



Editorial  
do Ministério  
da Educação



# PLANO DE ACTIVIDADES 2009



## Missão e Visão

As entidades que compõem o sector público têm diferentes características, devido aos objectivos que perseguem, à natureza da sua actividade, aos produtos e serviços que prestam, ao perfil dos utilizadores e respectivas formas de financiamento. A razão de ser da Editorial do Ministério da Educação (EME) surgiu da necessidade de disponibilizar produtos educativos de qualidade, a baixo custo, alguns deles com reserva de sigilo, disseminando-os rápida e atempadamente numa rede escolar diversificada e complexa. Neste sentido, o DL n.º 648/76, de 31 de Julho, instituiu a EME como organismo dotado de autonomia administrativa e financeira, dependente da Secretaria-Geral (SG) do Ministério da Educação (ME), e cuja actividade económica principal era (e continua a ser) a edição, impressão e distribuição de suportes de informação gravados. Os recursos financeiros do seu orçamento (e o seu património em geral) provêm exclusivamente da venda dos produtos desta actividade. A Lei Orgânica do Ministério da Educação (DL n.º 213/2006, de 27 de Outubro) menciona no art.º 24.º que, «até à definição do respectivo estatuto jurídico, a EME continua a reger-se pelas disposições normativas que lhe são aplicáveis», designadamente o Art.º 32.º do DL n.º 143, de 26 de Agosto, que refere as atribuições que lhe foram acrescidas e a composição do Conselho de Administração.

Muito sinteticamente, podemos definir a **missão** da EME como um organismo cuja actividade económica principal é a edição, impressão de suportes de informação gravados, promovendo também a distribuição e venda de publicações. Neste âmbito, deve oferecer produtos ou serviços segundo os requisitos indicados pelo utente. As necessidades e expectativas dos utentes referem-se às características e qualidade dos produtos, ao acompanhamento e entrega do serviço, ao preço e prazo de execução.

A EME presta serviços aos organismos centrais e periféricos do ME, à rede pública de estabelecimentos de educação e ensino, a outras entidades públicas e privadas, professores, alunos e famílias.

A **visão** é a forma como a EME pretende ser reconhecida, isto é, como se projecta no futuro:

«A EME deve ser reconhecida pela qualidade dos seus produtos e serviços, assegurando uma relação óptima de preço/qualidade/prazo de execução, geradora de valor, na óptica do interesse público.»

## Mapa Estratégico da EME

A **estratégia** vem expressa no **mapa estratégico** (Fig. 1), o qual constitui a representação gráfica das relações entre os objectivos, segundo uma ordenação espacial de quatro perspectivas. Representa o caminho que deve ser seguido, durante o horizonte temporal do plano estratégico, para que a visão se venha a concretizar, tendo em conta a envolvente: orientações da tutela, ambiente político, finanças públicas, mercado e concorrência.

Neste sentido identificam-se **dois vectores estratégicos** no topo do mapa:

### «Integrar o ciclo produtivo gráfico com a distribuição criando valor»

As actividades primárias da EME compreendem a pré-impressão, impressão, acabamento, expedição e distribuição. Consistem na criação física do produto e na sua venda. Elas podem ser representadas fazendo-se uso de uma cadeia de valores. As actividades de apoio sustentam-se a si mesmas, bem como às actividades primárias, contribuindo com a sua actividade, tecnologia, recursos humanos e outros. Assim, há que conseguir uma integração perfeita, garantindo o cumprimento das condições (sigilo, no caso dos exames) e dos prazos de execução das encomendas, potenciando a nossa vantagem de conhecimento das características dos clientes.

### «Viabilizar o serviço público a preços concorrenciais»

O modo como cada actividade é executada determinará se uma organização tem um custo alto ou baixo em relação à concorrência e também a sua contribuição para as necessidades do cliente e, assim, para a diferenciação.

Foram incluídos no mapa da EME valores corporativos que norteiam o dia-a-dia das pessoas que aqui trabalham – definem comportamentos, identificam códigos de conduta, promovem atitudes, reconhecem princípios, exprimem atitudes positivas, tais como: aprender, inovar, partilhar, encorajar, sugerir, poupar, investir, ajudar, cativar, ouvir.

No caso da EME, foram aplicadas as quatro perspectivas clássicas: «cliente», «financeira», «processos internos» e «aprendizagem e desenvolvimento». O mapa estratégico começa a construir-se pela ordenação espacial das quatro perspectivas. A cada perspectiva correspondem

# MAPA ESTRATÉGICO DA EME

CATIVAR

AJUDAR

INVESTIR

OUVRIR

CUMPRIR

POUPAR

SUGERIR

ENCORAJAR

## VECTORES ESTRATÉGICOS

Integrar o Ciclo Produtivo Gráfico com a distribuição criando valor

Viabilizar o Serviço Público a preços concorrenciais

### Perspectivas dos clientes

Melhorar a Qualidade

Reforçar a Confiança na EME

Aumentar o volume de Negócios

### Perspectiva Financeira

Controlar Custos e Aumentar Proveitos

Perspectivas dos Processos Internos

Aperfeiçoar os processos de fabrico/circuitos

Melhorar o planeamento e gestão da produção

Diversificar fornecedores e parceiros

Perspectivas dos Processos Internos

Perspectiva da Aprendizagem e desenvolvimento

Desenvolver competências técnicas

Desenvolver espírito crítico

Promover o espírito de equipa

Perspectiva da Aprendizagem e desenvolvimento

APRENDER

INOVAR

PARTILHAR

MELHORAR

objectivos estratégicos. Cada objectivo pode ajudar na concretização de outros objectivos que, consideradas as relações de causa-efeito, estabelecem a ligação entre as quatro perspectivas.

A **perspectiva dos clientes** (utilizadores dos nossos serviços, incluindo-se neles a tutela) é entendida como a expressão dos seus interesses. A **perspectiva dos processos internos** indica o que é crítico no funcionamento interno, o que tem de ser continuamente examinado e aperfeiçoado na cadeia de valor e que contribui definitivamente para a satisfação do cliente.

Tal como se estabelecem relações directas de causa-efeito entre os processos internos e os clientes, o mesmo acontece com **a perspectiva financeira**. Para a continuidade do nosso projecto há que cativar os actuais clientes e conquistar novos clientes, superando o nível do serviço prestado, de acordo com critérios de preço/qualidade possíveis (sem esquecer o sentido do serviço público), sustentados em critérios que têm de ser transparentes (prestação de contas) mas concorrenciais com o sector privado. Pelas razões apresentadas dispõem-se **no mapa, lado a lado**, a perspectiva **dos clientes e a financeira**.

Na base do mapa, na origem da cadeia de relações de causa-efeito, surge a **perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento**, cujos objectivos devem reflectir a intenção de criar um sistema de aprendizagem contínua que melhore as competências técnicas, a capacidade de «aprender a aprender» e a capacidade de intervenção activa para melhorar o clima organizacional. A prossecução destes objectivos vai implicar a sua difusão por todo o sistema, criando condições para um aperfeiçoamento dos **processos internos** (designadamente na produtividade), com efeitos (na **perspectiva do cliente**) na qualidade do serviço entregue e no reforço da confiança na capacidade técnica e de realização. Simultaneamente os **processos internos** produzem efeitos (**perspectiva financeira**), quer no controlo de custos e proveitos, quer no volume de negócios.

## Situação de Partida

O diagnóstico da situação de partida do Plano de Actividades é feito a partir de um instrumento de análise conhecido por «**SWOT**». Trata-se de avaliar antecipadamente os pontos fortes e fracos da EME, de fazer a análise da situação interna; juntamente com as oportunidades e ameaças que do exterior se perfilam, ajuda a estabelecer as grandes linhas de acção que permitirão atingir a visão do organismo.

Utilizando a análise «SWOT» para caracterizar o perfil interno, identificam-se **pontos fortes e fracos** dos produtos ou serviços prestados, da organização e comunicações, das pessoas e dos recursos financeiros. É fundamental identificar as forças, no sentido de estas constituírem «pontos de apoio» para o desenvolvimento com êxito do plano estratégico, e as debilidades, para que seja possível corrigi-las pontualmente ou introduzir medidas e procedimentos de reestruturação.

Passamos a analisar a situação da EME considerando factores internos (pessoas ao serviço, orgânica, produtos e serviços, situação financeira, equipamento) e os factores da envolvente externa, designadamente o mercado.

### 1 - As pessoas ao serviço

No final de 2008, encontravam-se ao serviço na EME 99 pessoas, das quais 36 permanecem há 14 ou mais anos. O pessoal é maioritariamente do sexo masculino (57%), com um nível etário médio de 47 anos e uma antiguidade média de 17 anos.

Nos últimos nove anos não houve qualquer admissão de pessoal, exceptuando em 2003 um vogal do Conselho de Administração. No mesmo período, cessaram o vínculo à EME 25 trabalhadores.

A secção de **impressão e acabamento** é a que tem sofrido, ao longo dos últimos nove anos, uma redução de pessoal mais significativa – nove trabalhadores directos. Tendo em conta que os equipamentos se mantêm inalterados desde 1998 e que a carga e a complexidade do trabalho têm aumentado, a actual equipa é insuficiente para dar resposta eficaz e atempada aos trabalhos de impressão que nos são adjudicados.

Por insuficiência do número de trabalhadores, é habitual um ajudante ter de assistir duas máquinas; a falta de pessoal leva a que o chefe de secção deixe de coordenar a mesma para ter de operar um dos equipamentos de impressão; quando há trabalho para tipografia ou para o pequeno *offset*, é necessário parar um equipamento de grande formato por falta de operadores.

Esta secção está a atravessar muitas dificuldades, tendo em conta a gestão de duas máquinas de impressão de grande formato que trabalham a dois turnos e que necessitam de quatro oficiais e igual número de ajudantes. A secção tem mais duas máquinas de impressão *offset* e duas máquinas de impressão tipográfica a trabalhar a um turno sem operadores. Para poder assistir convenientemente a todas estas máquinas, seriam necessários 12 impressores.

É importante referir que o facto de haver impressores de baixa, de férias ou com limitações físicas faz com que a subsequente sobrecarga de trabalho leve à desmotivação e ao desinteresse dos trabalhadores em executarem um bom trabalho, pois muitas vezes estão sozinhos nas máquinas, sem apoio, tendo de executar todas as tarefas que habitualmente são efectuadas em equipa. É urgente alterar esta situação provocada pela falta de pessoal disponível e procurar integrar na equipa novos ajudantes de impressão, até porque, conforme se indicou acima, o nível etário se encontra acima da média.

O DL n.º 143/96, de 26 de Agosto, refere no Art.º 32.º alínea d), a possibilidade da EME realizar **formação profissional inicial**. Esta via permite não só prestar um serviço ao sistema educativo, como também facilitar a contratação de pessoas em número adequado (2 ou 3) para iniciarem as funções de ajudantes de impressão com o 12.º ano e com curso profissional na área de impressão.

O **Plano de Formação** para 2009 (**Anexo 1**) indica que o investimento a realizar na formação em serviço se reparte por 10 áreas de qualificação. Assume relevância o desenvolvimento de competências na área da **pré-impressão**, visando a actualização dos técnicos em *software* de trabalho, por forma a melhorar a produtividade e o conhecimento de novas ferramentas implícitas nas encomendas dos clientes.

O custo de trabalho pode considerar-se elevado, o que tem obviamente repercussão na competitividade.

Consideram-se como **pontos fracos** os seguintes:

- custo de mão-de-obra elevado;
- nível de formação de base (habilitações) baixo;
- alguma rigidez na adaptação a novas competências exigidas para produzir novos produtos.

Consideram-se **pontos fortes**:

- lealdade por parte de um sector importante da força de trabalho;
- vontade de aprender por parte de alguns trabalhadores;
- realização de investimentos em formação especializada.

Dos objectivos apresentados no mapa estratégico que actuam mais significativamente sobre os recursos humanos, distinguem-se os formulados na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento, designadamente «promover o desenvolvimento de competências técnicas»; «desenvolver o espírito crítico» e «promover o espírito de equipa». Estes são objectivos estratégicos, que constituem as raízes da mudança que se pretende promover.

## 2 - Orgânica e personalidade jurídica

A estrutura da EME compreende a direcção administrativa e financeira, com 23 trabalhadores, a direcção de produção, com 51 trabalhadores, e a direcção de distribuição (produtos e serviços), com 27 trabalhadores.

Consideram-se **pontos fracos**:

- não alinhamento entre a missão expressa, a orgânica e o desenvolvimento normal das actividades produtivas;
- ausência de personalidade jurídica, o que constitui um bloqueio de decisão;
- estrutura com demasiados níveis, que introduzem ruído no fluxo de informação.

Consideram-se **pontos fortes**:

- enquadramento institucional no Ministério da Educação, garante do cumprimento das condições, do sigilo e dos prazos de execução das encomendas.



### 3 – Produtos/serviços prestados

As grandes actividades desenvolvidas pela EME são: produto acabado, execução gráfica e acabamento de encomendas de produtos diversificados e respectiva distribuição. No que diz respeito ao grau de especialização, a EME tem promovido a integração de todas as fases do processo de produção e distribuição gráfica.

O volume total de facturação do produto acabado da Editorial do Ministério da Educação (EME) no ano de 2008 foi de € 2111 mil. Este valor representa um decréscimo de € 39 mil (1,9%) comparativamente ao valor facturado em 2007, então de € 2151 mil.

Relativamente à facturação do produto acabado de 2006, que totalizou € 2113 mil, verifica-se que, além de ter invertido o crescimento que se registou em 2007, a facturação de 2008 acabou por ser a mais baixa dos últimos 3 anos.

O número de exemplares vendidos em 2008 (cerca de 5184 mil), menos 700 mil exemplares do que em 2007, mantém a tendência de decréscimo já verificada entre 2006 e 2007, então com uma diminuição próxima dos 2 milhões de exemplares. De uma forma geral, mantém-se a redução na procura de impressos de administração escolar, sobretudo pelo facto de a grande maioria estar a ser substituída por soluções informáticas.

**Fig. 2: Produto Acabado por produtos – Facturação (s/IVA)**

Produto Acabado	Facturação				
	2007	%	2008	%	Varição Anual
Impressos	518.393	24%	501.633	24%	-3%
Boletim de Inscrição Exames Nacionais	467.256	22%	437.044	21%	-6%
Cadernetas do Aluno	505.926	24%	544.049	26%	8%
Livros de Sumários	445.863	21%	441.087	21%	-1%
Publicações do GAVE	171.725	8%	162.430	8%	-5%
Outros (Guias do Recorrente, Papel de Prova, Produtos EME)	42.250	2%	25.327	1%	-40%
<b>Total</b>	<b>2.151.413</b>		<b>2.111.561</b>		<b>-2%</b>

Como se vê na Fig. 2, os «impressos» e o «Boletim de Inscrição nos Exames Nacionais» representam, em 2008, cerca de € 938 mil, o que pesa cerca de 22% na facturação da EME. Nos últimos anos, tem vindo a verificar-se uma quebra contínua nas vendas, decorrente aliás

do processo de modernização administrativa em curso em toda a administração, incluindo as escolas.

Nesta área, o desafio consiste em desenvolver esforços para **aumentar o peso da facturação da «Execução Gráfica» de produtos e dos «Serviços de Distribuição».**

No que diz respeito à distribuição, o produto acabado é vendido a clientes diversos, nomeadamente escolas e famílias, de forma directa e indirecta. Esta última é realizada por uma rede de revendedores autorizados (35 pequenas empresas), dispersa geograficamente pelo continente e regiões autónomas, e por consignatários (espaços de livrarias).

Até ao presente, a existência de um circuito de distribuição longo (Produtor [EME] — Retalhista [Revendedores Autorizados] — Clientes) evitou o fraccionamento de encomendas, facilitou a venda, armazenagem, informação e transporte, transferindo os custos para o retalhista. O tempo decorrido desde a encomenda até à entrega variou entre 24 e 48 horas.

Em 2008 verificou-se uma diminuição da facturação dos *Revendedores Autorizados*, que se *deveu* a um aumento das vendas directas, devido à **entrada em funcionamento do comércio electrónico, via página da Web.**

Esta tendência continuará a verificar-se nos próximos anos, uma vez que, com a possibilidade de compra directa através do novo *site* da EME, as escolas e os particulares irão recorrer cada vez menos aos revendedores. O aumento das vendas directas para valores muito próximos dos Revendedores Autorizados terá como consequência o aumento da facturação através da **retenção da margem comercial** daqueles.

Por outro lado, também será interessante verificar a evolução da venda dos produtos que compõem o novo **Catálogo de Publicações do Ministério da Educação.**

A cativação e possível fidelização de **novos clientes** continua a ser um dos grandes objectivos da EME para 2009, tendo sido fixada a meta de € 40 a € 60 mil de valor de facturação anual.

Deverá prosseguir o objectivo de melhorar o **«nível de satisfação do utilizador/cliente»**, neste caso, professores, alunos, famílias e administração em geral, relativamente à qualidade do trabalho, ao apoio técnico prestado, ao prazo de execução e à qualidade da entrega. Neste

sentido, uma página da Internet mais interactiva melhorará o serviço prestado ao utilizador/cliente.

Consideram-se como **pontos fracos** os seguintes:

- queda previsível do segmento de impressos;
- menor produtividade nas encomendas de produtos gráficos em policromia;
- dificuldade de viabilizar uma força de vendas eficaz e motivada.

Consideram-se como **pontos fortes**:

- lealdade por parte de clientes tradicionais;
- boa capacidade de produção de produtos gráficos a duas cores;
- utilização dos nossos serviços na execução de trabalhos com reserva de sigilo;
- integração no mesmo estabelecimento de várias fases do ciclo produtivo;
- vontade de aperfeiçoamento contínuo: perseguir a qualidade.

Para melhorar a prestação de serviços e a qualidade dos produtos, os objectivos do plano incidem no aperfeiçoamento dos processos de fabrico/circuitos; na melhoria do planeamento e gestão da produção; na melhoria da qualidade; no reforço da confiança do cliente na EME; na diversificação de produtos; e, sobretudo, na renovação do equipamento (Anexo 2).

#### 4 – Equipamento

No que diz respeito ao equipamento de **pré-impressão**, os computadores Macintosh G4, actualmente em utilização, estão desadequados face às exigências de velocidade e quantidade no processamento de dados, apresentando limitações nas características da CPU (velocidade desajustada e reduzida função multitarefa), na dimensão da memória RAM e sua ampliação, não satisfazendo as exigências crescentes do *software* específico para as artes gráficas, pelo que deverão ser substituídos por computadores Macintosh G5 dual-core intel xeon (ou superior).

Verifica-se que os clientes da EME fornecem, com crescente frequência, trabalhos em formatos com versões de programas mais recentes do que as existentes na EME, o que tem implicado o recurso a entidades exteriores para a sua execução, pelo que se deve proceder à respectiva actualização do *software* gráfico e à correspondente formação anteriormente referida.

Os monitores para utilização dos técnicos de pré-impressão têm já nove anos de utilização, influenciando negativamente a produtividade dos operadores e a qualidade dos trabalhos a executar, por já não reunirem os requisitos técnicos minimamente adequados às actividades: fiabilidade na visualização de cor e rigor na calibração de ecrã, pelo que devem ser adquiridos seis monitores profissionais.

A actualização de equipamentos na área da pré-impressão também deverá contemplar a actualização da estação de trabalho de fotografia digital. O *scanner* de tambor actualmente em utilização, adquirido em 1997 e já amortizado, encontra-se descontinuado pelo fabricante e em fim de vida útil, tornando-se assim fundamental a sua substituição. A aquisição de um **scanner de alta resolução** e de elevada qualidade para captura de imagens permitirá uma maior produtividade e qualidade superior de execução.

O **equipamento de impressão**, constituído fundamentalmente por duas máquinas *offset* a uma e duas cores, está totalmente amortizado e respondeu às exigências do passado, numa altura em que os trabalhos a uma e duas cores representavam a grande maioria das obras executadas.

O parque de máquinas de impressão da Editorial não lhe permite executar todo o tipo de trabalhos, pois as máquinas a duas cores que imprimem a uma cor, frente e verso, são as mais adequadas ao tipo de trabalhos a uma ou duas cores, deixando de ser competitivas nos trabalhos a quatro cores. Embora seja possível realizar trabalhos a quatro cores em máquinas de duas cores, a execução de alguns trabalhos torna-se impraticável por não cumprir os requisitos exigidos pelo cliente, em termos de prazo ou de qualidade.

A utilização da cor nos trabalhos tem sido muito expressiva, nos últimos anos, tornando as nossas máquinas desadequadas a este tipo de trabalhos. É neste sentido que importa fazer uma análise à situação actual, procurando reestruturar o parque de máquinas da Editorial, actualizando-o e ajustando-o às necessidades do mercado.

Todas as obras da Editorial têm prazos de entrega definidos, que, em muitos casos, ficam aquém das necessidades dos nossos clientes. Os tempos de fabrico têm sido reduzidos através da execução de trabalho extraordinário ou através da subcontratação.

Conforme se verifica na demonstração de resultados, os custos e perdas apresentaram, em 2008, um crescimento de cerca de 6,8%, para o que muito contribuíram os fornecimentos e

serviços externos, cujo aumento se justificou pela necessidade de se executarem trabalhos gráficos em entidades externas, trabalhos esses cuja produção se revelou inadequada face à capacidade tecnológica actual da Editorial. Na maioria dos casos, trata-se de obras a mais de duas cores, em relação às quais não é possível competir, em termos de prazos, com os nossos actuais equipamentos a duas cores sem sistemas de secagem.

Existe uma operação que é executada diariamente no sector de impressão e acabamento, e que designamos por «montagem de papel». Esta operação consiste em empilhar as folhas de papel a cerca de um metro de altura, sendo realizada sem qualquer apoio mecânico. O operador transporta nas mãos maços de folhas muito pesados e tem de se baixar para assentar as folhas num estrado de madeira colocado ao nível do chão. O exercício diário desta operação pode originar problemas de saúde na área lombar, como já sucedeu com um oficial de impressão da EME, que esteve diversos meses de baixa e trabalha hoje com muitas limitações físicas. Com o objectivo de facilitar a operação de montagem de papel, foi feito um estudo para colocação de duas **plataformas elevatórias** (uma para apoio à impressão e outra para apoio à máquina de contar do acabamento). Estas plataformas possuem mecanismos hidráulicos que farão a elevação desejada, posicionando o estrado à altura ideal da operação, sem obrigar o operador a fazer grande esforço e a ter de se baixar com um elevado peso nas mãos.

Existem alguns problemas técnicos quando se executa uma dobra sem o auxílio de uma vincagem que evite a quebra da fibra do papel (sobretudo em gramagens mais elevadas). A aquisição de um **acessório para vincagem, corte e picote** beneficiaria também o trabalho, pois permitiria executar os vincos dos livros sem que se verifiquem quebras inestéticas no produto. A execução de micropicote nas máquinas de dobra proporcionará uma velocidade até dez vezes superior a uma máquina de impressão tipográfica, sendo o vinco dos desdobráveis realizado sem o desfibramento do papel. Este aumento da produtividade e qualidade implica a aquisição de dois acessórios, sendo um combinado (vinco, corte, picote) e outro acessório com 6 vincos para a máquina de colar Kolbus, com um encargo total previsto inferior a € 4000.

Nas operações de **distribuição e expedição**, era necessário proceder ao registo manual de cada envio, operação morosa e sujeita a erro humano. Com o objectivo de se conseguirem alcançar ganhos de produtividade e redução de custos, o registo do destinatário passou a ser lido por um **leitor de código de barras**, que faz o preenchimento automático dos dados e da morada do cliente. A **balança** recentemente comprada também já está a emitir o peso directamente para a aplicação, também sem enganos e de forma muito mais célere.

Durante o ano corrente espera-se que seja decidida a renovação de alguns equipamentos gráficos que melhorem a produtividade do actual parque de máquinas.

Consideram-se como **pontos fracos**:

- menor capacidade para tratar produtos gráficos em policromia;
- dificuldade de mobilização de fundos próprios para investimentos requeridos por um plano estratégico de expansão

Consideram-se como **pontos fortes**:

- boa capacidade de produção de produtos gráficos a duas cores;
- integração no mesmo estabelecimento de várias fases do ciclo produtivo;
- vontade de aperfeiçoamento contínuo: perseguir a qualidade; melhorar a produtividade dos factores, através do investimento em capital humano e em máquinas.

## 5 – Situação financeira

A actual situação financeira da EME não só tem permitido a autonomia financeira, como também o autofinanciamento. Da análise do Balanço e Demonstração dos Resultados de 2008 retiramos as seguintes conclusões:

- os resultados operacionais foram de € - 87 268 (contra € - 12 113) em relação ao ano transacto;
- os resultados financeiros apresentaram o valor de € 134 441, o que corresponde a um aumento relativamente ao ano anterior de 16% (€ 116 288);
- o resultado líquido do exercício foi de € 27 876 (contra € 102 369, em 2007).

No que respeita à situação patrimonial da EME, verifica-se que o *Activo* registou um valor de cerca de € 6,195 milhões. Este é quase exclusivamente financiado pelos *Fundos Próprios*, que representam 95%, enquanto o *Passivo* tem uma importância insignificante de 5%, o que revela uma estrutura financeira sólida.

Os proveitos e ganhos financeiros (€ +18 231) contribuíram para que se tivesse atingido um resultado líquido positivo, embora inferior a 2007, mas dentro dos parâmetros previstos para 2008. No ano corrente, com a actual evolução da facturação, estimamos a continuação de resultados líquidos positivos do exercício.

Os resultados obtidos viabilizam a manutenção da autonomia financeira e permitem melhorar a competitividade, o que constitui um grande desafio para a EME, e ao qual se responde com a decisão de **libertar recursos próprios (e disponíveis) para investimento**, visando o aumento da produtividade, o cumprimento dos compromissos de entrega dos trabalhos e a melhoria da qualidade.

Consideram-se como **pontos fracos**:

- rigidez na realização de despesas, devido ao enquadramento orçamental;
- regime de compras públicas lento.

Consideram-se como **pontos fortes**:

- possibilidade de adjudicação directa por parte de alguns serviços públicos;
- inexistência de passivos financeiros ou crédito mal parado;
- capacidade de autofinanciamento.

## 6 – A envolvente externa

A envolvente externa é desenhada em função das oportunidades e ameaças originadas no recrudescer da concorrência, nas condições de mercado, nas modificações tecnológicas e na economia em geral.

O sector gráfico tem tido, nos últimos anos, um desempenho recessivo, que se manifesta por uma diminuição do fluxo de trabalho, a que não é alheia a queda acentuada dos mercados publicitários, o que implicou o recrudescer da concorrência.

No que diz respeito à EME, a interacção desta situação geral com a situação orçamental, de maior controlo das despesas e de cortes nos orçamentos de alguns organismos da administração pública, teve repercussões nas consultas e adjudicações.

Conforme se viu, grande parte dos clientes da EME são instituições públicas, o que, em termos de situação de dívida, implica que podem pagar tarde, mas pagam. Decorre deste facto que a facturação é um indicador importante de antecipação da situação financeira.

Conforme podemos verificar, existe uma estabilização da facturação em torno dos € 4 milhões.

Quanto ao valor das adjudicações, registou-se um aumento significativo em relação ao ano anterior, de cerca de 25%, que se repercutiu posteriormente num aumento da facturação durante este ano. Verifica-se assim um índice de adjudicação de 64%, o que significa que mais de metade das consultas feitas à EME acabaram efectivamente por ser adjudicadas.

**Fig. 3: Consultas e Adjudicações à EME**

Serviços Gráficos e de Distribuição		2008	2007	Variação	Índice de Adjudicação
<b>Consultas à EME</b>	<b>N.º</b>	894	880	2%	62%
	<b>Valor</b>	2.296.097	2.107.674	9%	64%
<b>Adjudicações à EME</b>	<b>N.º</b>	558	557	0%	
	<b>Valor</b>	1.467.154	1.171.664	25%	

Quando agrupadas por segmento de cliente, verificamos que, confirmando a tendência observada em relação a anos anteriores, as adjudicações por parte dos *Serviços do Ministério da Educação* continuam a aumentar significativamente, especialmente naqueles que são considerados Serviços Centrais.

Relativamente às propostas não adjudicadas de serviços gráficos e de distribuição, o **preço e o prazo de execução** são os critérios mais considerados para as **não adjudicações**. Conforme foi explicado, as causas das não adjudicações residem na perda de capacidade de resposta, resultante das encomendas em policromia e da exigência dos clientes, relativamente quer à qualidade, quer ao prazo de execução.

## 7 – Os concorrentes

A concorrência tem surgido devido à necessidade de penetração de várias empresas nos serviços públicos, que de início apresentam preços muito baixos, para voltarem a subir em obras subsequentes. Também relativamente a produtos específicos, tem-se verificado que



empresas muito pequenas, com custos baixos e recorrendo a tecnologia digital, conseguem apresentar melhores preços.

No sentido de diversificar clientes, a EME tem uma força de vendas possível, com uma postura proactiva e mais presente junto dos serviços, dialogando mais directamente com o cliente/utilizador.

## **8 – Produtos ou serviços substitutos**

Começa a desenhar-se uma «**ameaça**» à EME, pois, por motivos que se prendem com programas de modernização administrativa, surgiram no mercado novos produtos, que substituem os anteriores e que se impõem pelas suas características: funcionalidades superiores, baixo preço e rapidez de difusão. É o caso da substituição de produtos gráficos por produtos noutros suportes (internet, CD-R, *software* de gestão, etc.) e da utilização de aplicações informáticas para gestão de algumas das escolas, que face à necessidade de desburocratização dos serviços, substituem com vantagem muitos dos documentos/impressos que tradicionalmente eram/são utilizados.

**As ameaças devem transformar-se em oportunidades** – assim, necessitamos de diversificar a carteira de clientes. A pesquisa de potenciais clientes pela análise dos vários segmentos de mercado para a realização de acções de informação/divulgação dos produtos; divulgação de produtos/serviços através de diversos canais: página da Web, *Correio EME*, *direct mail*, contactos pessoais (reuniões); contactos com os Serviços Centrais do ME (e Escolas) para avaliação da necessidade de novos produtos; realização de reuniões a partir de um plano de contactos, para divulgação dos serviços da EME junto de diversos organismos; realização de reuniões com escolas para avaliação de novos produtos/melhoramento dos que fazem parte do catálogo de produtos; pedidos de reuniões com organismos de outros Ministérios (para além dos Ministérios da Saúde e do Trabalho e da Solidariedade Social), Institutos Públicos, Universidades e Escolas em geral.

**Foram identificadas as seguintes oportunidades:**

- enquadramento institucional no Ministério da Educação, garante do cumprimento das condições, sigilo e prazos de execução das encomendas;
- lançamento de novos produtos e serviços: extensão das publicações do GAVE;
- vasto mercado potencial de serviços gráficos (sector público);
- conhecimento dos produtos, dos circuitos de distribuição e das características dos clientes e serviços utilizadores;
- mercado preferencial dos serviços do Ministério da Educação.

## EME: Análise SWOT

<p style="text-align: center;"><b>Pontos fracos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Não alinhamento entre a missão expressa, a orgânica e o desenvolvimento normal das actividades produtivas.</li> <li>– Estrutura com demasiados níveis, o que introduz ruído no fluxo de informação.</li> <li>– Não ter personalidade jurídica, o que constitui um bloqueio de decisão.</li> <li>– Carteira de clientes pouco diversificada.</li> <li>– Menor capacidade de produção de produtos gráficos em policromia com a qualidade/preço que se exige no mercado.</li> <li>– Falta de experiência em produtos em suporte multimédia.</li> <li>– Rigidez na gestão orçamental, devido ao enquadramento orçamental.</li> <li>– Regime de compras públicas lento.</li> <li>– Sistema de informação constituído por aplicações independentes, sem qualquer partilha e integração de dados.</li> <li>– Custo de mão-de-obra elevado (relativamente ao do mercado concorrente).</li> <li>– Trabalhadores com nível de formação de base (habilitações) baixo.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Pontos fortes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacidade de autofinanciamento.</li> <li>– Inexistência de passivos financeiros ou crédito mal parado.</li> <li>– Utilização da «marca» Ministério da Educação.</li> <li>– Conhecimento do mercado das escolas.</li> <li>– Reserva de mercado de 60% da facturação.</li> <li>– Lealdade de clientes tradicionais.</li> <li>– Lealdade de um sector importante da força de trabalho.</li> <li>– Vontade de aprender por parte de alguns trabalhadores.</li> <li>– Têm sido feitos investimentos em formação especializada.</li> <li>– Boa capacidade de produção em produtos gráficos a duas cores.</li> <li>– Utilização dos nossos serviços na execução de serviços com reserva de sigilo.</li> <li>– Integração no mesmo estabelecimento de várias fases do ciclo produtivo.</li> <li>– Possibilidade de adjudicação directa por parte de alguns serviços públicos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Concorrência de empresas com maior produtividade e gestão mais flexível ou empresas com «preços de ocasião».</li> <li>– Produtos substitutos (internet, CD-R, <i>software</i> de gestão etc.).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Enquadramento institucional no Ministério da Educação, garante do cumprimento das condições, sigilo e prazos de execução das encomendas.</li> <li>– Lançamento de novos produtos e serviços.</li> <li>– Vasto mercado potencial de serviços gráficos (sector público).</li> <li>– Conhecimento dos produtos, dos circuitos de distribuição e das características dos clientes e serviços utilizadores.</li> <li>– Mercado preferencial: no que diz respeito aos serviços do Ministério da Educação, existe a possibilidade de adjudicação directa.</li> </ul>

Em síntese, conforme se refere na fig.1, temos os seguintes objectivos estratégicos:

Na **perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento**: Pretende-se que a EME desenvolva relações com clientes e fornecedores, conserve clientes, lance novos produtos e serviços inovadores. Igualmente importante segundo esta perspectiva é a mobilização das habilidades e motivações das pessoas para a melhoria contínua dos processos, da qualidade e dos tempos de resposta.

Na **perspectiva dos processos internos**: Aperfeiçoar os processos de fabrico/circuitos; melhorar o planeamento e gestão da produção; diversificar fornecedores e parceiros. Estes objectivos de tipo corporativo são prosseguidos mais especificamente em projectos e actividades da Direcção de Produção.

Na **perspectiva do cliente**: Melhorar a qualidade e reforçar a confiança na EME.

Na **perspectiva financeira**: Aumentar o volume de negócios e controlar custos e aumentar proveitos.

Os objectivos são especificados em termos de **indicadores** (e **metas** a atingir) e realizam-se por via de **iniciativas concretas**, de duração limitada, podendo ser **projectos ou actividades** normais da EME. Para cada iniciativa podem concorrer várias **acções**, ou tarefas encadeadas, que contribuem para a sua realização.

## QUAR e Plano de Actividades de 2009

Para efeitos de prestação de contas, a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, novo SIADAP, refere a elaboração do quadro de avaliação e responsabilização (QUAR), do qual deve constar a missão da EME, os seus propósitos de acção (objectivos estratégicos), os objectivos operacionais da aferição e condicionantes da sua concretização.

Os objectivos para o QUAR 2009 foram formulados a partir dos objectivos constantes no mapa estratégico. Na terminologia do QUAR, aos objectivos estratégicos **(OE)** correspondem objectivos operacionais **(OB)**, tendo sido seleccionados os seguintes:

- **OE 1** – Promover a **satisfação dos utentes/clientes**
  - OB4** - Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição em 75% das obras.
  - OB6** - Atingir um nível de **qualidade** de «Bom» e «Muito Bom» em 75% dos trabalhos gráficos e de distribuição.
- **OE 2** – Garantir a sustentabilidade da **autonomia financeira**
  - OB1** - Atingir uma **situação patrimonial** que exprima o equilíbrio entre custos/perdas e proveitos/ganhos.
  - OB2** - Atingir valores de **facturação global** entre 3,8 e 4,0 milhões de euros.
  - OB3** - Cumprir um prazo médio de **pagamento a fornecedores** que varie entre 30 e 40 dias.
- **OE 3** – Promover o aperfeiçoamento dos **processos e condições técnicas de prestação dos serviços**, visando obter ganhos de qualidade e produtividade.
  - OB5** – Aplicar **propostas de melhoria que possam consubstanciar ganhos de produtividade** e redução de custos, entre 5 e 10 mil euros.
  - OB7** – Manter o nível de **conformidade** nas obras acima de 95%.

A satisfação dos utentes/clientes **(OE 1)** é obtida quando o serviço prestado corresponde às características da encomenda e preço. São também relevantes o apoio técnico ao cliente, durante a execução, a entrega do serviço e o cumprimento do prazo acordado. A satisfação dos

clientes é também determinada pelo aperfeiçoamento dos processos e condições técnicas de prestação dos serviços (**OE 3**), os quais visam obter ganhos de qualidade e produtividade. A sustentabilidade financeira (**OE 2**) é, em grande parte, o resultado da conjugação destes objectivos. Assim, na origem do sucesso estará, em grande medida, o aperfeiçoamento dos processos e condições técnicas de prestação dos serviços, os quais terão efeitos simultâneos na satisfação do cliente e nos resultados financeiros.

Considerando a terminologia do QUAR, os quatro primeiros objectivos são de eficácia, aferida pelos resultados e pelo realizado. Para efeitos de avaliação têm a ponderação de 40%, distribuídos uniformemente.

**OB1** – Atingir uma **situação patrimonial** que exprima o equilíbrio entre custos/perdas e proveitos/ganhos:

**Indicador 1:** Relação de Equilíbrio entre custos e proveitos

**Meta:** (- 44 459) euros  $\leq$  Resultado Líquido do Exercício  $\leq$  44 459 euros.

**Superação:** Exceder 45 000 euros.

**Fonte de verificação:** Mapa de demonstração dos resultados.

O objectivo exprime a natureza não lucrativa do serviço, isto é, conseguir proveitos suficientes para equilibrar os custos. Deste modo, o valor meta do indicador «**resultados do exercício**» seria obtido no intervalo percentual de **(+ ou - 1%)** sobre o valor de «**custos e perdas**» (ou a sua contrapartida, «**proveitos e ganhos**»), apurados no mapa de demonstração anual dos resultados do ano anterior. Aplicado este critério ao ano transacto (2008), obtemos, para 2009, o intervalo de - 44 459 euros até +44 459 euros.

**OB2** – Atingir valores de **facturação global** entre 3,8 e 4,0 milhões de euros.

**Indicador 2:** Facturação global (sem IVA)

**Meta:** Entre 3,8 e 4,0 milhões de euros.

**Superação:** Maior do que 4,0 milhões de euros.

**Fonte de verificação:** Apuramento contabilístico da facturação.

**OB3** – Cumprir um prazo de **pagamento a fornecedores** que varie entre 30 e 40 dias.

**Indicador 3:** Prazo de pagamento a fornecedores.

**Meta:** Entre 30 e 40 dias.

**Superação:** Menos de 30 dias.

**Fonte de verificação:** Listagem do apuramento do desvio entre a data da recepção das facturas na EME e a data da autorização de pagamento.

**OB4** – Cumprir os **prazos de entrega** dos trabalhos gráficos e de distribuição em 70% das obras.

**Indicador 4:** Taxa de obras com prazos cumpridos

**Meta:** 70% de registos de obras com prazos cumpridos.

**Superação:** Mais de 75% de registos de obras com prazos cumpridos.

**Fonte de verificação:** Listagem de prazos acordados e realizados por obra.

Por acordo entre a EME e os clientes, são efectuados ajustamentos nos prazos previstos para entrega dos nossos serviços. Nestes casos, será registada a data acordada com o cliente.

O quinto objectivo é de **eficiência**, traduzindo ganhos de produtividade e redução de custos. Para efeitos de avaliação tem a ponderação de **30%**.

**OB5** – Aplicar **propostas de melhoria**, que consubstanciem ganhos de produtividade e redução de custos com valor entre **5 e 10 mil euros**.

**Indicador 5:** Propostas aceites e aplicadas com ganhos apurados

**Meta:** 5 propostas com ganhos entre 5 e 10 mil euros.

**Superação:** 3 propostas com ganhos entre 5 e 10 mil euros.

**Fonte de verificação:** Propostas aceites e concretizadas com evidência dos resultados obtidos.

Os dois últimos objectivos são de **qualidade**, avaliada quer pela percepção dos utilizadores, quer em sentido técnico. Para efeitos de avaliação têm a ponderação de **30%**, distribuídos uniformemente.

**OB6** – Atingir um nível de **qualidade** de, pelo menos, «Bom», em 75% dos trabalhos gráficos e de distribuição.

**Indicador 6:** Taxa de obras com classificação «Bom» e «Muito Bom»

**Meta:** «Bom» e «Muito Bom» em 75% dos trabalhos gráficos e de distribuição.

**Superação:** «Bom» e «Muito Bom» em mais de 80% dos trabalhos gráficos e de distribuição.

**Fonte de verificação:** Questionário preenchido e validado pelo cliente.

**Obs.:** O nível de **qualidade** obtém-se pela relação  $(N.º \text{ de obras com classificação BOM e Muito BOM} / N.º \text{ Obras Classificadas}) * 100$ .

**OB7** - Manter o nível de **conformidade** nos trabalhos gráficos e de distribuição acima de 95%.

Tem dois indicadores, com uma ponderação de 50% cada:

**Indicador 7:** Taxa de obras sem inconformidades

**Meta:** Nível de conformidade em 95% dos trabalhos gráficos e de distribuição.

**Superação:** Nível de conformidade em 97% dos trabalhos gráficos e de distribuição.

**Fonte de verificação:** Mapa de apuramento das inconformidades elaborado na Direcção de Produção.

**Obs.:** O nível de **conformidade** obtém-se pela relação  $(\text{Obras sem inconformidades} / \text{Total de Obras executadas}) * 100$ .

**Indicador 8:** Taxa de sacos de provas de exame sem inconformidades.

**Meta:** Nível de conformidade em 95% dos sacos.

**Superação:** Nível de conformidade em 97% dos sacos.

**Fonte de verificação:** Listagem de inconformidades (verificadas nas escolas e apuradas internamente).

**Obs.:** O nível de **conformidade** obtém-se pela relação  $(\text{Sacos de provas sem inconformidades} / \text{Total de sacos de provas}) * 100$ .



Na figura seguinte apresenta-se o quadro com o formato fornecido pelo GEPE, organismo ao qual compete a gestão dos QUAR, com uma síntese dos objectivos estratégicos e operacionais, bem como com as respectivas ponderações, assim como os indicadores e respectivas metas.

**Fig. 4 – Quadro de Avaliação e Responsabilização – 2009**

OBJECTIVOS OPERACIONAIS	Resultado Ano 2008	Meta Ano 2009	Margem superação	Concretização			Desvios
				Resultado	Classificação		
					Superou	Atingiu	
<b>EFICÁCIA 40%</b>							
<b>Ob. 1</b> [OE1] <b>Ponderação de 25%</b> <b>Atingir uma situação patrimonial que exprima o equilíbrio entre custos/perdas e proveitos/ganhos</b>							
<b>Ind.1</b> Relação de Equilíbrio entre Custos e Proveitos	23.473 €	(- 44.459)C<RLE<44.459 €	> 45.000 €				
<b>Peso</b> 100%							
<b>Ob. 2</b> [OE2] <b>Ponderação de 25%</b> <b>Atingir valores de facturação global entre 3,8 e 4,0 milhões de euros</b>							
<b>Ind.2</b> Valor de Factuação (sem IVA)	4,2 MC	3,8 MC	4 MC				
<b>Peso</b> 100%							
<b>Ob. 3</b> [OE2] <b>Ponderação de 25%</b> <b>Cumprir um prazo de pagamento a fornecedores que varie entre 30 e 40 dias</b>							
<b>Ind.3</b> Prazo Médio de Pagamentos a Fornecedores	13	40 dias	< 30 dias				
<b>Peso</b> 100%							
<b>Ob. 4</b> [OE3] <b>Ponderação de 25%</b> <b>Cumprir com os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição em 70% das obras</b>							
<b>Ind.4</b> Taxa de obras com prazos cumpridos	75%	70%	75%				
<b>Peso</b> 100%							
<b>EFICIÊNCIA 30%</b>							
<b>Ob. 5</b> [OE1] <b>Ponderação de 100%</b> <b>Número de propostas de melhoria que podem consubstanciar um ganho entre 5 e 10 mil euros</b>							
<b>Ind.5</b> Propostas de melhoria de produtividade aplicadas com sucesso	5	5	3				
<b>Peso</b> 100%							
<b>QUALIDADE 30%</b>							
<b>Ob. 6</b> [OE 4] <b>Ponderação de 50%</b> <b>Atingir um nível de qualidade de pelo menos BOM em 75% dos trabalhos gráficos e de distribuição</b>							
<b>Ind.6</b> Taxa de obras com classificação "Bom" e "Muito Bom"	97%	75%	80%				
<b>Peso</b> 100%							
<b>Ob. 7</b> [OE 4] <b>Ponderação de 50%</b> <b>Manter o nível de conformidade nos trabalhos gráficos e de distribuição acima de 95%</b>							
<b>Ind.7</b> Taxa de obras sem inconformidades	99%	95%	97%				
<b>Peso</b> 50%							
<b>Ind.8</b> Taxa de sacos de Provas de Exame sem inconformidades	99%	95%	97%				
<b>Peso</b> 50%							

Conforme se referiu, os objectivos do QUAR foram especificados em termos de **indicadores** (e **metas** a atingir); no entanto, a sua realização dá-se por via de **iniciativas** concretas, sob a forma de projectos e actividades, que constam do presente documento.

PROJECTOS E ACTIVIDADES PARA 2009
<b>Projectos</b>
<p><b>Projecto 1:</b> Reporte automático ao cliente da evolução de trabalho gráfico (DD)</p> <p><b>Projecto 2:</b> Escalada para a qualidade (DE)</p> <p><b>Projecto 3:</b> Registo electrónico dos tempos na produção (DP)</p> <p><b>Projecto 4:</b> Automatização das saídas de armazém (DP)</p> <p><b>Projecto 5:</b> Aplicação de um novo modelo organizativo na secção de impressão(DP)</p> <p><b>Projecto 6:</b> Reengenharia dos circuitos administrativos da cadeia de valor da EME (DAF)</p> <p><b>Projecto 7:</b> Desenvolver um sistema de sugestões (DE)</p> <p><b>Projecto 8:</b> Perfil de cada posto de trabalho (DAF)</p> <p><b>Projecto 9:</b> Melhoria das Condições e Fluxo de Produção Fabril (DP)</p>
<b>Actividades</b>
<p><b>Actividade 1:</b> Avaliação dos prazos de entrega (DD)</p> <p><b>Actividade 2:</b> Avaliação do cumprimento das especificações da obra (DD)</p> <p><b>Actividade 3:</b> Gestão dos canais de comercialização e condições de venda (DD)</p> <p><b>Actividade 4:</b> Edições e novos produtos (DD)</p> <p><b>Actividade 5:</b> Avaliação do mercado e formação de preços do serviço gráfico e distribuição (DD)</p> <p><b>Actividade 6:</b> Reduzir a permanência das existências em armazém (DAF)</p> <p><b>Actividade 7:</b> Análise de desvios custo – orçamento (DAF)</p> <p><b>Actividade 8:</b> Prevenção dos erros nas provas de exame e de aferição (DP)</p> <p><b>Actividade 9:</b> Constituição da bolsa de fornecedores</p> <p><b>Actividade 10:</b> Divulgação dos Serviços e Produtos da EME (DD)</p> <p><b>Actividade 11:</b> Visitas a pontos de interesse na indústria gráfica (DP)</p> <p><b>Actividade 12:</b> Acção de formação A – Acompanhamento da encomenda gráfica (DD)</p> <p><b>Actividade 13:</b> Aumentar a rotatividade das pessoas (DE)</p> <p><b>Actividade 14:</b> Acção de formação B – Análise contrastiva de obras realizadas (DP)</p> <p><b>Actividade 15:</b> Gestão do Plano de Actividades, do Relatório de Actividades e do SIADAP (DD)</p>

## PLANO DE ACTIVIDADES DE 2009

### QUADRO A: Prestar um melhor serviço ao cliente

<b>Objectivos estratégicos</b> <b>Melhorar a qualidade</b> <b>Reforçar a confiança na EME</b>		
<b>Objectivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Iniciativas</b>
Melhorar a comunicação com o cliente	<b>P.1</b> – Ter o sistema em funcionamento <b>entre 2 e 4 clientes.</b>	<b>Projecto 1:</b> Reporte automático ao cliente, do estado de situação da evolução de trabalho gráfico – Jorge Rocha
Desenvolver procedimentos visando a certificação	<b>P.2</b> – Ter <b>concluído relatório preliminar</b> com propostas visando a certificação de qualidade.	<b>Projecto 2:</b> Escalada para a qualidade – Vítor Boavida
Cumprir prazos de entrega	<b>A.1.1</b> – 60% dos trabalhos com desvio não superior a <b>3 dias</b> entre o prazo proposto e o realizado.	<b>Actividade 1:</b> Avaliação dos prazos de entrega - Luís Dâmaso
Cumprir especificações da obra	<b>A.2.1</b> – Avaliação da qualidade pelo cliente superior a Bom <b>entre 65% e 67%.</b> <b>A.2.2</b> – Obras repetidas: <b>entre 7 e 9.</b>	<b>Actividade 2:</b> Avaliação do cumprimento das especificações da obra - Jorge Rocha
Melhorar canais de distribuição e vendas	<b>A.3.1</b> – Aumentar as vendas directas para valores entre <b>35% e 45%.</b>	<b>Actividade 3:</b> Gestão dos canais de comercialização e condições de venda – Luís Dâmaso

**Quadro B: Garantir a sustentabilidade financeira**

<b>Objectivos Estratégicos</b> <b>Aumentar o volume de negócios</b> <b>Controlar custos e aumentar proveitos</b>																																										
Objectivos	Indicadores	Iniciativas																																								
Diversificar produtos e serviços	<b>A.4.1</b> – Novos produtos <b>entre 5 a 8.</b>	<b>Actividade 4:</b> Edições e novos produtos - Paulo Moreira																																								
Apresentar preços mais competitivos	<b>A.5.1</b> – Índice de cativação entre <b>50% e 60%.</b>	<b>Actividade 5:</b> Avaliação do mercado e formação de preços do serviço gráfico e distribuição – Ana Patrícia																																								
Aprovisionar matéria-prima e produto acabado «just in time»	<b>A.6.1</b> – Rotação da matéria-prima em <i>stock</i> <b>entre 200 e 250 dias.</b> <b>A.6.2</b> – Rotação do produto acabado em <i>stock</i> entre (por definir).	<b>Actividade 6:</b> Reduzir a permanência das existências em armazém – Luís Cláudio																																								
Reduzir custos derivados de erros de produção	<b>A.7.1</b> – Ter realizado a análise até ao final do mês seguinte de cada trimestre. <b>A.7.2</b> – Situar o desvio entre o orçamentado e o realizado:	<b>Actividade 7:</b> Análise de desvios de custo/orçamento – João Graça																																								
Reforçar a solidez e equilíbrio financeiro	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Valor Total</th> <th>Desvio tolerável (±)</th> <th>% Máxima</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>&lt;</td> <td>100,00 ☐</td> <td>até 40%</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>≥</td> <td>100,00 ☐</td> <td>35,00 ☐</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>≥</td> <td>250,00 ☐</td> <td>75,00 ☐</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>≥</td> <td>500,00 ☐</td> <td>125,00 ☐</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>≥</td> <td>1.000,00 ☐</td> <td>150,00 ☐</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>≥</td> <td>5.000,00 ☐</td> <td>400,00 ☐</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>≥</td> <td>10.000,00 ☐</td> <td>500,00 ☐</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>≥</td> <td>50.000,00 ☐</td> <td>1.000,00 ☐</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>≥</td> <td>100.000,00 ☐</td> <td>1.500,00 ☐</td> <td>1,5%</td> </tr> </tbody> </table>		Valor Total	Desvio tolerável (±)	% Máxima	<	100,00 ☐	até 40%	40%	≥	100,00 ☐	35,00 ☐	35%	≥	250,00 ☐	75,00 ☐	30%	≥	500,00 ☐	125,00 ☐	25%	≥	1.000,00 ☐	150,00 ☐	15%	≥	5.000,00 ☐	400,00 ☐	8%	≥	10.000,00 ☐	500,00 ☐	5%	≥	50.000,00 ☐	1.000,00 ☐	2%	≥	100.000,00 ☐	1.500,00 ☐	1,5%	
	Valor Total	Desvio tolerável (±)	% Máxima																																							
<	100,00 ☐	até 40%	40%																																							
≥	100,00 ☐	35,00 ☐	35%																																							
≥	250,00 ☐	75,00 ☐	30%																																							
≥	500,00 ☐	125,00 ☐	25%																																							
≥	1.000,00 ☐	150,00 ☐	15%																																							
≥	5.000,00 ☐	400,00 ☐	8%																																							
≥	10.000,00 ☐	500,00 ☐	5%																																							
≥	50.000,00 ☐	1.000,00 ☐	2%																																							
≥	100.000,00 ☐	1.500,00 ☐	1,5%																																							
Aperfeiçoar mecanismos de decisão com base na avaliação dos resultados das obras encerradas																																										

**Quadro C: Produzir com qualidade e competitividade**

<p align="center"><b>Objectivos Estratégicos</b></p> <p align="center"><b>Aperfeiçoar procedimentos, circuitos e processos de fabrico</b>  <b>Melhorar o planeamento e gestão da produção</b>  <b>Diversificar clientes fornecedores e parceiros</b></p>		
<b>Objectivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Iniciativas</b>
Desenvolver mecanismos à prova de erro Reduzir tempos de espera	<b>P.3.1</b> – Ter realizado, até ao final do ano, o registo em <b>todas as áreas</b> .	<b>Projecto 3:</b> Registo electrónico dos tempos na produção – Rui Sebrosa
Reduzir tempos de espera	<b>P.4.1</b> – Ter realizado, até ao final do ano, o registo electrónico.	<b>Projecto 4:</b> Automatização das saídas de armazém – Rui Sebrosa
Promover a melhoria contínua no processo fabril	<b>P.5.1</b> – Aplicar o modelo em <b>60% do tempo</b> inicialmente previsto, até ao final do ano.	<b>Projecto 5:</b> Aplicação de um novo modelo organizativo na secção de impressão – Rui Sebrosa
Melhorar o sistema de comunicação e informação	<b>P.6.1</b> – Ter realizado entre <b>2 a 4</b> alterações de relevo nos cuircuitos administrativos.	<b>Projecto 6:</b> Reengenharia dos circuitos administrativos da cadeia de valor da EME – João Graça
Optimizar recursos e instrumentos de trabalho de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade	<b>P.7.1</b> – Ter conseguido aplicar com sucesso <b>entre 2 a 4</b> sugestões visando otimizar recursos e instrumentos de trabalho, de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade.	<b>Projecto 7:</b> Desenvolver um sistema de sugestões – M. <sup>a</sup> Júlia Antunes
Desenvolver competências na produção gráfica para minimizar erros	<b>A.8.1</b> – Ter realizado até <b>2 acções</b> até ao final do ano.	<b>Actividade 8:</b> Prevenção dos erros nas provas de exame – J.M. Cabaço
Aperfeiçoar mecanismos de decisão com base na avaliação dos resultados das obras encerradas	<b>A.7.1</b> – Ter realizado a análise até ao final do mês seguinte de cada trimestre. <b>A.7.2</b> – Situar o desvio entre o orçamentado e o realizado — ver quadro inserido no ponto A.7.2, na pág. anterior.	<b>Actividade 7:</b> Análise de desvios de custo/orçamento – João Graça
Seleccionar parceiros de maior confiança para cada tipologia de produto.	<b>A.9.1</b> – Apuramento da qualidade dos fornecedores (aplicação de critérios de avaliação trimestral a <b>todos</b> os fornecedores).	<b>Actividade 9:</b> Constituição da bolsa de fornecedores – Ana Patrícia
Diversificar a carteira de clientes	<b>A.10.1</b> – Facturação de novos clientes entre <b>40 e 60 mil euros</b> . <b>A.10.2</b> – Cumprimento das acções do plano <b>entre 70% e 80%</b> .	<b>Actividade 10:</b> Divulgação dos Serviços e Produtos da EME – Luís Dâmaso

**Quadro D: Melhorar as competências e a tecnologia**

<b>Objectivos Estratégicos</b> <b>Desenvolver espírito crítico</b> <b>Desenvolver competências técnicas</b> <b>Promover o espírito de equipa</b>		
<b>Objectivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Iniciativas</b>
Desenvolver competências técnicas	<b>P.8.1</b> – Ter realizado, até ao final do <b>1.º semestre</b> , relativamente à DAF e DD; até ao <b>final do ano</b> ter concluído os restantes	<b>Projecto 8:</b> Perfil de cada posto de trabalho – João Ferrão
Desenvolver conhecimentos na óptica do utilizador, sobre o processo produtivo	<b>A.11.1</b> – Ter realizado entre <b>2 a 4 acções</b> até ao final do ano. <b>A.12.1</b> -Ter realizado a acção de formação com a avaliação de <b>Bom</b> .	<b>Actividade 11:</b> Visitas a pontos de interesse na indústria gráfica – Rui Sebrosa <b>Actividade 12:</b> Acção de formação A: Acompanhamento da encomenda gráfica – DD
Desenvolver um programa de entreajuda entre secções	<b>A.13.1</b> - Ter conseguido que <b>entre 10 e 15 pessoas</b> (DAF, DD, DP) tenham realizado, sem interrupção, tarefas novas, com a duração de 2 e 4 semanas.	<b>Actividade 13:</b> Aumentar rotatividade das pessoas entre postos de trabalho – Luís Gonzaga
Desenvolver acções de formação de análise de casos de (in)sucesso no processo de produção	<b>A.14.1</b> -Ter realizado a acção de formação com a avaliação de <b>Bom</b> .	<b>Actividade 14:</b> Acção de formação B: Análise contrastiva de obras realizadas – DP

## FUNDAMENTAÇÃO

### A. Prestar um melhor serviço ao cliente

**Projecto 1:** Pretende-se com este projecto informar o cliente em que fase está o seu trabalho. A informação que irá chegar ao cliente será enviada via SMS e só nas fases previamente combinadas com o cliente.

**Actividade 1:** Tem como fundamento o controlo dos prazos e a qualidade de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição, procurando servir para atingir um nível elevado de trabalhos cujo prazo de entrega seja cumprido, e se possível antecipado, bem como de trabalhos com elevado grau de satisfação no critério «qualidade de entrega».

Trata-se ainda da actividade que servirá de controlo à gestão de reclamações por incumprimento do prazo ou da qualidade de entrega.

**Actividade 2:** Pretende-se com esta actividade avaliar a opinião de todos os clientes que executaram obras gráficas e de distribuição, de forma a melhorar, cada vez mais, o serviço prestado pela EME.

**Actividade 3:** Pretende-se com esta actividade realizar a gestão dos canais de venda directa (a particulares, escolas) e indirecta (ao comércio especializado e à rede de Revendedores Autorizados), avaliando as condições de comercialização de cada canal. O objectivo é o aumento da facturação do produto acabado e, em particular, com as alterações recentemente realizadas – atribuição de desconto e renovação da página da internet com a oferta do *e-commerce* – o crescimento das vendas directas.

### B. Garantir a sustentabilidade financeira

**Actividade 4:** Há que proceder a uma renovação constante da gama de produtos e serviços oferecidos pela EME, de forma a manter a competitividade dos serviços e a substituir os produtos obsoletos junto dos respectivos mercados.

**Actividade 6:** Esta actividade pretende desenvolver um sistema de entregas de matéria-prima e de produto acabado «just in time», de forma a adequar os respectivos *stocks* às necessidades de produção e dos clientes.

### C. Produzir com qualidade e competitividade

**Projecto 3:** Através de uma aplicação informática em cada secção, será possível registar os tempos de produção das obras no momento exacto da execução das tarefas, resultando daí um encurtamento do processo e obtendo-se uma recolha de informação mais célere e fiel.

**Projecto 4:** As mais de 750 ordens de fabrico executadas por ano, cuja requisição é feita manualmente, estão sujeitas a má interpretações de escrita e a um tempo elevado despendido no preenchimento das respectivas requisições e nas movimentações para a sua entrega ao armazém, levando ao aumento dos tempos de espera. Através de uma aplicação informática, será possível melhorar o funcionamento, tornando-o mais célere.

**Projecto 5:** Verifica-se que é possível implementar um novo modelo organizativo na secção de impressão, de forma a melhorar o desempenho, tornando o local de trabalho mais limpo e organizado.

**Projecto 6:** Visto o circuito dos processos administrativos das obras, desde que estas são abertas até ao seu encerramento, ser um processo moroso e burocrático, o objectivo deste projecto é otimizar o percurso e os procedimentos, de forma a reduzir tempo e custos.

**Projecto 7:** A EME tem como objectivo incentivar todos os seus colaboradores a contribuir com sugestões individuais ou em equipa, com o propósito de aproveitar o potencial criativo de todas as pessoas, visando otimizar recursos e instrumentos de trabalho, de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade e a qualidade do serviço que prestamos aos nossos utilizadores. A fim de que o sistema de sugestões funcione e produza os resultados a que nos propomos, serão desenvolvidas as acções contidas na respectiva ficha de projecto.

**Actividade 7:** Com o objectivo de aperfeiçoar os mecanismos de decisão com base na avaliação dos resultados das obras encerradas, esta actividade visa reduzir o tempo e melhorar o processo de análise dos desvios das obras e o conseqüente encerramento.

**Actividade 10:** É a actividade que vai gerir a divulgação de serviços e produtos, tendo como objectivo captar novos clientes para a EME, aumentando a sua facturação, procurando diversificar, privilegiando – no que respeita ao serviço gráfico e de distribuição – os Institutos Públicos e as entidades externas ao Ministério da Educação. É com base nesta Actividade que serão planeados e concebidos os meios de comunicação e divulgação com os actuais e potenciais clientes.

#### **D. Melhorar as competências e a tecnologia**

**Actividade 11:** Na actividade gráfica, a evolução tecnológica acontece de forma muito célere, sendo necessário o devido acompanhamento da evolução dos equipamentos. Por outro lado, a visita a empresas nossas fornecedoras são uma excelente fonte de conhecimento para os nossos colaboradores.

**Actividade 12:** Pretende-se, com esta actividade, dar a conhecer os vários passos para a execução de um trabalho gráfico, informações sobre vendas, os perigos/riscos, e a importância de captar novos clientes.

**Actividade 13:** Pretende tornar mais polivalentes as competências profissionais individuais dos trabalhadores, de forma a conseguir que um determinado número de pessoas realizem ou possam estar habilitadas a concretizar novas tarefas.





## PLANO DE ACTIVIDADES 2009

### FUNDAMENTAÇÃO (cont.)

**Actividade 14:** Nesta acção de formação, será feita uma análise retrospectiva às ordens de fabrico que foram executadas com sucesso, bem como às que não foram bem-sucedidas. Os formandos são incentivados a encontrar soluções para os problemas que se levantaram, com o objectivo de melhorar os actuais procedimentos de trabalho, procurando evitar a ocorrência de erros.

**Designação**

**Reporte Automático ao Cliente da Evolução de Trabalho Gráfico e de Distribuição (SMS)**

**Código**

**P1**

**Objectivo estratégico**

Melhorar a comunicação com o cliente.

**Indicador e meta**

Ter o sistema de comunicação por SMS em funcionamento para 2 a 4 clientes.

**Acções a desenvolver**

1. Recolher informação e valores junto de várias empresas sobre suportes que sejam direccionados para este tipo de informação.
2. Necessidades internas para implementar este sistema de informação.
3. Implementar e testar a aplicação.

**Intervenientes**

**Gestor:** Jorge Rocha

**Equipa:** Pedro Esteves

**Previsão de custos**

729 €

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Recolher informação</b>												
<b>Necessidades internas</b>												
<b>Implementar e testar</b>												

**Designação**

**Escalada para a Qualidade**

**Código**

**P2**

**Objectivo estratégico**

Desenvolver procedimentos para a aplicação de um sistema de gestão da qualidade (SGQ), visando a certificação.

**Indicador e meta**

Ter concluído o relatório nos prazos indicados, abrangendo as acções 1 a 5.

**Acções a desenvolver**

1. Identificar os processos necessários para o SGQ e para a sua aplicação em toda a organização.
2. Determinar a sequência e interacção desses processos.
3. Determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operacionalidade e o controlo dos processos são eficazes.
4. Assegurar a disponibilidade de recursos e de informação necessários para suportar o desempenho e monitorização desses processos.
5. Medir, monitorizar e analisar esses processos.
6. Implementar acções necessárias para atingir resultados planeados e a melhoria contínua desses processos.

**Intervenientes**

**Gestor:** Vítor Boavida

**Equipa:** Teles da Silva, João Graça

**Previsão de custos**

4500 €

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Acção 1</b>												
<b>Acção 2</b>												
<b>Acção 3</b>												
<b>Acção 4</b>												
<b>Acção 5</b>												
<b>Acção 6</b>												

**Designação**

**Registo Electrónico dos Tempos de Produção**

**Código**

**P3**

**Objectivo estratégico**

Reduzir tempos de espera.

**Indicador e meta**

Ter realizado o registo até ao final do ano em todas as áreas.

**Acções a desenvolver**

1. Criar os formulários electrónicos para cada posto de trabalho.
2. Testes informáticos.
3. Dar formação aos operadores.

**Intervenientes**

**Gestor:** Rui Sebroza

**Equipas:**

- 1 – José Manuel Cabaço e José Lopes (Pré-Impressão)
- 2 – Lurdes Pena (Acabamento)
- 3 – Mário Lopes (Expedição)
- 4 – Paulo Moreira (Revisão)
- 5 – Carlos Ferreira (Exames)

**Previsão de custos**

2650 €

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Acção 1</b>												
<b>Acção 2</b>												
<b>Acção 3</b>												

**Designação**

**Automatização das Saídas de Armazém**

**Código**

**P4**

**Objectivo estratégico**

Reduzir tempos de espera.

**Indicador e meta**

Ter realizado o registo automático até ao final do ano.

**Acções a desenvolver**

1. Criar o procedimento electrónico.
2. Testar o funcionamento.

**Intervenientes**

**Gestor:** Rui Sebroza

**Equipa:** Vítor Antunes

**Previsão de custos**

450 €

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Acção 1</b>												
<b>Acção 2</b>												

**Designação**

**Aplicação de Um Novo Modelo Organizativo na Secção de Impressão**

**Código**

**P5**

**Objectivo estratégico**

Promover a melhoria contínua no processo fabril.

**Indicador e meta**

Realizar as acções 1 e 2 até ao final do ano.

**Acções a desenvolver**

1. Preparar e realizar uma acção de formação com a equipa de impressão para explicar o novo modelo organizativo.
2. Realizar eventos de mudança.
3. Controlar e corrigir a aplicação do modelo em campo.
4. Avaliação dos resultados obtidos com a mudança organizacional.

**Intervenientes**

**Gestor:** Rui Sebroza

**Equipa:** Vítor Antunes

**Previsão de custos**

1700 €



**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Acção 1</b>												
<b>Acção 2</b>												
<b>Acção 3</b>												
<b>Acção 4</b>												

**Designação**

**Reengenharia dos Circuitos Administrativos da Cadeia de Valor da EME**

**Código**

**P6**

**Objectivo estratégico**

Melhorar o sistema de comunicação e informação.

**Indicador e meta**

Ter realizado entre 2 a 4 alterações de relevo nos circuitos administrativos.

**Acções a desenvolver**

1. Digitalização/informatização dos documentos.
2. Análise de desvios de custo/orçamento (A7).
3. Optimização dos circuitos e actualização dos procedimentos (eliminação de etapas supérfluas, validações das informações, etc.).

**Intervenientes**

**Gestor:** João Graça

**Equipa:** Luís Dâmaso, Rui Sebroza e Cassilda Ferreira

**Previsão de custos**

2500 €

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Acção 1</b>												
<b>Acção 2</b>												
<b>Acção 3</b>												



**Designação**

**Desenvolver Um Sistema de Sugestões**

**Código**

**P7**

**Objectivo estratégico**

Optimizar recursos e instrumentos de trabalho de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade.

**Indicador e meta**

Ter conseguido aplicar com sucesso entre 2 a 4 sugestões, visando otimizar recursos e instrumentos de trabalho, de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade.

**Acções a desenvolver**

1. Divulgar o projecto, salientando a sua relevância para a EME.
2. Criar um modelo de registo de gestão das ideias apresentadas.
3. Recepção e registo de ideias.
4. Submeter a despacho superior.
5. Desencadear procedimentos tendentes à persecução/execução da ideia/sugestão.
6. Publicitar na intranet o número de ideias aceites e implementadas.
7. Elaboração de um mapa trimestral demonstrativo das acções realizadas.
8. Elaboração de um mapa anual demonstrativo do grau de realização do projecto.

**Intervenientes**

**Gestor:** Maria Júlia Antunes

**Equipa:** Lurdes Peixinho, Pedro Esteves

**Previsão de custos**

1000 €

  
**PLANO DE ACTIVIDADES 2009**

**PROJECTO 7 (cont.)**

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Acções 1 a 6</b>												
<b>Acções 7 e 8</b>												

**Designação**

**Descrição de cada Posto de Trabalho**

**Código**

**P8**

**Objectivo estratégico**

Desenvolver competências técnicas.

**Indicador e meta**

Ter efectuado, até ao final do 1.º semestre, o trabalho necessário relativamente à DAF e DD; até ao final do ano, ter concluído as restantes direcções.

**Acções a desenvolver**

1. Descrição do cada posto de trabalho (*job description*).

**Intervenientes**

**Gestor:** João Ferrão

**Equipa:** Natália Lopes.

**Previsão de custos**

1500 euros

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Acção 1 – DAF e DD</b>												
<b>Acção 1 – DP e DE</b>												



**Designação**

**Melhoria das Condições e Fluxo de Produção Fabril**

**Código**

**P9**

**Objectivo estratégico**

- Alterar o fluxo de trabalho, de forma a otimizar os tempos de produção.
- Alterar a iluminação da nave fabril, de forma a ter uma luminosidade constante de acordo com as necessidades exigidas para análise de cor na área gráfica, assim, como uma redução acentuada quer no consumo, quer na manutenção dos equipamentos.

**Indicador e meta**

- Avaliar as condições de produção gráfica.
- Elaborar uma lista das *alterações ao fluxo de produção gráfica*, que seja adequado ao equipamento existente e ao equipamento a adquirir num futuro próximo.
- Avaliar o consumo da iluminação fabril e os gastos daí decorrentes.
- Elaborar um projecto de alteração da iluminação fabril.

**Acções a desenvolver**

1. Estudo da viabilidade técnico-económica para a transferência de equipamentos.
2. Estudo da viabilidade técnico-económica para a alteração da iluminação fabril.
3. Relatório com o estudo da viabilidade técnico-económica para a transferência de equipamentos.
4. Relatório com o estudo da viabilidade técnico-económica para a alteração da iluminação fabril.

■
■
■
■  
**PLANO DE ACTIVIDADES 2009**

**PROJECTO 9 (cont.)**

**Intervenientes**

**Gestor:** José Manuel Cabaço

**Equipa:** Rui Sebrosa, Teles da Silva, Vítor Antunes

**Previsão de custos**

31 500 €

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Acção 1</b>												
<b>Acção 2</b>												
<b>Acção 3</b>												
<b>Acção 4</b>												

**ACTIVIDADE 1**

**Designação**

**Avaliação dos Prazos de Entrega**

**Código**

**A1**

**Objectivo estratégico**

Melhorar a qualidade / Reforçar a confiança na EME.

**Indicador e meta**

- 60% dos trabalhos com desvio não superior a 3 dias entre o prazo proposto e realizado.
- 90% das respostas ao inquérito de satisfação dos clientes no critério «Prazo de entrega» e «Qualidade da entrega» classificadas com grau de satisfação «Bom» e «Muito Bom».

**Acções a desenvolver**

1. Desenvolvimento do ficheiro de controlo dos prazos de entrega e definição de procedimentos
2. Avaliação diária da actividade: alertas para situações de atrasos; informação ao cliente; gestão de reclamações; destacar situações com *feed-back* positivo por parte do cliente.

**Intervenientes**

**Gestor:** Luís Dâmaso

**Equipa:** José Manuel Cabaço, Rui Sebroza, Jorge Rocha, Pedro Esteves

**Previsão de custos**

3000 €

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Acção 1</b>												
<b>Acção 2</b>												



**Designação**

**Avaliação do Cumprimento das Especificações das Obras**

**Código**

**A2**

**Objectivo estratégico**

Cumprir especificações da obra.

**Indicador e meta**

1. Avaliação do apoio técnico ao cliente superior a «Bom» **entre 65% e 67%**. (Fonte de verificação: resultados dos inquéritos aos clientes.)
2. Avaliação da qualidade do cumprimento das especificações da obra superior a «Bom» **entre 65% e 67%**. (Fonte de verificação: resultados dos inquéritos aos clientes.)
3. Obras repetidas: **entre 7 e 9**. (Fonte de verificação: resultados dos inquéritos aos clientes.)

**Acções a desenvolver**

1. Enviar o inquérito de satisfação a todos os clientes com obras executadas (gráficas e de distribuição).
2. Avaliar o motivo da repetição da obra.
3. Avaliar os resultados aos inquéritos.
4. Registrar reclamações e casos de sucesso.

**Intervenientes**

**Gestor:** Jorge Rocha

**Equipa:** José Cotrim, Pedro Esteves, Paula Branco

**Previsão de custos**

270 €

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Enviar o inquérito</b>												
<b>Avaliar o motivo da repetição</b>												
<b>Avaliar os resultados</b>												
<b>Registrar reclam. e casos de sucesso</b>												

**Designação**

Gestão dos Canais de Comercialização e Condições de Venda

**Código**

A3

**Objectivo estratégico**

Melhorar canais de comercialização e venda.

**Indicador e meta**

- Aumentar as vendas directas para valores entre os 35% e os 45% da facturação total.
- Facturação do Produto Acabado para valores entre 50% e 60% da facturação total.

**Acções a desenvolver**

1. Análise trimestral da evolução da facturação do produto acabado por canal de venda. (Fonte de verificação: resultados da facturação do produto acabado.)
2. Monitorização das alterações às condições gerais de venda realizadas no final de 2008 e avaliação da necessidade de eventuais correcções.
3. Avaliação da necessidade de ajustamento dos canais de venda e respectivas condições de venda.

**Intervenientes**

**Gestor:** Luís Dâmaso

**Equipa:** Armindo Alves, José Cotrim, Filomena Granjo

**Previsão de custos**

2000 €

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Acção 1												
Acções 2 e 3												

**Designação**

**Edições e Novos Produtos**

**Código**

**A4**

**Objectivo estratégico**

Diversificar produtos e serviços.

**Indicador e meta**

Conseguir entre 3 a 5 novos produtos.

**Acções a desenvolver**

1. Articular com o GAVE a concepção e produção de novas publicações de Questões de Exame, ao abrigo do novo protocolo (1 livro por trimestre).
2. Identificar, propor, conceber e produzir novos produtos ou serviços no âmbito da linha editorial da EME e da área de prestação de serviços gráficos (2 produtos ou serviços por trimestre).

**Intervenientes**

**Gestor:** Paulo Moreira

**Equipa:** Isabel Lopes, Vítor Brito, Paula Almeida, Luís Dâmaso, Armindo Alves

**Previsão de custos**

112 000 €

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Acção 1</b>				<b>Relat.</b>			<b>Relat.</b>			<b>Relat.</b>		
<b>Acção 2</b>				<b>Relat.</b>			<b>Reun.</b>			<b>Relat.</b>		

**Designação**

**Avaliação do Mercado e Formação de Preços de Serviço Gráfico e de Distribuição**

**Código**

**A5**

**Objectivo estratégico**

Apresentar preços mais competitivos.

**Indicador e meta**

Situar o Índice de Adjudicação das obras gráficas e de distribuição entre os 50% e os 60%. (Fonte de verificação: apuramento da relação entre propostas e adjudicações em quantidade e em valor.)

**Acções a desenvolver**

1. Análise da informação apurada relativa a consultas, adjudicações e facturação.
2. Elaboração de orçamentos de prestação de serviço gráfico e de distribuição.
3. Manutenção e actualização das bases de dados relativas a cliente, produtos e serviços.
4. Tratamento, disponibilização e análise da informação sobre indicadores relativos a clientes e produtos.

**Intervenientes**

**Gestor:** Ana Patrícia

**Equipa:** João Penedo; Jorge Matias

**Previsão de custos**

20 000 €

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.

**Designação**

**Reduzir a Permanência das Existências em Armazém**

**Código**

**A6**

**Objectivo estratégico**

Aprovisionar matéria-prima e produto acabado «just in time».

**Indicador e meta**

1. Rotação da matéria-prima em *stock* entre 200 e 250 dias.
2. Rotação do produto acabado em *stock* entre (por definir).

**Acções a desenvolver**

1. Eliminação dos desperdícios e aumento da rotação de *stock* no armazém de matérias-primas.
2. Eliminação dos desperdícios e aumento da rotação de *stock* no armazém do produto acabado.

**Intervenientes**

**Gestor:** Luís Cláudio

**Equipa:** Rui Sebrosa, Armindo Alves

**Previsão de custos**

2000 €

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Acção 1</b>												
<b>Acção 2</b>												

**Designação**

**Análise de Desvios de Custo/Orçamento**

**Código**

**A7**

**Objectivo estratégico**

Aperfeiçoar mecanismos de decisão com base na avaliação dos resultados das obras encerradas.

**Indicador e meta**

1. Ter realizado a análise até ao final do mês seguinte de cada trimestre. (Fonte de verificação: análise trimestral.)
2. Determinar «desvios-tipo» razoáveis entre o orçamentado e o realizado.
3. *Report* trimestral.

**Acções a desenvolver**

1. Análise e definição dos intervalos do orçamento e respectivos desvios.
2. Diminuição do tempo de análise dos desvios das obras e o conseqüente encerramento das mesmas.
3. Publicação de relatório trimestral.

**Intervenientes**

**Gestor:** João Graça

**Equipa:** Rui Sebrosa, Cassilda Ferreira, João Penedo, Pedro Esteves

**Previsão de custos**

1700 €

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Acção 1</b>												
<b>Acção 2</b>												

**Designação**

**Prevenção dos Erros nas Provas de Exame**

**Código**

**A8**

**Objectivo estratégico**

Desenvolver competências na produção gráfica para minimizar erros.

**Indicador e meta**

Ter realizado até duas acções até ao final do ano.

**Acções a desenvolver**

1. Identificar e analisar os erros no processo de execução dos Exames Nacionais/Provas de Aferição.
2. Estudo e aplicação das acções, de forma a anular/minimizar os erros.

**Intervenientes**

**Gestor:** José Manuel Cabaço

**Equipa:** Rui Sebrosa, Vítor Antunes, Lurdes Pena

**Previsão de custos**

536 €

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Acção 1</b>												
<b>Acção 2</b>												



**Designação**

**Constituição da Bolsa de Fornecedores**

**Código**

**A9**

**Objectivo estratégico**

Seleccionar parceiros de maior confiança para cada tipologia de produto.

**Indicador e meta**

Aplicação dos critérios de avaliação trimestral para apuramento da qualidade a todos os fornecedores.  
(Fonte de verificação: questionário a fornecedores.)

**Acções a desenvolver**

1. Complementar a base de dados de fornecedores existente no SAMP com informação relevante.
2. Criar um formulário que permita anexar, para cada fornecedor, informação relativa a trabalhos por ele executados.
3. Elaborar relatórios relativos à avaliação de fornecedores.

**Intervenientes**

**Gestor:** Ana Patrícia

**Equipa:** João Penedo, Rui Sebroza

**Previsão de custos**

1000 €

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Criação da BD</b>												
<b>Monitorização</b>												

**Designação**

**Divulgação dos Serviços e Produtos da EME**

**Código**

**A10**

**Objectivo estratégico**

Diversificar clientes, fornecedores e parceiros.

**Indicador e meta**

- Facturação de novos clientes entre 40 e 60 mil euros. (Fonte de verificação: apuramento de facturação.)
- Cumprimento das acções do plano de divulgação, entre 70% e 80%.

**Acções a desenvolver**

1. Definição do plano trimestral de contactos com potenciais clientes. Apresentação de serviços.
2. Definição de um plano trimestral de divulgação de produtos e serviços: segmentos a atingir, formatos e meios de divulgação.
3. Avaliação do retorno das campanhas de divulgação (análise da origem das encomendas).

**Intervenientes**

**Gestor:** Luís Dâmaso

**Equipa:** Jorge Rocha, Paulo Moreira, Armindo Alves, Pedro Esteves, Paula Branco, José Cotrim

**Previsão de custos**

28 000 €

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Acção 1												
Acção 2												

**Designação**

Visitas a Pontos de Interesse na Indústria Gráfica

**Código**

A11

**Objectivo estratégico**

Desenvolver conhecimentos sobre o processo produtivo.

**Indicador e meta**

Ter realizado entre duas a quatro acções até ao final do ano.

**Acções a desenvolver**

1. Agendar visitas a gráficas, fábricas, etc.
2. Realizar visitas.

**Intervenientes**

**Gestor:** Rui Sebroza

**Equipa:** J.M. Cabaço

**Previsão de custos**

1500 €

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Acção 1												
Acção 2												



**Designação**

**Acção de Formação (Acompanhamento da Encomenda Gráfica)**

**Código**

**A12**

**Objectivo estratégico**

Desenvolver conhecimentos na óptica do utilizador, sobre o processo produtivo.

**Indicador e meta**

Ter realizado a acção de formação com avaliação de «Bom».

**Acções a desenvolver**

1. Desenvolver / Criar apresentação com informação necessária sobre a execução de obras gráficas, informação de vendas, os perigos / riscos, a importância de novos clientes.
2. Dar a acção de formação.
3. Apresentação de resultados (valores, novos clientes, potenciais clientes), *refresh* da acção de formação.

**Intervenientes**

**Gestor:** Jorge Rocha

**Previsão de custos**

220 €



## PLANO DE ACTIVIDADES 2009

### ACTIVIDADE 12 (cont.)

#### Etapas de desenvolvimento do projecto

	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Desenv./criar apresentação</b>												
<b>Dar acção de formação</b>												
<b>Apresentação de resultados</b>												

**Designação**

**Aumentar a Rotatividade das Pessoas**

**Código**

**A13**

**Objectivo estratégico**

Desenvolver um programa de entreatajuda entre secções.

**Indicador e meta**

Ter conseguido que entre 10 e 15 pessoas (DAF, DD, DP) tenham realizado, sem interrupção, tarefas novas, com a duração de 2 e 4 semanas.

**Acções a desenvolver**

1. Definir quais as secções/pessoas onde poderá ser implementada esta actividade.
2. Realização de acções de formação (internas e/ou externas).
3. Concretização da execução das tarefas.

**Intervenientes**

**Gestor:** Luís Gonzaga

**Equipa:** João Graça, José M. Cabaço, Rui Sebroza

**Previsão de custos**

2500 €

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Acção 1</b>												
<b>Acções 2 e 3</b>												

**Designação**

**Acção de Formação B – Análise Contrastiva de Obras Realizadas**

**Código**

**A14**

**Objectivo estratégico**

Desenvolver acções de formação de análise de casos de (in)sucesso no processo de produção.

**Indicador e meta**

Ter realizado a acção de formação até ao final do ano.

**Acções a desenvolver**

1. Preparar a acção de formação.
2. Realizar a acção de formação.

**Intervenientes**

**Gestor:** Rui Sebrosa

**Equipa:** Vítor Antunes

**Previsão de custos**

750 €

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Acção 1</b>												
<b>Acção 2</b>												



## PLANO DE ACTIVIDADES 2009

### ACTIVIDADE 15

#### Designação

Gestão do Plano de Actividades, Relatório de Actividades e SIADAP

#### Código

A15

#### Objectivo estratégico

Acompanhamento e monitorização do grau de realização das actividades, projectos e respectivos indicadores.

#### Indicador e meta

Elaboração de relatórios trimestrais.

#### Acções a desenvolver

1. Recolha de dados e monitorização das variáveis que constituem o QUAR e SIADAP.
2. Construção de um sistema de informação que permita compilar e disponibilizar *outputs*.
3. Elaboração de relatórios trimestrais.

#### Intervenientes

**Gestor:** Ana Patrícia

**Equipa:** Paula Almeida; Isabel Lopes

#### Previsão de custos

3000 €

#### Etapas de desenvolvimento do projecto

	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Criação do sistema de informação												
Monitorização												





# **ANEXO 1**

## **Plano de acções de formação**



## Plano de Acções de Formação 2009

Área de Formação	Objectivos	Designação da Acção/Curso	Partic.	Local
<b>A - Gestão em geral</b>	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Gestão de Produção Contratação Pública	2	Externo INA
		Formação de Formadores	1	Externo
		Plano e Relatório de actividades sem articulação com o SIADAP - Seminário	1	INA
<b>B - Gestão Financeira e Contabilidade</b>	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Contabilidade Orçamental	1	TOC
		SINGAP	1	Quidgest
<b>C - Gestão de Recursos Humanos</b>	Desenvolver competências de chefia na área dos Recursos Humanos	Nova Legislação do Trabalho	2	INA
		Análise e Descrição de Funções	2	SG
<b>D - Informática</b>	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Office	1	Externo
		Access Nível Avançado	1	Externo
<b>E - Pré-impressão</b>	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Formação interna sobre processos da pré-impressã	4	Interno
		Adobe Photoshop	2	Externo
	Desenvolvimento de competências dos colaboradores Nível Inicial	Corel Draw	5	Externo
		Adobe Illustrator	2	Externo
		Quark Xpress	3	Externo
	Desenvolvimento de competências dos colaboradores Nível Avançado	Sistema MAC OS X	8	Externo
Prinect Signa Station		5	Externo	
Adobe Photoshop		2	Externo	
Corel Draw		3	Externo	
	Adobe Illustrator	3	Externo	
	Adobe Indesign	4	Externo	
	Quark Xpress	2	Externo	

## Plano de Acções de Formação 2009

Area de Formação	Objectivos	Designação da Acção/Curso	Local
<b>F- Impressão e Acabamento</b>	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Gestão de Cor nas Artes Gráficas	P <sup>o</sup> Graficos
		Impressão - Nivel Inicial	Externo
		Impressão - Nivel Avançado	Externo
		CTP	Externo
		Acabamento - Nivel Inicial	Externo
		Acabamento - Nivel Avançado	Externo
<b>G - Logística</b>	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Corte	Externo
		Expedição - Nivel Avançado	Externo
<b>I - Mercado e Vendas</b>	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Técnicas de Venda	Externo
		Qualidade de serviço ao cliente	Externo
		Como apresentar e negociar propostas	Externo
		Marketing e publicidade na Internet	Externo
		Customer relationship	Externo
		Novo acordo Ortográfico	Externo
<b>J- Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho</b>	Conhecimentos básicos e atitudes positivas Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Contratos Públicos	Externo
		Conceitos Básicos de SHST	Percentil
		Resíduos na Administração Pública	SG
<b>L - Outras</b>	Desenvolvimento de competências dos colaboradores Tomar conhecimento dos novos produtos e das inovações nos equipamentos gráficos	Gestão da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	Externo
		Secretariado Feiras	Externo

Valor orçamentado para o ano de 2009 relativamente a esta rubrica (02.02.15) : € 18.900

# **ANEXO 2**

## **Plano de investimentos**



## Plano de Investimentos 2009

Rúbrica Orçamental	Código	Objectivos	Ações previstas/em curso	Valor	Calendário
<b>Equipamento Informático</b>	07.01.07	Renovação do equipamento informático	Aquisição de unidades de marcação com leitor biométrico Aquisição de 5 computadores de secretária (DD/DAF/DE) Aquisição de computador portátil (DAF) Aquisição de 2 impressoras de alto débito (OCG+Fact/Expedição) Aquisição de 3 impressora de baixo débito (DAF/DE) Aquisição de 15 monitores (EME) Aquisição de 2 Scanner (DAF) Aquisição de 1 leitor/gravador DVD (DD)	3.758 3.750 1.000 3.000 400 1.100 300 50	1.º Trim. 2.º/3.º Trim. 2.º/3.º Trim. 2.º/3.º Trim. 2.º/3.º Trim. 2.º/3.º Trim. 2.º/3.º Trim. 2.º/3.º Trim.
			<b>Total orçamentado na rúbrica</b>	<b>73.451</b>	
<b>Software informático</b>	07.01.08	Actualização das ferramentas informáticas em utilização na EME	Actualização da aplicação E-Campaign (DP) Actualização do software de apoio aos PCs (EME) Actualização do software de apoio aos Macs (Pré.Imp.)	180 10.000 2.000	1.º Trim. 2.º/3.º Trim. 2.º/3.º Trim.
			<b>Total orçamentado na rúbrica</b>	<b>97.802</b>	
<b>Equipamento administrativo</b>	07.01.09	Renovação do património mobiliário	Aquisição de 10 cadeiras	2.000	2.º/3.º Trim.
			<b>Total orçamentado na rúbrica</b>	<b>62.363</b>	
<b>Equipamento básico</b>	07.01.10	Renovação do equipamento de apoio ao negócio da EME	Impressora para colocação em balança Aquisição 4 Mac's G5 (Pré-Impressão) Aquisição de 6 monitores (Pré-Impressão) Aquisição Scanner plano profissional + software (Pré-Impressão) 2 Plataformas elevatórias (Impressão/Acabamento) 2 Acessórios para vincagem, corte e picote (Acabamento) 2 Leitores de códigos de barras (Expedição)	865 8.000 12.000 15.000 30.000 4.000 400	1.º Trim. 3.º Trim. 3.º Trim. 3.º Trim. 3.º Trim. 3.º Trim. 3.º Trim.
			<b>Total orçamentado na rúbrica</b>	<b>3.051.975</b>	
<b>Ferramentas e utensílios</b>	07.01.11	Renovação de ferramentas e utensílios	Aquisição de microondas para refetório Aquisição de aquecedores Substituição de extintores Aquisição de extintor para Viatura Aquisição de balança para pesar aparas	69 408 371 23 4.698	1.º Trim 1.º Trim 1.º Trim 1.º Trim 1.º Trim
			<b>Total orçamentado na rúbrica</b>	<b>39.356</b>	
<b>Outros Investimentos</b>	07.01.15	Investimentos em equipamentos de natureza diversas de apoio à actividade da EME	Aquisições diversas	0	1 ano
			<b>Total orçamentado na rúbrica</b>	<b>32.363</b>	

**Valor total previsto para investimento em bens de capital na rubrica orçamental (07.01.00) 3.357.310**