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | Cenário 2

## Modelo de sustentabilidade financeira | Pressupostos dos custos operacionais

### Custos operacionais – Estrutura Central

Não são esperadas alterações na estrutura central resultante das alterações consideradas na rede das pousadas face ao cenário 1, pelo que se estima um volume de custos na estrutura central idêntico nos 2 cenários apresentados.

### Custos operacionais – Pousadas de Juventude

Em termos de custos operacionais nas Pousadas de Juventude, como já referido, foi utilizada a mesma metodologia de projecção que no cenário 1. De seguida é apresentado o volume de custos operacionais estimados com CMVMC, Fornecimentos e Serviços Externos, Custos com Pessoal e Outros custos operacionais:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b><u>Custos Pousadas da Juventude</u></b>					
CMVMC	200.662	209.029	212.181	215.583	219.451
% Volume de negócios	3,3%	3,2%	3,2%	3,2%	3,2%
Fornecimentos e serviços externos	2.223.315	2.450.662	2.489.872	2.532.200	2.580.312
% Volume de negócios	37,0%	37,2%	37,2%	37,2%	37,2%
Custos com Pessoal	2.340.839	2.394.298	2.432.607	2.473.961	2.520.966
% Volume de negócios	39,0%	36,4%	36,4%	36,4%	36,4%
Outros custos operacionais	50.000	50.750	51.562	52.439	53.435
% Volume de negócios	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%
<b>Total de custos Pousadas da Juventude</b>	<b>4.814.816</b>	<b>5.104.739</b>	<b>5.186.222</b>	<b>5.274.183</b>	<b>5.374.164</b>
Taxa de crescimento	-	6,0%	1,6%	1,7%	1,9%
% Volume de negócios	80,2%	77,6%	77,6%	77,6%	77,6%

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro | Cenário 2

## Modelo de sustentabilidade financeira | Demonstração de resultados

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<u>Pousadas geridas pelo IPDJ</u>					
Receitas de Alojamento	4.828.032	5.267.389	5.351.667	5.442.645	5.546.056
% Volume de negócios	80,4%	80,1%	80,1%	80,1%	80,1%
Receitas de A&B	824.388	936.540	951.525	967.701	986.087
% Volume de negócios	13,7%	14,2%	14,2%	14,2%	14,2%
Outras receitas operacionais	241.402	263.369	267.583	272.132	277.303
% Volume de negócios	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
<u>Pousadas franchisadas</u>					
Taxa variável pela concessão	110.426	112.082	113.876	115.812	118.012
<b>Receitas operacionais</b>	<b>6.004.248</b>	<b>6.579.381</b>	<b>6.684.651</b>	<b>6.798.290</b>	<b>6.927.458</b>
Taxa de crescimento	-	9,6%	1,6%	1,7%	1,9%
CMVMC	356.366	367.069	372.749	378.881	385.851
% Volume de negócios	5,9%	5,6%	5,6%	5,6%	5,6%
Fornecimentos e serviços externos	3.028.967	3.065.399	3.114.445	3.167.391	3.227.571
% Volume de negócios	50,4%	46,6%	46,6%	46,6%	46,6%
Custos com Pessoal	2.912.564	2.974.599	3.022.192	3.073.570	3.131.968
% Volume de negócios	48,5%	45,2%	45,2%	45,2%	45,2%
Outros custos operacionais	50.000	50.750	51.562	52.439	53.435
% Volume de negócios	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%
<b>Custos operacionais</b>	<b>6.347.897</b>	<b>6.457.817</b>	<b>6.560.949</b>	<b>6.672.281</b>	<b>6.798.825</b>
Taxa de crescimento	-	1,7%	1,6%	1,7%	1,9%
% Volume de negócios	105,7%	98,2%	98,1%	98,1%	98,1%
<b>Resultado operacional</b>	<b>(343.650)</b>	<b>121.564</b>	<b>123.702</b>	<b>126.010</b>	<b>128.633</b>
Taxa de crescimento			1,8%	1,9%	2,1%
% Volume de negócios	-5,7%	1,8%	1,9%	1,9%	1,9%

A variação do resultado operacional reflecte fundamentalmente a alteração da taxa de ocupação, do aumento da receitas provenientes de A&B e de uma gestão de custos controlada. Note-se no entanto que neste cenário são incluídas pousadas que têm custos operacionais significativos, sobretudo tendo em conta a capacidade que têm de gerar receitas (potencial turístico da zona em que se insere).

# V – Selecção e detalhe do modelo futuro

## Modelo de sustentabilidade financeira | Sumário

### Análise comparativa dos resultados

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Cenário 1</b>					
Receitas operacionais	6.098.247	6.717.554	6.825.034	6.941.060	7.072.940
Custos operacionais	6.258.228	6.385.351	6.487.324	6.597.403	6.722.525
<b>Resultado operacional</b>	<b>(159.981)</b>	<b>332.203</b>	<b>337.711</b>	<b>343.657</b>	<b>350.415</b>
<i>Taxa de crescimento</i>			1,7%	1,8%	2,0%



Cenário de sustentabilidade económica em que a escolha das pousadas a integrar a rede se baseia em critérios de atractividade turística das zonas em que se inserem garantindo a rentabilidade da rede.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Cenário 2</b>					
Receitas operacionais	6.004.248	6.579.381	6.684.651	6.798.290	6.927.458
Custos operacionais	6.347.897	6.457.817	6.560.949	6.672.281	6.798.825
<b>Resultado operacional</b>	<b>(343.650)</b>	<b>121.564</b>	<b>123.702</b>	<b>126.010</b>	<b>128.633</b>
<i>Taxa de crescimento</i>			1,8%	1,9%	2,1%



Este cenário baseia-se não apenas em critérios de sustentabilidade financeira mas procura garantir a sustentabilidade social da rede através da distribuição territorial das pousadas (no mínimo 1 pousada por distrito).

# Índice

Sumário Executivo

Enquadramento do Sector do Turismo em Portugal

Diagnóstico da situação actual

Análise de Melhores Práticas

Definição de modelos de desenvolvimento

Seleccção e detalhe do modelo futuro

**Plano de implementação**

Glossário

Anexos

# VI – Plano de implementação

## Principais iniciativas estratégicas

### 1. Orientar e organizar

#### A. Estratégia

Elaborar um **Plano Estratégico** para a nova organização;

Definir a estratégia de **Marketing Mix**;

Definir uma **Estratégia de Gestão de receitas**;

Definir quais as **pousadas que serão exploradas directamente pela nova organização** e quais serão **franchisadas**;

#### B. Organização

Afinar a **nova estrutura organizativa**.

#### C. Processos

Elaborar um **Manual de Processos** para as diversas áreas;

Definir as **normas** que irão regular as relações com os **franchisados**;

#### E. Sistemas

Rever as **Bases de Dados de Clientes**;

Rever o **Modelo de Reporte**;

Elaborar uma **análise exaustiva aos sistemas de informação**;

#### F. Gestão dos Franchisados

Definir o **Modelo de Governação** entre as diversas entidades;

#### D. Pessoas

Definir um **plano de carreira**;

Definir um **modelo de avaliação**;

Definir um **modelo de compensação**;

Definir um **plano de formação**;

### 2. Operacionalizar e otimizar

#### A. Estratégia

Estabelecer as **condições contratuais com os principais parceiros (federações, associações juvenis, associações desportivas, entre outras) e celebrar novos acordos**;

Definir uma **política de angariação de parceiros para explorar as pousadas a ceder à exploração de terceiros**;

#### B. Organização

Implementar a **nova Estrutura Organizativa**.

#### C. Processos

Implementar **mecanismos de controlo** para garantir o **cumprimento dos procedimentos** definidos no manual de normas;

Optimizar os **processos actuais**;

#### D. Pessoas

Elaborar um **calendário para o Plano de Formação** definido;

Formar os **colaboradores**;

#### E. Sistemas

Garantir e otimizar a **funcionalidade dos sistemas**;

#### F. Gestão dos Franchisados

Definir uma **política de angariação de parceiros para explorar as pousadas a ceder à exploração de terceiros**;

Implementar **mecanismos de controlo e supervisão** para a **gestão das actividades dos Franchisados**;

Implementar os **modelos de remuneração e compensação** definidos;

# VI – Plano de implementação

## Principais iniciativas estratégicas

			Benefício / valor*	Esforço de implementação**	Fase implementação
A. Estratégia	A.1.	Elaborar um Plano Estratégico para a nova organização	■ ■ ■ ■ ■	□ □ ■ ■	I. II.
	A.2.	Definir a estratégia de <i>Marketing Mix</i>	■ ■ ■ ■ □	□ □ ■ □	I. II.
	A.2.1	Estabelecer as condições contratuais com as principais entidades e celebrar novos acordos	■ ■ ■ ■ ■	□ ■ □ □	I. II.
	A.3.	Definir uma Estratégia de Gestão de receitas	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ □ □	I. II.
	A.4.	Definir quais as Pousadas que serão exploradas directamente pela nova organização e quais serão franchisadas	■ ■ ■ ■ ■	□ □ ■ ■	I. II.
	A.4.1.	Definir uma política de angariação de parceiros para explorar as pousadas a ceder à exploração de terceiros	■ ■ ■ ■ ■	□ □ ■ ■	I. II.
B. Organização	B.1.	Afinar a nova estrutura organizativa	■ ■ ■ ■ ■	□ □ ■ □	I. II.
	B.1.1.	Implementar a nova estrutura organizativa	■ ■ ■ ■ □	□ □ ■ ■	I. II.

**Legenda;** Esforço muito reduzido □ □ ■ ■ Esforço muito elevado ■ ■ □ □

\* Benefício esperado da implementação da iniciativa; \*\* Esforço de implementação considerando, entre outros, tempo, utilização de recursos externos vs internos acesso a conhecimento;

# VI – Plano de implementação

## Principais iniciativas estratégicas

			Benefício / valor*	Esforço de implementação**	Fase implementação
C. Processos	C.1.	Elaborar um Manual de Processos para as diversas áreas	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ □ □	I. II.
	C.1.1.	Implementar mecanismos de controlo para garantir o cumprimento dos procedimentos definidos no manual de normas	■ ■ □ □	□ □ ■ □	I. II.
	C.1.2.	Optimizar os processos actuais	■ ■ ■ ■ □	□ ■ □ □	I. II.
	C.2.	Definir as normas que irão regular as relações com os franchisados	■ ■ ■ ■ ■	□ □ ■ □	I. II.
D. Pessoas	D.1..	Definir um plano de carreira	■ ■ ■ ■ □	□ ■ □ □	I. II.
	D. 2.	Definir um modelo de avaliação	■ ■ ■ ■ □	□ □ ■ □	I. II.
	D. 3.	Definir um modelo de compensação	■ ■ ■ ■ □	□ □ ■ □	I. II.
	D.4.	Definir um plano de formação	■ ■ ■ ■ ■	□ ■ □ □	I. II.
	D.4.1.	Elaborar um calendário para o Plano de Formação definido	■ ■ ■ ■ □	□ □ ■ ■	I. II.
	D.4.2.	Formar os colaboradores	■ ■ ■ ■ ■	□ ■ □ □	I. II.

**Legenda;** Esforço muito reduzido □ □ ■ ■ ■ Esforço muito elevado ■ ■ ■ □ □

\* Benefício esperado da implementação da iniciativa; \*\* Esforço de implementação considerando, entre outros, tempo, utilização de recursos externos vs internos acesso a conhecimento;

# VI – Plano de implementação

## Principais iniciativas estratégicas

			Benefício / valor*	Esforço de implementação**	Fase implementação
E. Sistemas	E.1.	Rever as Bases de Dados de Clientes	■ ■ ■ □	□ ■ □ □	I. II.
	E.2.	Rever o Modelo de Reporte	■ ■ □ □	□ □ ■ □	I. II.
	E.3.	Elaborar uma análise exaustiva aos sistemas de informação	■ ■ ■ ■	■ ■ □ □	I. II.
	E.3.1.	Garantir e otimizar a funcionalidade dos sistemas	■ ■ ■ ■	■ ■ □ □	I. II.
F. Gestão dos Franchisados	F.1.	Definir o Modelo de Governação entre as diversas entidades	■ ■ ■ □	□ □ ■ □	I. II.
	F.2.	Definir uma política de angariação de parceiros para explorar as Pousadas a ceder à exploração de terceiros	■ ■ ■ ■	□ □ ■ ■	I. II.
	F.3.	Implementar mecanismos de controlo e supervisão para a gestão das actividades dos Franchisados	■ ■ ■ ■	□ □ ■ □	I. II.
	F.3.1.	Implementar os modelos de remuneração e compensação definidos	■ ■ ■ ■	□ □ ■ □	I. II.

**Legenda;** Esforço muito reduzido □ □ ■ ■ Esforço muito elevado ■ ■ □ □

\* Benefício esperado da implementação da iniciativa; \*\* Esforço de implementação considerando, entre outros, tempo, utilização de recursos externos vs internos acesso a conhecimento;

# Índice

Sumário Executivo

Enquadramento do Sector do Turismo em Portugal

Diagnóstico da situação actual

Análise de Melhores Práticas

Definição de modelos de desenvolvimento

Seleção e detalhe do modelo futuro

Plano de implementação

**Glossário**

Anexos

# Glossário

<b>Δ</b>	Variação
<b>#</b>	Número
<b>≈</b>	Aproximadamente
<b>(x)€</b>	Euros
<b>(x)%</b>	Percentagem
<b>(x)*</b>	Categoria dos empreendimentos turísticos que pode variar de 1 a 5 estrelas
<b>A&amp;B</b>	Alimentação e Bebidas
<b>AA.VV</b>	Agências de Viagens
<b>AIESEC</b>	Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales
<b>AsFL</b>	Associação sem Fins Lucrativos
<b>BAR</b>	Best Available Rate   Melhor Preço Disponível
<b>CAPEX</b>	Capital Expenditures   Investimento em bens de capital – “investimentos realizados em equipamentos e instalações de forma a manter a produção de um produto ou serviço ou para manter em funcionamento um negócio”
<b>Cash Flow</b>	Fluxo de Caixa – representa o saldo entre o dinheiro que é recebido e pago num negócio para um determinado período
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>M. Guimarães</b>	Município de Guimarães
<b>M. Idanha-a-Nova</b>	Município de Idanha-a-Nova
<b>M. Ponte de Lima</b>	Município de Ponte de Lima
<b>CMVMC</b>	Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas
<b>CP</b>	Comboios de Portugal

# Glossário

<b>DJH</b>	German Youth Hostel Association
<b>DORT</b>	Departamento Operacional da Rede de Turismo
<b>DPJ</b>	Departamento de Pousadas de Juventude
<b>e.g.</b>	Exempli gratia   Por exemplo
<b>ENATUR</b>	ENATUR – Empresa Nacional de Turismo, S.A.
<b>E.U.F.E.D.</b>	European Union Federation of Youth Hostel Associations
<b>FSE</b>	Fornecimentos e Serviços Externos
<b>FTE</b>	Full-Time Equivalent   Equivalente a tempo completo
<b>GesRES</b>	Sistema de Reservas
<b>HI</b>	Hosteling International
<b>HI-Q</b>	Hosteling International's Quality Certified Hostels
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estatística
<b>IPDJ, I.P.</b>	Instituto Português do Desporto e da Juventude, I.P.
<b>IPJ</b>	Instituto Português da Juventude
<b>ITB Berlin Convention</b>	International Tourism Bourse Berlin Convention
<b>IVA</b>	Imposto sobre o Valor Acrescentado
<b>IYHF</b>	International Youth Hostel Federation   Federação Internacional de Albergues da Juventude
<b>km</b>	Quilómetros
<b>km<sup>2</sup></b>	Quilómetros quadrados
<b>KPI</b>	Key Performance Indicators   Principais Indicadores de Produtividade
<b>m<sup>2</sup></b>	Metros quadrados
<b>Movijovem</b>	Movijovem - Agência de Turismo Jovem, C.R.L.

# Glossário

<b>Nº</b>	Número
<b>n.d.</b>	Não disponível
<b>NJAC</b>	Associação Holandesa de Pousadas de Juventude
<b>NUTs</b>	Nomenclaturas de Unidades Territoriais – para fins estatísticos
<b>OPEX</b>	Operational Expenditure   Custos despendidos continuamente para manter em operação os bens de uma determinada empresa como sejam os equipamentos e as instalações
<b>OTAs</b>	Online Travel Agencies   Agências de Viagens Online
<b>P&amp;L</b>	Profit and Loss Statement
<b>P. Lima</b>	Ponte de Lima
<b>p.p</b>	Pontos percentuais
<b>REAJ</b>	Red Española de Albergues Juveniles   Rede Espanhola de Albergues Juvenis
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>RevPAB</b>	Revenue per Available Bed   Receita por cama disponível
<b>RevPAR</b>	Revenue per Available Room   Receita por quarto disponível
<b>RNPJ</b>	Rede Nacional das Pousadas de Juventude
<b>SEDJ</b>	Secretário de Estado do Desporto e Juventude
<b>S. M. Porto</b>	São Martinho do Porto
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
<b>TCMA</b>	Taxa de crescimento média anual
<b>TT.OO</b>	Tour Operador   Operador turístico

# Glossário

<b>UNWTO</b>	United Nations World Tourism Organization
<b>Var.</b>	Variação
<b>V. Castelo</b>	Viana do Castelo
<b>V.N. Cerveira</b>	Vila Nova de Cerveira

# Índice

Sumário Executivo

Enquadramento do Sector do Turismo em Portugal

Diagnóstico da situação actual

Análise de Melhores Práticas

Definição de modelos de desenvolvimento

Seleção e detalhe do modelo futuro

Plano de implementação

Glossário

**Anexos**

## Rede das Pousadas de Juventude – Ficha de caracterização

### Pousada da Juventude de Beja

Pousada do segmento “histórica cultural”, localizada dentro do centro urbano da cidade de Beja. A zona histórica da cidade velha e a gastronomia local apresentam-se como os principais atractivos turísticos da região.

**Distrito:** Beja

**Distância do centro:** 1,6 Km

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P. [localizada no mesmo edifício que o IPDJ, I.P.]

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 3 Pinheiros

**# camas:** 52

**# Un. Alojamento:** 16

**Tipologia de quartos:** Duplo [com e sem WC]; Múltiplo [4 e 6 camas].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; cozinha de alberguista; sala de convívio.

**# Dormidas [2011]:** 6.511

**Taxa de ocupação [2011]:** 30,0%

**Resultado de exploração [2011]:** -1.478€

**# Recursos humanos [2012]:** 7

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

### Pousada da Juventude de Évora [Actividade suspensa]

Pousada do segmento “histórica cultural”, localizada no centro histórico da cidade de Évora [próximo da Praça do Giraldo], considerada Património Mundial da Humanidade pela UNESCO desde 1986.

**Distrito:** Évora

**Distância do centro:** n.d.

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P.

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** s/ classificação

**# camas:** 92

**# Un. Alojamento:** 33

**Tipologia de quartos:** Duplos [com e sem WC]; Múltiplos [3 e 4 camas]; Familiares [4 pessoas].

**Refeições [S/N]:** Sim [Projectado]

**Outros serviços:** Cozinha; bar; sala de convívio; sala de reunião [Projectados].

**# Dormidas [2011]:** n.a.

**Taxa de ocupação [2011]:** n.a.

**Resultado de exploração [2011]:** n.a.

**# Recursos humanos [2012]:** n.a.

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

## Rede das Pousadas de Juventude – Ficha de caracterização

### Pousada da Juventude de Foz Côa

Pousada de segmento “histórica cultural” inserida no parque natural de V.N. de Foz Côa. O Vale do Côa é considerado como um dos locais mais importantes de arte rupestre do mundo. A arte do Côa foi classificada como Monumento Nacional em 1997 e Património da Humanidade em 1998 pela UNESCO.

**Distrito:** Guarda

**Distância do centro:** 5 Km

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P.

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 4 Pinheiros

**# camas:** 72

**# Un. Alojamento:** 27

**Tipologia de quartos:** Duplos [com e sem wc]; Múltiplos [4 camas]; Apartamento [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Sim

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; cozinha/ lavandaria de alberguista; sala de convívio; sala de reunião; cacifos; estacionamento.

**# Dormidas [2011]:** 7.630

**Taxa de ocupação [2011]:** 24,9%

**Resultado de exploração [2011]:** -16.354€

**# Recursos humanos [2012]:** 7

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

### Pousada da Juventude de Guimarães

Pousada de segmento “histórica cultural”, localizada perto do centro histórico da cidade de Guimarães, classificada como Património da Humanidade desde 2001. Na cidade pode-se visitar o Castelo de Guimarães ou o Paço Ducal, entre outros. O edifício da pousada é centenário tendo sido restaurado recentemente.

**Distrito:** Braga

**Distância do centro:** 0,5 Km

**Propriedade do imóvel:** Município de Guimarães

**Pousada tipo:** A

**Classificação em Pinheiros:** 5 Pinheiros

**# camas:** 62

**# Un. Alojamento:** 20

**Tipologia de quartos:** Duplo [com WC]; Múltiplo [6 camas]; Apartamento [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Sim

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; cozinha/ lavandaria de alberguista; bar e esplanada; sala de convívio; sala de reunião.

**# Dormidas [2011]:** 11.297

**Taxa de ocupação [2011]:** 43,6%

**Resultado de exploração [2011]:** 39.423€

**# Recursos humanos [2012]:** 8

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

## Rede das Pousadas de Juventude – Ficha de caracterização

### Pousada da Juventude de Leiria [Actividade suspensa]

Pousada de segmento "histórica cultural", localizada na cidade de Leiria, região de envolvente histórica e cultural [e.g. Castelo de Leiria; a cerca de 15 Km do Mosteiro da Batalha].

**Distrito:** Leiria

**Distância do centro:** n.d.

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P.

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 3 Pinheiros

**# camas:** 46

**# Un. Alojamento:** 9

**Tipologia de quartos:** Duplos [sem WC]; Múltiplos [4, 6, 8 e 10 camas].

**Refeições [S/N]:** n.d.

**Outros serviços:** n.d.

**# Dormidas [2011]:** 4.917

**Taxa de ocupação [2011]:** 25,9%

**Resultado de exploração [2011]:** -21.378€

**# Recursos humanos [2011]:** 5

**Investimento previsto para reabilitação:** 250.000€

### Pousada da Juventude de Ponte de Lima

Pousada de segmento "histórica cultural", localizada no coração do alto Minho, no centro da Vila de Ponte de Lima, a mais antiga vila de Portugal. Na região destaca-se a gastronomia local e as festas da vila [e.g. Vaca das Cordas; Feiras Novas].

**Distrito:** Viana do Castelo

**Distância do centro:** 0,5 Km

**Propriedade do imóvel:** Município de Ponte de Lima

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 3 Pinheiros

**# camas:** 50

**# Un. Alojamento:** 17

**Tipologia de quartos:** Duplo [com e sem WC]; Múltiplo [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; esplanada; sala de convívio; estacionamento.

**# Dormidas [2011]:** 3.971

**Taxa de ocupação [2011]:** 19,1%

**Resultado de exploração [2011]:** -47.520€

**# Recursos humanos [2012]:** 6

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

## Rede das Pousadas de Juventude – Ficha de caracterização

### Pousada da Juventude de Vila Nova de Cerveira

Pousada de segmento “histórica cultural”, localizada no centro da cidade de Vila Nova de Cerveira, famosa pela Bienal de Arte Moderna que se realiza desde 1978.

**Distrito:** Viana do Castelo

**Distância do centro:** 0,3 Km

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P.

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 4

**# camas:** 60

**# Un. Alojamento:** 20

**Tipologia de quartos:** Casal [com WC]; Duplo [com WC];  
Múltiplo [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Sim

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade  
reduzida; bar e esplanada; cozinha/ lavandaria de alberguista;  
sala de convívio; estacionamento.

**# Dormidas [2011]:** 7.150

**Taxa de ocupação [2011]:** 30,3%

**Resultado de exploração [2011]:** -17.603€

**# Recursos humanos [2012]:** 7

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

## Rede das Pousadas de Juventude – Ficha de caracterização

### Pousada da Juventude de Abrantes

Pousada de segmento “natureza aventura”, localizada sobre a paisagem do rio Tejo, na cidade de Abrantes. Na região envolvente à pousada destaca-se a praia fluvial e diversas zonas verdes.

**Distrito:** Santarém

**Distância do centro:** 1,5 Km

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P.

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 4 Pinheiros

**# camas:** 70

**# Un. Alojamento:** 27

**Tipologia de quartos:** Duplo [com e sem WC]; Múltiplo [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Sim

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; bar e esplanada; cozinha/ lavandaria de alberguista; sala de convívio; sala de reunião; estacionamento.

**# Dormidas [2011]:** 6.721

**Taxa de ocupação [2011]:** 26,1%

**Resultado de exploração [2011]:** -16.690€

**# Recursos humanos [2012]:** 7

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

### Pousada da Juventude de Alcoutim

Pousada de segmento “natureza aventura”, localizada sobre o Rio Guadiana. Na região envolvente encontra-se uma praia fluvial do Rio Guadiana, onde os visitantes podem praticar desportos náuticos, como canoagem.

**Distrito:** Faro

**Distância do centro:** 1 Km

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P.

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 4 Pinheiros

**# camas:** 64

**# Un. Alojamento:** 21

**Tipologia de quartos:** Duplos [com e sem wc]; Familiares [4 camas]; Múltiplos [4 e 6 camas].

**Restaurante [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; bar e esplanada; cozinha/ lavandaria de alberguista; sala de convívio; sala de reunião; piscina.

**# Dormidas [2011]:** 7.092

**Taxa de ocupação [2011]:** 28,3%

**Resultado de exploração [2011]:** -691€

**# Recursos humanos [2012]:** 7

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

## Rede das Pousadas de Juventude – Ficha de caracterização

### Pousada da Juventude de Alijó

Pousada de segmento “natureza aventura”, localizada na Vila de Alijó dentro da envolvente geográfica do Douro Vinhateiro, a cerca de 10 Km do Rio Douro.

**Distrito:** Vila Real

**Distância do centro:** 0,5 Km

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P.

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 4 Pinheiros

**# camas:** 68

**# Un. Alojamento:** 24

**Tipologia de quartos:** Duplo [com WC]; Múltiplo [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; bar e esplanada; cozinha/ lavanderia de alberguista; sala de convívio; estacionamento.

**# Dormidas [2011]:** 5.833

**Taxa de ocupação [2011]:** 21,4%

**Resultado de exploração [2011]:** -35.913€

**# Recursos humanos [2012]:** 8

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

### Pousada da Juventude de Alvados [Porto de Mós]

Pousada de segmento “natureza aventura”, integrada no Parque Natural das Serras de Aire e dos Candeeiros, onde se pode visitar as Grutas de Alvados, Santo António e Mira D’Aire.

**Distrito:** Leiria

**Distância do centro:** 9,5 Km [de Porto Mós]

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P.

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 4 Pinheiros

**# camas:** 53

**# Un. Alojamento :** 16

**Tipologia de quartos:** Duplo [com e sem WC]; Múltiplo [# camas por quarto – n.d.].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; cozinha de alberguista; sala de convívio; cacifos; estacionamento.

**# Dormidas [2011]:** 5.428

**Taxa de ocupação [2011]:** 27,1%

**Resultado de exploração [2011]:** -10.366€

**# Recursos humanos [2012]:** 6

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

## Rede das Pousadas de Juventude – Ficha de caracterização

### Pousada da Juventude de Bragança

Pousada de segmento “natureza aventura”, localizada perto do centro urbano de Bragança. Na região destaca-se ainda o Parque Natural de Montesinho e o Parque Natural do Douro Internacional.

**Distrito:** Bragança

**Distância do centro:** 0,8 Km

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P.

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 4 Pinheiros

**# camas:** 84

**# Un. Alojamento:** 29

**Tipologia de quartos:** Apartamento [4 camas]; Duplos [com e sem WC]; Múltiplos [4 camas]; Familiares [6 camas].

**Refeições [S/N]:** Sim

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; bar e esplanada; cozinha/ lavandaria de alberguista; sala de convívio; sala de reunião; estacionamento.

**# Dormidas [2011]:** 15.912

**Taxa de ocupação [2011]:** 46,2%

**Resultado de exploração [2011]:** -2.848€

**# Recursos humanos [2012]:** 7

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

### Pousada da Juventude de Guarda [Actividade suspensa]

Pousada de segmento “natureza aventura”, localizada na cidade da Guarda, província da Beira Alta.

**Distrito:** Guarda

**Distância do centro:** n.d.

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P. [localizada no mesmo edifício que o IPDJ, I.P.]

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 2 Pinheiros

**# camas:** 52

**# Un. Alojamento:** 16

**Tipologia de quartos:** Duplos [com e sem WC]; Múltiplos [4 camas].

**Refeições [S/N]:** n.d.

**Outros serviços:** n.d.

**# Dormidas [2011]:** 4.798

**Taxa de ocupação [2011]:** 24,2%

**Resultado de exploração [2011]:** -2.292€

**# Recursos humanos [2011]:** 6

**Investimento previsto para reabilitação:** 150.000€

## Rede das Pousadas de Juventude – Ficha de caracterização

### Pousada da Juventude de Idanha-a-Nova

Pousada de segmento “natureza aventura”, localizada perto do centro da vila de Idanha-a-Nova. Destaca-se, na região, as aldeias históricas de Idanha-a-Velha, Monsanto e Penha Garcia.

**Distrito:** Castelo Branco

**Distância do centro:** 1,5 Km

**Propriedade do imóvel:** Município de Idanha-a-Nova

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 3 Pinheiros

**# camas:** 66

**# Un. Alojamento:** 24

**Tipologia de quartos:** Duplos [com e sem WC]; casal [com WC]; Múltiplos [3 e 8 camas]; Familiar [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; cozinha de alberguista; sala de convívio.

**# Dormidas [2011]:** 4.837

**Taxa de ocupação [2011]:** 19,0%

**Resultado de exploração [2011]:** 0€

**# Recursos humanos [2012]:** 6

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

### Pousada da Juventude de Lousã

Pousada de segmento “natureza aventura”, localizada no centro da vila da Lousã, próxima da Serra da Lousã, zona favorável à prática de desportos de natureza e aventura.

**Distrito:** Coimbra

**Distância do centro:** 0,5 Km

**Propriedade do imóvel:** Movijovem – em liquidação

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 4 Pinheiros

**# camas:** 62

**# Un. Alojamento:** 19

**Tipologia de quartos:** Duplos [com WC]; Múltiplos [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Sim

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; bar e esplanada; cozinha/ lavandaria de alberguista; cacifos; sala de convívio.

**# Dormidas [2011]:** 6.314

**Taxa de ocupação [2011]:** 24,1%

**Resultado de exploração [2011]:** -15.451€

**# Recursos humanos [2012]:** 6

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

## Rede das Pousadas de Juventude – Ficha de caracterização

### Pousada da Juventude de Melgaço

Pousada de segmento “natureza aventura”, inserida no complexo desportivo Monte do Prado. Na região envolvente encontra-se a pequena e antiga Vila de Melgaço, bem como o Rio Minho, onde os visitantes podem praticar diversos desportos de natureza e aventura [e.g. Rafting; Canoagem; *Rappel*].

**Distrito:** Viana do Castelo

**Distância do centro:** 2,5 Km

**Propriedade do imóvel:** Movijovem – em liquidação

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 5 Pinheiros

**# camas:** 62

**# Un. Alojamento:** 19

**Tipologia de quartos:** Duplos [com WC]; Múltiplos [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Sim

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; bar e esplanada; cozinha/ lavanderia de alberguista; sala de convívio; cacifos; estacionamento.

**# Dormidas [2011]:** 6.533

**Taxa de ocupação [2011]:** 28,2%

**Resultado de exploração [2011]:** -12.630€

**# Recursos humanos [2012]:** 7

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

### Pousada da Juventude de Penhas da Saúde

Pousada de segmento “natureza aventura”, inserida no Parque Natural da Serra da Estrela, a 1.520 metros de altitude. Na região destaca-se ainda os produtos regionais, nomeadamente a gastronomia local.

**Distrito:** Castelo Branco

**Distância do centro:** 10 Km da Covilhã/ No interior da Serra da Estrela

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P.

**Pousada tipo:** A

**Classificação em Pinheiros:** 3 Pinheiros

**# camas:** 124

**# Un. Alojamento:** 21

**Tipologia de quartos:** Duplo [com e sem WC]; Múltiplos [8 e 12 camas].

**Refeições [S/N]:** Sim

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; bar; cozinha de alberguista; sala de convívio; estacionamento.

**# Dormidas [2011]:** 14.878

**Taxa de ocupação [2011]:** 23,2%

**Resultado de exploração [2011]:** 27.098€

**# Recursos humanos [2012]:** 8

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

## Rede das Pousadas de Juventude – Ficha de caracterização

### Pousada da Juventude de Portalegre [Actividade suspensa]

Pousada de segmento “natureza aventura”, localizada na cidade da Portalegre.

**Distrito:** Portalegre

**Distância do centro:** n.d.

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P. [localizada no mesmo edifício que o IPDJ, I.P.]

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 1 Pinheiro

**# camas:** 46

**# Un. Alojamento:** 11

**Tipologia de quartos:** Duplos [sem WC]; Múltiplos [4, 8 e 10 camas].

**Refeições [S/N]:** n.d.

**Outros serviços:** n.d..

**# Dormidas [2011]:** 3.312

**Taxa de ocupação [2011]:** 17,7%

**Resultado de exploração [2011]:** -20.667€

**# Recursos humanos [2011]:** 6

**Investimento previsto para reabilitação:** 80.000€

### Pousada da Juventude de São Pedro do Sul

Pousada de segmento “natureza aventura”, localizada junto às Termas de São Pedro do Sul. Na região envolvente é possível ainda visitar a Aldeia Típica da Pena, a Reserva Botânica de Cambarinho e as Praias Fluviais de Pouves e do Vau.

**Distrito:** Viseu

**Distância do centro:** 1,5 Km

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P.

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 4 Pinheiros

**# camas:** 136

**# Un. Alojamento:** 64

**Tipologia de quartos:** Duplos [com WC]; Múltiplos [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Sim

**Outros serviços:** Bar; sala de convívio; sala de reunião; estacionamento.

**# Dormidas [2011]:** 6.600

**Taxa de ocupação [2011]:** 15,1%

**Resultado de exploração [2011]:** -22.174€

**# Recursos humanos [2012]:** 7

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

## Rede das Pousadas de Juventude – Ficha de caracterização

### Pousada da Juventude de Vilarinho das Furnas

Pousada de segmento “natureza aventura”, inserida no Parque Natural da Peneda – Gerês, região favorável à prática de desportos de natureza e aventura. Na região destaca-se ainda o Museu Etnográfico e a Cascata do Arado, como pontos de interesse.

**Distrito:** Braga

**Distância do centro:** 17 Km de Terras de Bouro/ Inserida no Parque Natural do Gerês

**Propriedade do imóvel:** Movijovem – em liquidação

**Pousada tipo:** A

**Classificação em Pinheiros:** 5 Pinheiros

**# camas:** 192

**# Un. Alojamento:** 60

**Tipologia de quartos:** Duplos [com WC]; Casal [com WC]; Múltiplos [4 camas]; Bungalows [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Sim

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; bar e esplanada; sala de convívio; sala de reunião; campo de desportivo; estacionamento.

**# Dormidas [2011]:** 19.109

**Taxa de ocupação [2011]:** 23,9%

**Resultado de exploração [2011]:** 103.058€

**# Recursos humanos [2012]:** 12

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

# Anexos

## Rede das Pousadas de Juventude – Ficha de caracterização

### Pousada da Juventude de Alfeizerão [São Martinho do Porto]

Pousada de segmento “praia”, localizada na antiga casa de férias do Salazar, em Alfeizerão. A atracção turística mais próxima é São Martinho do Porto, a 7 Km da Pousada.

**Distrito:** Leiria

**Distância do centro:** 7 Km

**Propriedade do imóvel:** Estado Português

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 3 Pinheiros

**# camas:** 70

**# Un. Alojamento:** 15

**Tipologia de quartos:** Duplos [com WC]; Múltiplos [4, 6 e 8 camas].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; bar e esplanada; cozinha/ lavandaria de alberguista; sala de convívio; sala de reunião; campo desportivo; estacionamento.

**# Dormidas [2011]:** 5.384

**Taxa de ocupação [2011]:** 21,3%

**Resultado de exploração [2011]:** -20.170€

**# Recursos humanos [2012]:** 6

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

### Pousada da Juventude de Almogrove

Pousada de segmento “praia”, localizada no centro da Vila de Almogrove, a cerca de a 800Km da praia.

**Distrito:** Beja

**Distância do centro:** 0,3 Km

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P.

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 3 Pinheiros

**# camas:** 92

**# Un. Alojamento:** 33

**Tipologia de quartos:** Duplos [com e sem WC]; Múltiplos [4 e 5 camas]; Apartamentos [6 camas].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; bar e esplanada; cozinha de alberguista; sala de convívio; sala de reunião; estacionamento.

**# Dormidas [2011]:** 10.430

**Taxa de ocupação [2011]:** 31,4%

**Resultado de exploração [2011]:** 41.457€

**# Recursos humanos [2012]:** 8

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

## Rede das Pousadas de Juventude – Ficha de caracterização

### Pousada da Juventude de Areia Branca

Pousada de segmento “praia”, localizada sobre a Praia da Areia Branca, zona de prática de desportos náuticos, como o surf.

**Distrito:** Lisboa

**Distância do centro:** 0 Km da Praia da Areia Branca

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P.

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 4 Pinheiros

**# camas:** 79

**# Un. Alojamento:** 25

**Tipologia de quartos:** Duplos [com e sem WC]; Casal [com WC]; Múltiplos [3, 4 e 6 camas]; Apartamento [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; bar e esplanada; sala de convívio; sala de reunião; estacionamento.

**# Dormidas [2011]:** 11.971

**Taxa de ocupação [2011]:** 42,9%

**Resultado de exploração [2011]:** 59.574€

**# Recursos humanos [2012]:** 7

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

### Pousada da Juventude de Arrifana [Aljezur]

Pousada de segmento “praia”, localizada a 800 metros da Praia da Arrifana, zona conhecida e frequentada por praticantes de desportos náuticos como surf e bodyboard.

**Distrito:** Faro

**Distância do centro:** 7,5 Km de Aljezur/ 0,8 Km da praia

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P.

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 4 Pinheiros

**# camas:** 38 [época baixa] a 48 [época alta]

**# Un. Alojamento:** 13 [época baixa e alta]

**Tipologia de quartos:** Duplos [com e sem WC]; Múltiplos [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade; bar e esplanada; cozinha/ lavandaria de alberguista; sala de convívio.

**# Dormidas [2011]:** 6.676

**Taxa de ocupação [2011]:** 50,2%

**Resultado de exploração [2011]:** -3.472€

**# Recursos humanos [2012]:** 6

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

## Rede das Pousadas de Juventude – Ficha de caracterização

### Pousada da Juventude de Catalazete

Pousada de segmento “praia”, inserida num forte do século XVIII remodelado, a cerca de 500 metros da Praia da Torre e da Praia de Santo Amaro e a cerca de 15 Km da Vila de Cascais.

**Distrito:** Lisboa

**Distância do centro:** 4 Km de Oeiras/ 0,5 Km da praia

**Propriedade do imóvel:** Estado Português

**Pousada tipo:** A

**Classificação em Pinheiros:** 3 Pinheiros

**# camas:** 86

**# Un. Alojamento:** 24

**Tipologia de quartos:** Duplos [com e sem WC]; Casal [com WC]; Múltiplos [6 camas]; Apartamento [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Bar e esplanada; cozinha/ lavandaria de alberguista; sala de convívio; sala de reunião; telefone; estacionamento.

**# Dormidas [2011]:** 14.135

**Taxa de ocupação [2011]:** 41,0%

**Resultado de exploração [2011]:** 51.466€

**# Recursos humanos [2012]:** 9

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

### Pousada da Juventude de Espinho

Pousada de segmento “praia”, localizada junto a um complexo desportivo e a 3 Km das praias de Espinho.

**Distrito:** Aveiro

**Distância do centro:** 6,5 Km de Espinho/ 3 Km da praia

**Propriedade do imóvel:** Movijovem – em liquidação

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 5 Pinheiros

**# camas:** 62

**# Un. Alojamento:** 19

**Tipologia de quartos:** Duplos [com WC]; Múltiplos [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; bar e esplanada; cozinha de alberguista; sala de convívio; estacionamento.

**# Dormidas [2011]:** 6.550

**Taxa de ocupação [2011]:** 25,9%

**Resultado de exploração [2011]:** -3.146€

**# Recursos humanos [2012]:** 7

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

# Anexos

## Rede das Pousadas de Juventude – Ficha de caracterização

### Pousada da Juventude de Faro

Pousada de segmento “praia”, localizada perto do centro da cidade de Faro e a 9 Km da praia. Na região destaca-se ainda o Parque Natural da Ria Formosa.

**Distrito:** Faro

**Distância do centro:** 3 Km de Faro/ 9 Km da praia

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P. [localizada no mesmo edifício que o IPDJ, I.P.]

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 2 Pinheiros

**# camas:** 60

**# Un. Alojamento:** 14

**Tipologia de quartos:** Duplos [com e sem WC]; Múltiplos [4, 5, 6 e 8 camas].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Esplanada; cozinha de alberguista; sala de convívio; cacifos.

**# Dormidas [2011]:** 9.999

**Taxa de ocupação [2011]:** 42,9%

**Resultado de exploração [2011]:** 37.209€

**# Recursos humanos [2012]:** 9

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

### Pousada da Juventude de Foz Cávado

Pousada de segmento “praia”, localizada sobre o rio Cávado e a 2 Km da praia.

**Distrito:** Braga

**Distância do centro:** 3 Km

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P.

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 4 Pinheiros

**# camas:** 88

**# Un. Alojamento:** 27

**Tipologia de quartos:** Duplos [com WC]; Múltiplos [4 camas]; Familiar [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Sim

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; cozinha de alberguista; sala de convívio; sala de reunião; campo desportivo; piscina.

**# Dormidas [2011]:** 7.959

**Taxa de ocupação [2011]:** 22,2%

**Resultado de exploração [2011]:** -27.276€

**# Recursos humanos [2012]:** 8

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

# Anexos

## Rede das Pousadas de Juventude – Ficha de caracterização

### Pousada da Juventude de Lagos

Pousada de segmento “praia”, localizada no centro da Vila de Lagos e a cerca de 500 metros da praia. A pousada encontra-se ainda próxima da marina, bem como de diversos espaços de comércio, restauração e lazer.

**Distrito:** Faro

**Distância do centro:** 0,5 Km

**Propriedade do imóvel:** Estado Português

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 3 Pinheiros

**# camas:** 64

**# Un. Alojamento:** 19

**Tipologia de quartos:** Duplos [com e sem WC]; Múltiplos [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Bar e esplanada; cozinha/ lavandaria de alberguista; cacifos.

**# Dormidas [2011]:** 12.129

**Taxa de ocupação [2011]:** 53,9%

**Resultado de exploração [2011]:** 63.519€

**# Recursos humanos [2012]:** 8

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

### Pousada da Juventude de Mira [Actividade suspensa]

Pousada de segmento “praia”, inserida num Parque de Campismo localizado na Praia de Mira.

**Distrito:** Coimbra

**Distância do centro:** n.d.

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P.

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 2 Pinheiros

**# camas:** 60

**# Un. Alojamento:** 16

**Tipologia de quartos:** Duplos [com WC]; Múltiplos [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Bar; sala de convívio.

**# Dormidas [2011]:** n.a.

**Taxa de ocupação [2011]:** n.a.

**Resultado de exploração [2011]:** n.a.

**# Recursos humanos [2012]:** n.a.

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

# Anexos

## Rede das Pousadas de Juventude – Ficha de caracterização

### Pousada da Juventude de Ovar

Pousada de segmento “praia”, inserida no interior de um pinhal, localizada a 3Km da cidade de Ovar e a 3 Km da praia.

**Distrito:** Aveiro

**Distância do centro:** 3 Km de Ovar/ 3 Km da praia

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P.

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 3 Pinheiros

**# camas:** 88

**# Un. Alojamento:** 27

**Tipologia de quartos:** Duplos [com WC]; Múltiplos [4 camas]; Apartamento [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Bar; sala de convívio; sala de reunião; campo desportivo; piscina; estacionamento.

**# Dormidas [2011]:** 9.097

**Taxa de ocupação [2011]:** 33,0%

**Resultado de exploração [2011]:** -59.069€

**# Recursos humanos [2012]:** 7

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

### Pousada da Juventude de Portimão

Pousada de segmento “praia”, localizada na periferia da cidade de Portimão e a cerca de 4,5 Km da Praia da Rocha, o principal atractivo turístico da região.

**Distrito:** Faro

**Distância do centro:** 3 Km de Portimão / 4,5 Km da Praia da Rocha.

**Propriedade do imóvel:** AUPJ

**Pousada tipo:** A

**Classificação em Pinheiros:** 4 Pinheiros

**# camas:** 182

**# Un. Alojamento:** 58

**Tipologia de quartos:** Duplos [com WC]; Casal [com WC]; Múltiplos [4 camas]; Familiar [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; bar e esplanada; cozinha/ lavandaria de alberguista; sala de convívio; telefone; campo desportivo; cacifos.

**# Dormidas [2011]:** 15.653

**Taxa de ocupação [2011]:** 21,5%

**Resultado de exploração [2011]:** 101.897€

**# Recursos humanos [2012]:** 9

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

## Rede das Pousadas de Juventude – Ficha de caracterização

### Pousada da Juventude de Tavira

Pousada de segmento “praia” localizada no centro da cidade de Tavira e a 3 Km da praia. Na zona de Tavira, destaca-se ainda o Parque Natural da Ria Formosa.

**Distrito:** Faro

**Distância do centro:** 1 Km

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P.

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 5 Pinheiros

**# camas:** 62

**# Un. Alojamento:** 21

**Tipologia de quartos:** Duplos [com e sem WC]; Múltiplos [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; bar; cozinha/ lavandaria de alberguista; sala de convívio; estacionamento; ar condicionado.

**# Dormidas [2011]:** 8.566

**Taxa de ocupação [2011]:** 36,1%

**Resultado de exploração [2011]:** 18.253€

**# Recursos humanos [2012]:** 8

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

### Pousada da Juventude de Viana do Castelo

Pousada de segmento “praia” localizada no centro da cidade de Viana do Castelo, junto ao Rio Lima e a 150 metros da praia fluvial de Argaçosa.

**Distrito:** Viana do Castelo

**Distância do centro:** 1,5 Km

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P.

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 4 Pinheiros

**# camas:** 70

**# Un. Alojamento:** 25

**Tipologia de quartos:** Duplos [com e sem WC]; Múltiplos [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; bar e esplanada; cozinha/ lavandaria de alberguista; sala de convívio; sala de reunião.

**# Dormidas [2011]:** 9.607

**Taxa de ocupação [2011]:** 33,2%

**Resultado de exploração [2011]:** 9.804€

**# Recursos humanos [2012]:** 8

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

## Rede das Pousadas de Juventude – Ficha de caracterização

### Pousada da Juventude de Almada

Pousada de segmento “urbana”, situada na encosta Sul do Rio Tejo, localizada junto à ponte 25 de Abril, com vista sobre a cidade de Lisboa. Encontra-se a cerca de 3 Km de Almada e 12 Km de Lisboa, bem como a cerca de 8 Km das praias da Costa de Caparica.

**Distrito:** Setúbal

**Distância do centro:** 4 Km

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P.

**Pousada tipo:** A

**Classificação em Pinheiros:** 4 Pinheiros

**# camas:** 124

**# Un. Alojamento:** 37

**Tipologia de quartos:** Duplos [com WC]; Múltiplos [4 e 6 camas]; Apartamento [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; bar e esplanada; sala de convívio; salas de reunião; estacionamento; campo desportivo.

**# Dormidas [2011]:** 19.879

**Taxa de ocupação [2011]:** 40,7%

**Resultado de exploração [2011]:** 118.747€

**# Recursos humanos [2012]:** 10

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

### Pousada da Juventude de Aveiro

Pousada de segmento “urbana”, localizada perto do centro universitário e do centro da cidade de Aveiro. Na região destaca-se ainda as praias da Costa Nova e da Barra, o Museu de Aveiro da Princesa Santa Joana e a Feira de Março [realizada desde o século XIV].

**Distrito:** Aveiro

**Distância do centro:** 1,5 Km

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P. [localizada no mesmo edifício que o IPDJ, I.P.]

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 1 Pinheiro

**# camas:** 38

**# Un. Alojamento:** 14

**Tipologia de quartos:** Duplos [com e sem WC]; Múltiplos [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Sala de convívio e de reunião.

**# Dormidas [2011]:** 7.532

**Taxa de ocupação [2011]:** 39,0%

**Resultado de exploração [2011]:** 28.700€

**# Recursos humanos [2012]:** 6

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

## Rede das Pousadas de Juventude – Ficha de caracterização

### Pousada da Juventude de Braga

Pousada de segmento “urbana”, localizada dentro do centro urbano de Braga, Capital Europeia da Juventude, em 2012.

**Distrito:** Braga

**Distância do centro:** 0,8 Km

**Propriedade do imóvel:** Estado Português  
[localizada no mesmo edifício que o IPDJ, I.P.]

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 2 Pinheiros

**# camas:** 58

**# Un. Alojamento:** 9

**Tipologia de quartos:** Duplos [com WC]; Múltiplos [8 e 10 camas].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Cozinha de alberguista; sala de convívio.

**# Dormidas [2011]:** 5.882

**Taxa de ocupação [2011]:** 24,5%

**Resultado de exploração [2011]:** -24.662€

**# Recursos humanos [2012]:** 7

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

### Pousada da Juventude de Castelo Branco

Pousada de segmento “urbana”, localizada na zona central da cidade de Castelo Branco. Na região destaca-se ainda o Parque Natural do Tejo Internacional, as aldeias históricas e as Docas Secas.

**Distrito:** Castelo Branco

**Distância do centro:** 1,8 Km

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P. [localizada no mesmo edifício que o IPDJ, I.P.]

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 3 Pinheiros

**# camas:** 68

**# Un. Alojamento:** 18

**Tipologia de quartos:** Duplos [com WC]; Múltiplos [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Sim

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida, bar e esplanada; cozinha/ lavandaria de alberguista; sala de convívio; sala de reunião; estacionamento.

**# Dormidas [2011]:** 4.793

**Taxa de ocupação [2011]:** 21,5%

**Resultado de exploração [2011]:** -12.794€

**# Recursos humanos [2012]:** 5

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

## Rede das Pousadas de Juventude – Ficha de caracterização

### Pousada da Juventude de Coimbra

Pousada de segmento “urbana”, localizada no centro da cidade de Coimbra, perto das animações nocturnas. Na região destaca-se ainda o Rio Mondego, favorável à pratica de desportos náuticos e de aventura [e.g. canoagem] e os eventos académicos [e.g. Queima das fitas].

**Distrito:** Coimbra

**Distância do centro:** 1,5 Km

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P.

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 2 Pinheiros

**# camas:** 71

**# Un. Alojamento:** 19

**Tipologia de quartos:** Duplos [com e sem WC]; Single [com WC]; Múltiplos [4 e 6 camas].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Cozinha de alberguista; sala de convívio.

**# Dormidas [2011]:** 12.991

**Taxa de ocupação [2011]:** 49,4%

**Resultado de exploração [2011]:** 26.021€

**# Recursos humanos [2012]:** 8

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

### Pousada da Juventude de Lisboa

Pousada de segmento “urbana”, localizada no centro da cidade de Lisboa, capital de Portugal. Da pousada é possível aceder facilmente a todo o património histórico e cultural da cidade.

**Distrito:** Lisboa

**Distância do centro:** 0,5 Km

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P.

**Pousada tipo:** A

**Classificação em Pinheiros:** 5 Pinheiros

**# camas:** 176

**# Un. Alojamento:** 45

**Tipologia de quartos:** Duplos [com WC]; Casal [com WC]; Múltiplos [4 e 6 camas].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; bar; sala de convívio; telefone; cacifos.

**# Dormidas [2011]:** 40.892

**Taxa de ocupação [2011]:** 62,9%

**Resultado de exploração [2011]:** 356.442€

**# Recursos humanos [2012]:** 15

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

## Rede das Pousadas de Juventude – Ficha de caracterização

### Pousada da Juventude do Parque das Nações [Lisboa]

Pousada de segmento “urbana”, inserida no Parque das Nações, na periferia da cidade de Lisboa. O Parque das Nações, antiga Expo 98, dispõe de espaço culturais como o Oceanário e o Pavilhão Atlântico, bem como de espaço verdes e de lazer [e.g. Marina do Parque das Nações; Centro Comercial Vasco da Gama].

**Distrito:** Lisboa

**Distância do centro:** 17 Km do centro de Lisboa/ Parque Expo

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P. [localizada no mesmo edifício que o IPDJ, I.P.]

**Pousada tipo:** A

**Classificação em Pinheiros:** 3 Pinheiros

**# camas:** 92

**# Un. Alojamento:** 28

**Tipologia de quartos:** Duplos [com WC]; Múltiplos [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; esplanada; sala de convívio; cozinha de alberguista; telefone.

**# Dormidas [2011]:** 22.466

**Taxa de ocupação [2011]:** 62,5%

**Resultado de exploração [2011]:** 215.883€

**# Recursos humanos [2012]:** 9

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

### Pousada da Juventude do Porto

Pousada de segmento “urbana” localizada sobre a Foz do Douro, perto do centro da cidade do Porto. Entre os atractivos turísticos da cidade, encontram-se a Casa da Música, o Museu de Serralves, a Torre dos Clérigos, etc.

**Distrito:** Porto

**Distância do centro:** 5,5 Km

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P.

**Pousada tipo:** A

**Classificação em Pinheiros:** 4 Pinheiros

**# camas:** 148

**# Un. Alojamento:** 54

**Tipologia de quartos:** Duplos [com e sem WC]; Múltiplos [4 camas]; Apartamento [4 camas].

**Refeições [S/N]:** Sim

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; bar e esplanada; cozinha/ lavandaria de alberguista; sala de convívio.

**# Dormidas [2011]:** 29.820

**Taxa de ocupação [2011]:** 51,5%

**Resultado de exploração [2011]:** 216.307€

**# Recursos humanos [2012]:** 12

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

# Anexos

## Rede das Pousadas de Juventude – Ficha de caracterização

### Pousada da Juventude de Setúbal [Actividade suspensa]

Pousada de segmento “urbana”, localizada na cidade de Setúbal.

**Distrito:** Setúbal

**Distância do centro:** n.d.

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P. [localizada no mesmo edifício que o IPDJ, I.P.]

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 1 Pinheiro

**# camas:** 48

**# Un. Alojamento:** 18

**Tipologia de quartos:** Duplos [com e sem WC]; Múltiplos [4 camas].

**Refeições [S/N]:** n.d.

**Outros serviços:** n.d.

**# Dormidas [2011]:** 5.724

**Taxa de ocupação [2011]:** 32,7%

**Resultado de exploração [2011]:** -18.547€

**# Recursos humanos [2011]:** 6

**Investimento previsto para reabilitação:** 90.000€

### Pousada da Juventude de Vila Real [Actividade suspensa]

Pousada de segmento “urbana”, localizada na cidade de Vila Real.

**Distrito:** Vila Real

**Distância do centro:** n.d.

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P. [localizada no mesmo edifício que o IPDJ, I.P.]

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 2 Pinheiros

**# camas:** 52

**# Un. Alojamento:** 18

**Tipologia de quartos:** Duplos [com e sem WC]; Múltiplos [4 camas].

**Refeições [S/N]:** n.d.

**Outros serviços:** n.d.

**# Dormidas [2011]:** 3.784

**Taxa de ocupação [2011]:** 18,5%

**Resultado de exploração [2011]:** [46.926]

**# Recursos humanos [2011]:** 6

**Investimento previsto para reabilitação:** 120.000€

## Rede das Pousadas de Juventude – Ficha de caracterização

### Pousada da Juventude de Viseu

Pousada de segmento “urbana” localizada no Parque do Fontelo, perto do centro da cidade de Viseu. Entre os principais atractivos turísticos da cidade destacam-se a Sé, a Igreja da Misericórdia, o Museu Grão Vasco e Almeida Moreira, o Palácio do Gelo, etc.

**Distrito:** Viseu

**Distância do centro:** 1 Km

**Propriedade do imóvel:** IPDJ, I.P. [localizada no mesmo edifício que o IPDJ, I.P.]

**Pousada tipo:** B

**Classificação em Pinheiros:** 2 Pinheiros

**# camas:** 64

**# Un. Alojamento:** 19

**Tipologia de quartos:** Duplos [com e sem WC]; Múltiplos [4 e 5 camas].

**Refeições [S/N]:** Não

**Outros serviços:** Instalações para pessoas de mobilidade reduzida; sala de convívio.

**# Dormidas [2011]:** 6.114

**Taxa de ocupação [2011]:** 22,9%

**Resultado de exploração [2011]:** -17.146€

**# Recursos humanos [2012]:** 6

**Investimento previsto para reabilitação:** n.d.

# Anexos

## Rede das Pousadas de Juventude – Tabela de Preços 2012

### Tabela de Preços 2012

Tipologia	Pousada	Quartos múltiplos (por pessoa)			Quartos duplos com WC (por quarto)			Quartos duplos sem WC (por quarto)			Quartos familiares 4 pessoas			Apartam. com <i>kitchenette</i> 4 (a) / 6 (b) pessoas					
		Época Baixa	Época Média	Época Alta	Época Baixa	Época Média	Época Alta	Época Baixa	Época Média	Época Alta	Época Baixa	Época Média	Época Alta	Época Baixa	Época Média	Época Alta			
			Beja Évora Foz Côa Guimarães Leiria Ponte de Lima Vila Nova de Cerveira	12,0 € 12,0 € 11,0 € 11,0 € 11,0 € 11,0 €	14,0 € 13,0 € 13,0 € 12,0 € 12,0 € 13,0 €	14,0 € 14,0 € 14,0 € 13,0 € 12,0 € 16,0 €	30,0 € 30,0 € 32,0 € 28,0 € 28,0 € 32,0 €	32,0 € 32,0 € 35,0 € 30,0 € 30,0 € 35,0 €	32,0 € 34,0 € 38,0 € 32,0 € 32,0 € 40,0 €	28,0 € 26,0 € 26,0 € 26,0 € 26,0 € 26,0 €	30,0 € 28,0 € 28,0 € 28,0 € 28,0 € 28,0 €	30,0 € 30,0 € 30,0 € 30,0 € 30,0 € 30,0 €				60,0 € 60,0 €	64,0 € 66,0 €	66,0 € 68,0 €	
	Abrantes Alcoutim Alijó Alvados - Porto de Mós Bragança Guarda Idanha-a-Nova Lousã Melgaço Penhas da Saúde Portalegre São Pedro do Sul Vilarinho das Furnas	12,0 € 11,0 € 11,0 € 11,0 € 12,0 € 11,0 € 11,0 € 11,0 € 11,0 € 11,0 € 11,0 € 11,0 € 11,0 €	13,0 € 12,0 € 12,0 € 13,0 € 13,0 € 11,0 € 12,0 € 12,0 € 13,0 € 11,0 € 11,0 € 12,0 € 12,0 €	14,0 € 14,0 € 13,0 € 13,0 € 14,0 € 13,0 € 13,0 € 15,0 € 15,0 € 13,0 € 12,0 € 14,0 € 15,0 €	28,0 € 28,0 € 32,0 € 32,0 € 28,0 € 26,0 € 28,0 € 32,0 € 32,0 € 34,0 € 34,0 € 28,0 € 33,0 €	32,0 € 34,0 € 34,0 € 36,0 € 32,0 € 26,0 € 32,0 € 35,0 € 36,0 € 34,0 € 34,0 € 30,0 € 36,0 €	34,0 € 45,0 € 40,0 € 40,0 € 36,0 € 28,0 € 36,0 € 40,0 € 42,0 € 45,0 € 45,0 € 23,0 € 42,0 €	24,0 € 26,0 € 24,0 € 24,0 € 26,0 € 23,0 € 24,0 € 24,0 € 26,0 € 26,0 € 23,0 € 23,0 € 23,0 €	26,0 € 28,0 € 28,0 € 28,0 € 28,0 € 23,0 € 26,0 € 26,0 € 26,0 € 26,0 € 25,0 € 25,0 € 25,0 €	28,0 € 40,0 € 34,0 € 30,0 € 30,0 € 27,0 € 28,0 € 40,0 € 42,0 € 45,0 € 25,0 € 25,0 €				50,0 € 60,0 € 60,0 € 40,0 € 50,0 € 50,0 € 38,5 €	54,0 € 64,0 € 64,0 € 49,0 € 54,0 € 54,0 € 45,5 €	58,0 € 90,0 € 66,0 € 54,0 € 68,0 € 68,0 € 52,5 €	60,0 € 60,0 € 60,0 € 60,0 € 60,0 € 66,0 € 66,0 € 66,0 €	64,0 € 64,0 € 64,0 € 64,0 € 64,0 € 64,0 € 64,0 € 64,0 €	66,0 € 66,0 € 66,0 € 66,0 € 66,0 € 66,0 € 66,0 € 66,0 €

# Anexos

## Rede das Pousadas de Juventude – Tabela de Preços 2012

### Tabela de Preços 2012

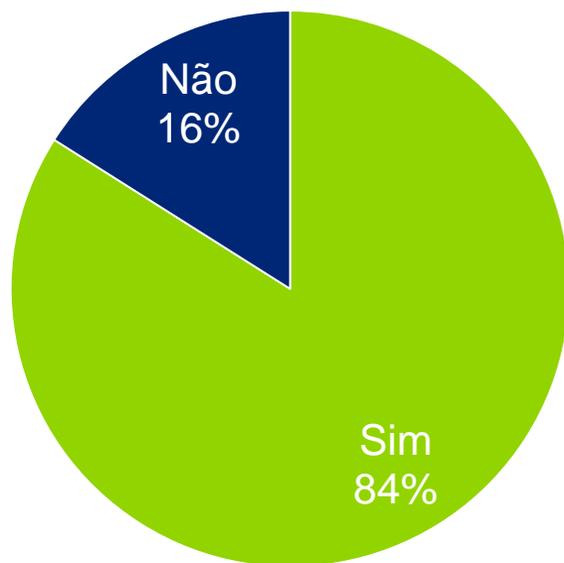
Tipologia	Pousada	Quartos múltiplos (por pessoa)			Quartos duplos com WC (por quarto)			Quartos duplos sem WC (por quarto)			Quartos familiares 4 pessoas			Apartam. com <i>kitchenette</i> 4 (a) / 6 (b) pessoas		
		Época Baixa	Época Média	Época Alta	Época Baixa	Época Média	Época Alta	Época Baixa	Época Média	Época Alta	Época Baixa	Época Média	Época Alta	Época Baixa	Época Média	Época Alta
	Alfeizerão	11,0 €	13,0 €	13,0 €	28,0 €	32,0 €	36,0 €				40,0 €	54,0 €	60,0 €			
	Almograve	11,0 €	13,0 €	15,0 €	28,0 €	30,0 €	45,0 €	26,0 €	28,0 €	38,0 €				70,0 €	76,0 €	94,0 €
	Areia Branca	11,0 €	13,0 €	16,0 €	32,0 €	35,0 €	45,0 €	26,0 €	29,0 €	38,0 €				60,0 €	64,0 €	85,0 €
	Arrifana - Aljezur	11,0 €	14,0 €	17,0 €	32,0 €	36,0 €	47,0 €	28,0 €	30,0 €	38,0 €						
	Catalazete	11,0 €	12,0 €	15,0 €	32,0 €	34,0 €	38,0 €	26,0 €	28,0 €	32,0 €				60,0 €	64,0 €	82,0 €
	Espinho	11,0 €	13,0 €	15,0 €	32,0 €	34,0 €	40,0 €									
	Faro	11,0 €	13,0 €	15,0 €	28,0 €	30,0 €	42,0 €	24,0 €	28,0 €	34,0 €						
	Foz do Cávado	11,0 €	13,0 €	15,0 €	28,0 €	32,0 €	40,0 €				50,0 €	54,0 €	66,0 €			
	Lagos	11,0 €	13,0 €	18,0 €	30,0 €	32,0 €	45,0 €	26,0 €	28,0 €	39,0 €						
	Mira															
	Ovar	10,0 €	11,0 €	13,0 €	28,0 €	30,0 €	36,0 €	22,0 €	24,0 €	30,0 €				60,0 €	64,0 €	68,0 €
	Portimão	11,0 €	13,0 €	17,0 €	30,0 €	32,0 €	47,0 €				45,0 €	54,0 €	74,0 €			
	Tavira	11,0 €	14,0 €	17,0 €	32,0 €	35,0 €	47,0 €	28,0 €	30,0 €							
Viana do Castelo	11,0 €	13,0 €	14,0 €	32,0 €	35,0 €	38,0 €	26,0 €	28,0 €	32,0 €							
	Almada	13,0 €	14,0 €	16,0 €	38,0 €	40,0 €	42,0 €							60,0 €	64,0 €	66,0 €
	Aveiro	11,0 €	12,0 €	12,0 €	25,0 €	27,0 €	27,0 €	23,0 €	25,0 €	25,0 €						
	Braga	11,0 €	12,0 €	12,0 €	25,0 €	27,0 €	27,0 €									
	Castelo Branco	11,0 €	12,0 €	13,0 €	32,0 €	34,0 €	36,0 €	24,0 €	28,0 €	28,0 €						
	Coimbra	11,0 €	12,0 €	13,0 €	28,0 €	30,0 €	30,0 €	26,0 €	28,0 €	28,0 €						
	Lisboa	15,0 €	16,0 €	18,0 €	43,0 €	44,0 €	46,0 €									
	Parque das Nações	14,0 €	15,0 €	16,0 €	34,0 €	36,0 €	40,0 €									
	Porto	14,0 €	15,0 €	16,0 €	38,0 €	42,0 €	42,0 €	33,0 €	37,0 €	37,0 €				60,0 €	68,0 €	74,0 €
	Setúbal	11,0 €	12,0 €	12,0 €	25,0 €	27,0 €	27,0 €	23,0 €	25,0 €	25,0 €						
	Vila Real	11,0 €	12,0 €	12,0 €	25,0 €	27,0 €	27,0 €	23,0 €	25,0 €	25,0 €						
	Viseu	11,0 €	12,0 €	12,0 €	25,0 €	27,0 €	27,0 €	23,0 €	25,0 €	25,0 €						

# Perfil do utilizador das Pousadas de Juventude

## Notoriedade das Pousadas de Juventude

Conhece as Pousadas de Juventude?

(n = 762)



---

*De um total de 762 questionários válidos cerca de 84% dos inquiridos conhece a Rede das Pousadas de Juventude.*

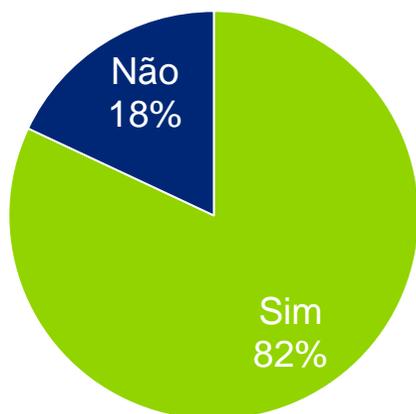
---

# Perfil do utilizador das Pousadas de Juventude

## Notoriedade das Pousadas de Juventude

Já alguma vez ficou hospedado em alguma?

Portugal  
(n= 657)



Estrangeiro  
(n= 425)



---

*De um total de 657 inquiridos que responderam a esta questão, 82% já ficou hospedado em Pousadas de Juventude. No entanto, apenas 22%, (de uma amostra de 425) afirmou já ter ficado hospedado em Pousadas de Juventude no estrangeiro.*

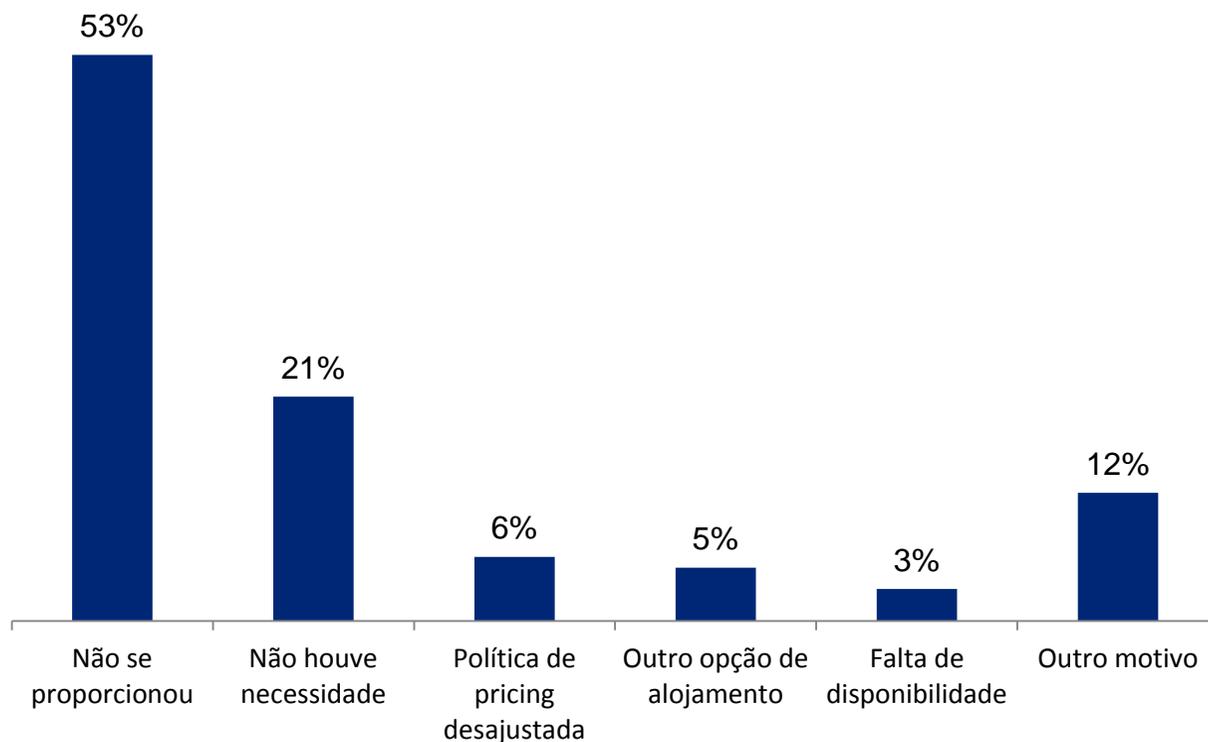
---

# Perfil do utilizador das Pousadas de Juventude

## Notoriedade das Pousadas de Juventude

Quais os principais motivos para nunca ter ficado hospedado em Pousadas de Juventude?

(n= 118)



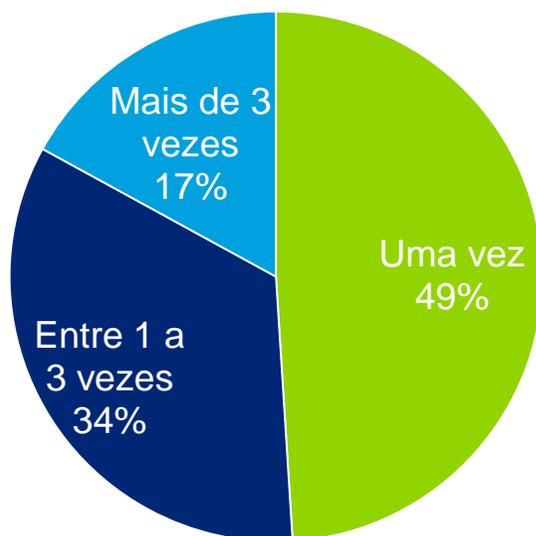
A maioria dos inquiridos referem que nunca ficaram optados em Pousadas de Juventude porque nunca se proporcionou (53%) ou porque não existem necessidade (21%).

Relativamente aos outros motivos os mais referidos são o desconhecimento da oferta desse produto, o facto dos pais não gostarem ou ainda o facto de não viajarem muito para o estrangeiro.

# Perfil do utilizador das Pousadas de Juventude

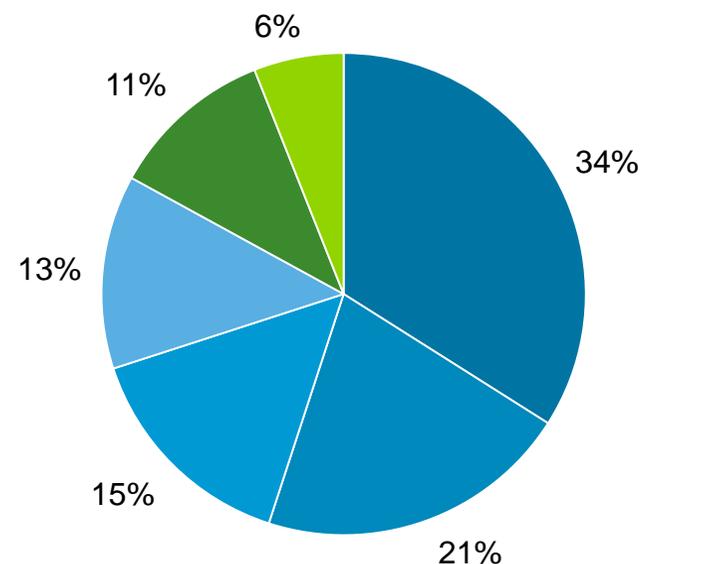
## Notoriedade das Pousadas de Juventude

Se sim, quantas vezes no último ano?  
(n= 481)



*A maioria dos utilizadores das Pousadas de Juventude optam por ficar hospedados apenas uma vez por ano.*

Com quem costumam frequentar as Pousadas?  
(n= 481)



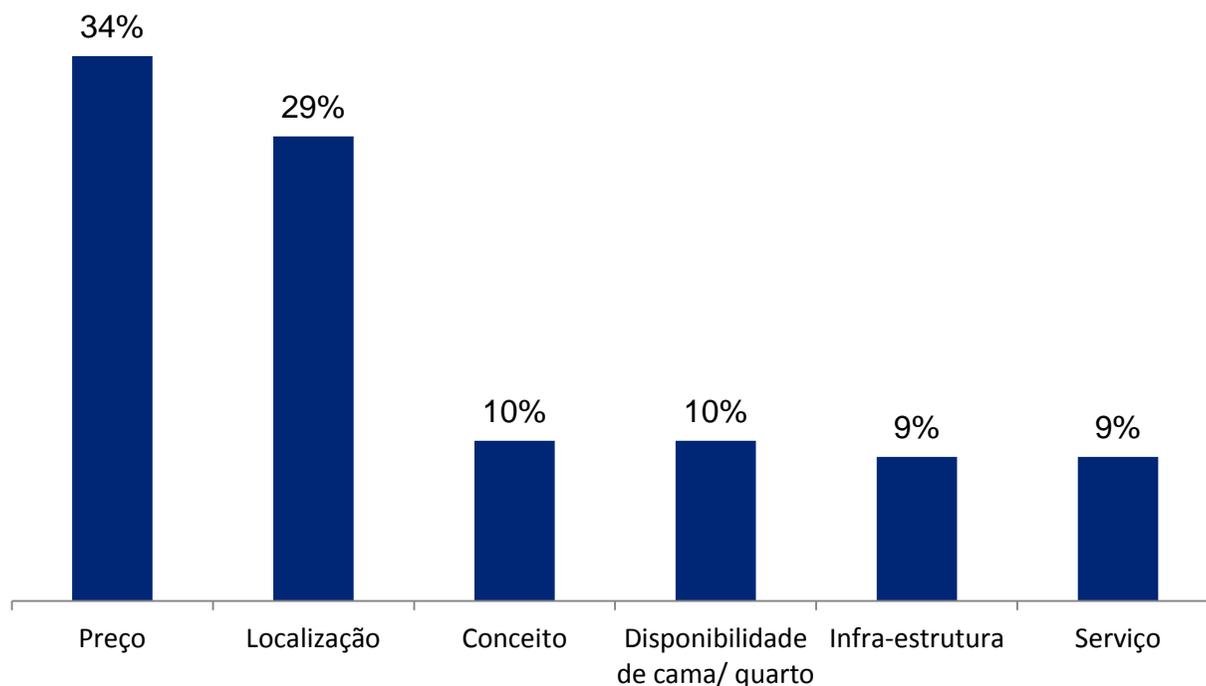
■ Amigos      ■ Companheiro (a)      ■ Sozinho (a)  
■ Familia      ■ Colegas de escolas      ■ Grupo desportivo

*Apenas 11% dos inquiridos afirma ter ficado hospedado em Pousadas de Juventude com os colegas de escola e 6% com o Grupo Desportiva.*

# Perfil do utilizador das Pousadas de Juventude

## Notoriedade das Pousadas de Juventude

Quais os principais motivos para ter escolhido as Pousadas para ficar hospedado?  
(n= 1.293; possibilidade de resposta múltipla)



---

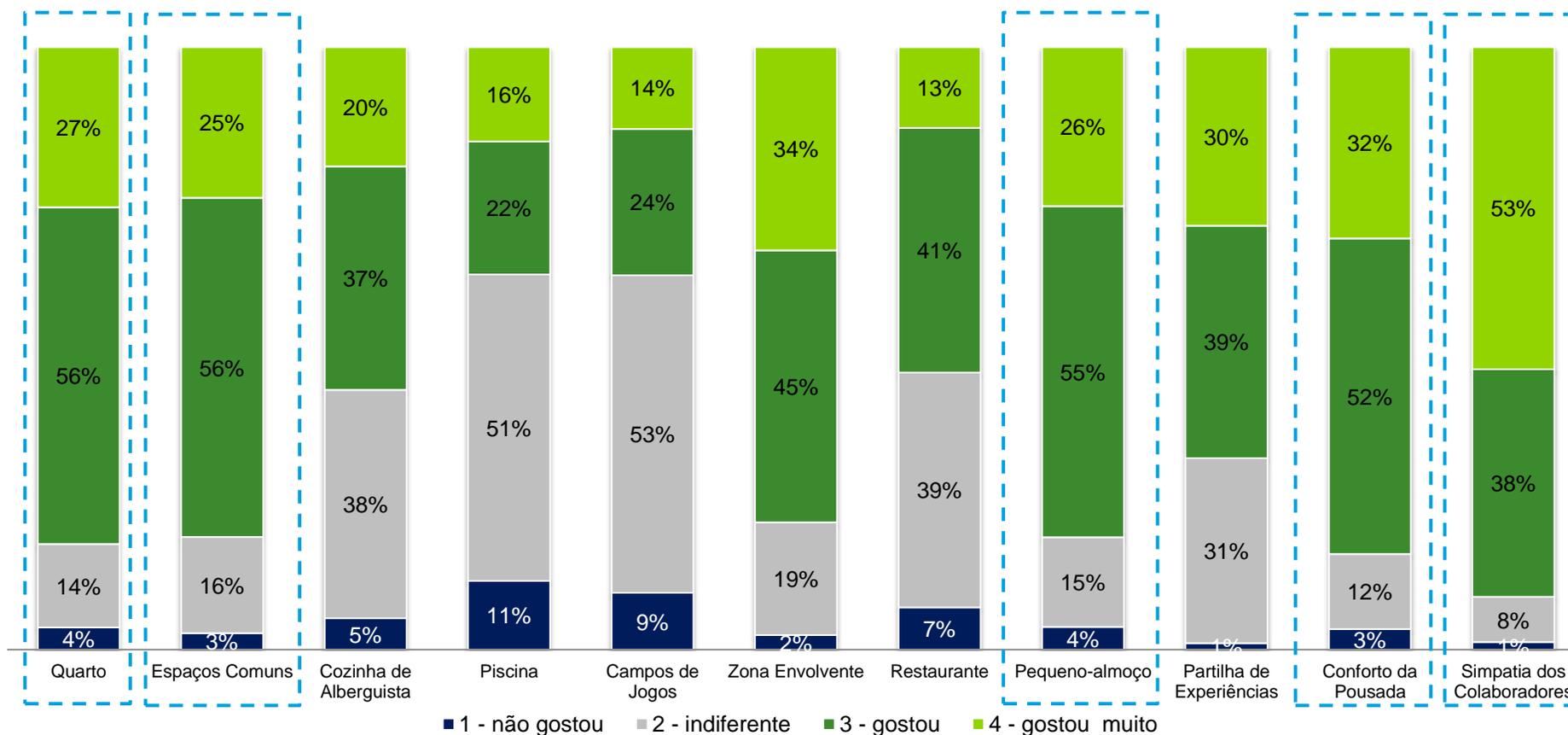
*O preço e a localização são os principais factores de escolha das Pousadas de Juventude. O conceito surge como o terceiro motivo de escolha das Pousadas.*

---

# Perfil do utilizador das Pousadas de Juventude

## Notoriedade das Pousadas de Juventude

Quais os atributos que mais gostou e menos gostou na experiência enquanto utilizador das Pousadas?  
(n= 4.319; possibilidade de resposta múltipla)

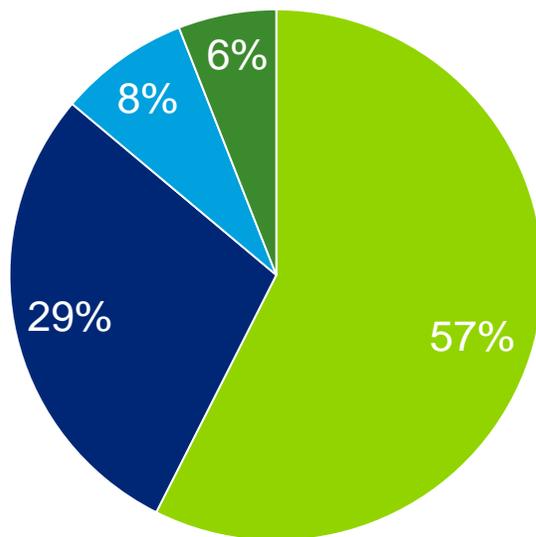


# Perfil do utilizador das Pousadas de Juventude

## Notoriedade das Pousadas de Juventude

Qual o meio de reserva utilizado?

(n = 580)



■ Telefone ■ Website das Pousadas ■ Balcão ■ Outros websites

---

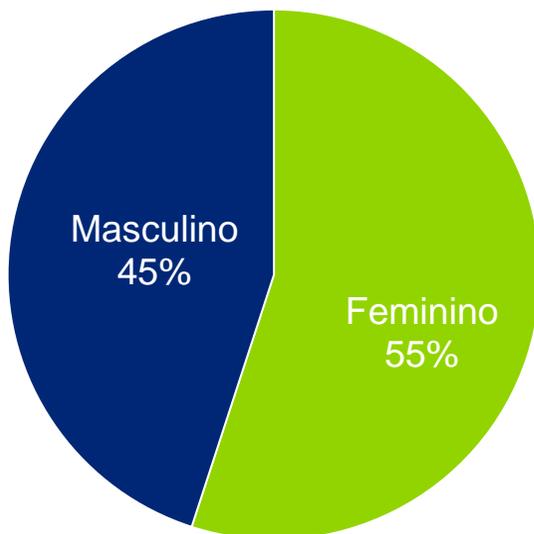
*O canal preferencial de reserva nas Pousadas de Juventude ainda é o telefone, de acordo com 57% dos inquiridos. Note-se que 8% dos inquiridos reserva directamente ao balcão (Walk in)*

---

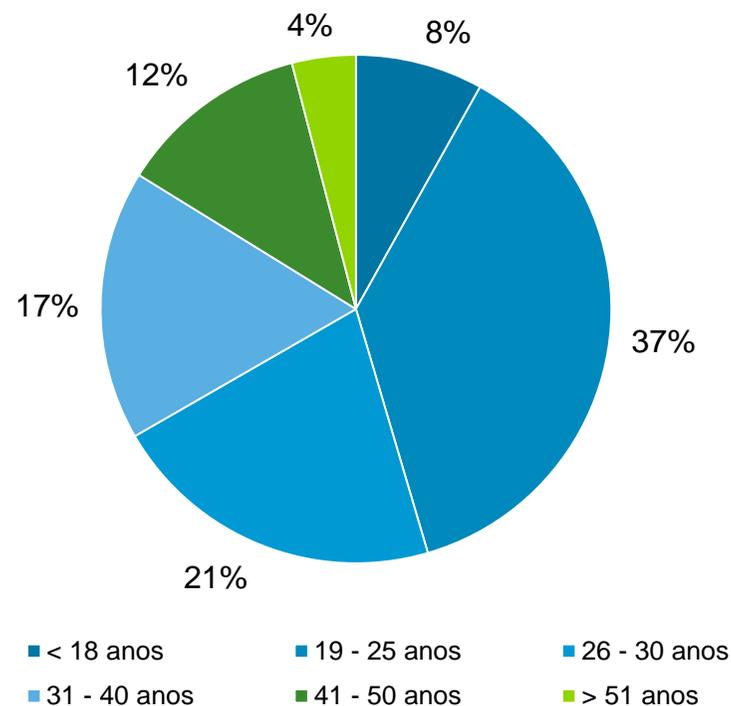
# Perfil do utilizador das Pousadas de Juventude

## Caracterização da amostra

Género  
(n= 659)



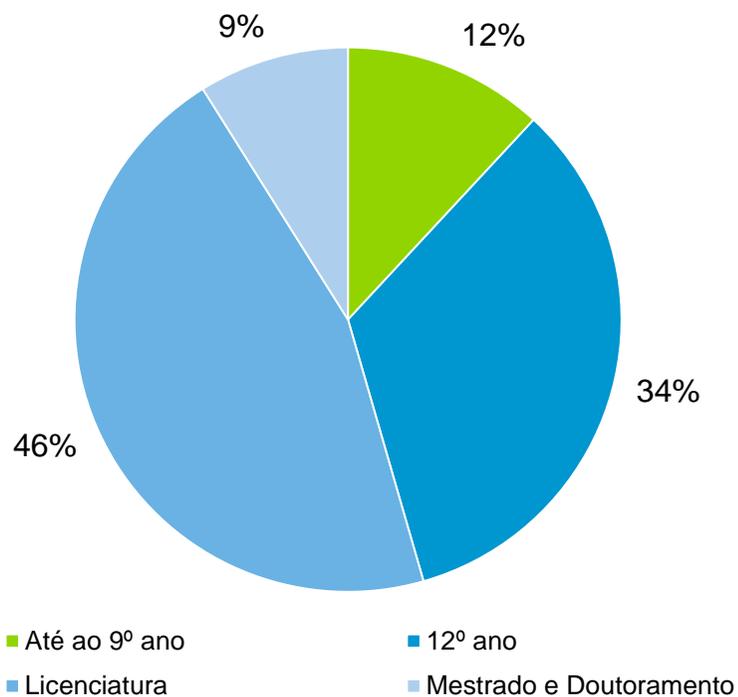
Idade  
(n= 659)



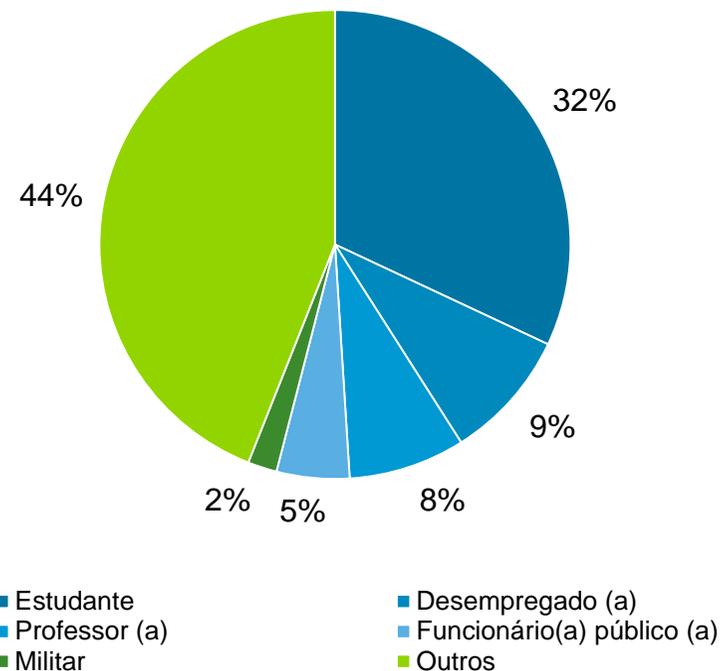
# Perfil do utilizador das Pousadas de Juventude

## Caracterização da amostra

Grau de escolaridade  
(n= 691)



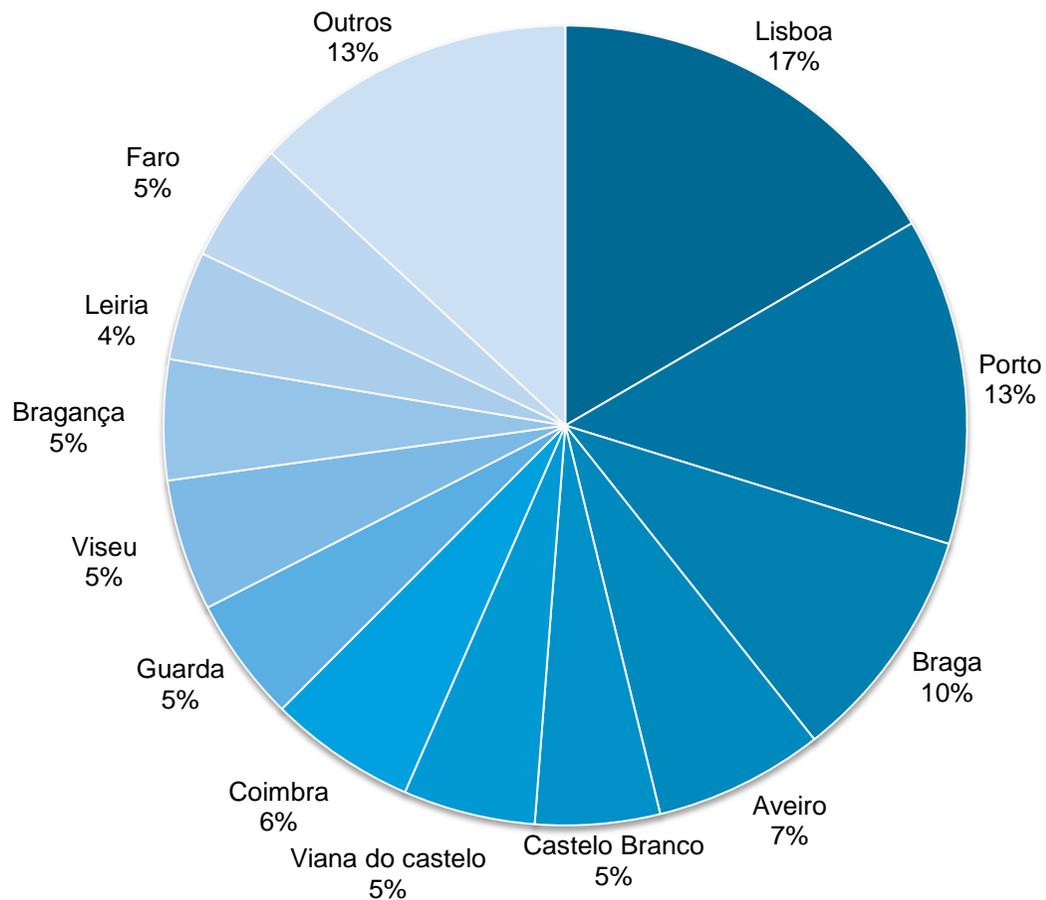
Profissão  
(n= 684)



# Perfil do utilizador das Pousadas de Juventude

## Caracterização da amostra

Área de residência  
(n= 545)



# Deloitte.

“Deloitte” refere-se à Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada de responsabilidade limitada do Reino Unido, ou a uma ou mais entidades da sua rede de firmas membro, sendo cada uma delas uma entidade legal separada e independente. Para aceder à descrição detalhada da estrutura legal da Deloitte Touche Tohmatsu Limited e suas firmas membro consulte [www.deloitte.com/pt/about](http://www.deloitte.com/pt/about).