

**Relatório**

**Quar**

**2020**

lu.



Editorial  
do Ministério  
da Educação e Ciência

**QUAR 2020**

**Relatório de Autoavaliação**



Editorial  
do Ministério  
da Educação e Ciência

O presente relatório de autoavaliação pretende demonstrar como foram atingidos os objetivos estratégicos selecionados, de acordo com o disposto no artigo 14º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro.

## ÍNDICE

MISSÃO .....	4
NOTA INTRODUTÓRIA .....	6
1. AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL QUAR — 2020 .....	9
1.1. Objetivos Operacionais (OB) .....	9
1.2. Grau de Satisfação dos Utilizadores/Clientes .....	15
1.3. Sistema de Controlo Interno .....	16
1.4. Medidas para um reforço positivo do desempenho .....	20
1.4.1. As pessoas .....	20
1.4.2. Orgânica e personalidade jurídica .....	20
1.4.3. Produtos/Serviços .....	21
1.4.4. Situação financeira .....	22
1.4.5. Diagnóstico do equipamento .....	23
1.4.6. A envolvente externa .....	24
1.4.7. As oportunidades .....	25
1.5. A audição dos trabalhadores na Autoavaliação .....	26
2. O QUAR E O PLANO DE ATIVIDADES .....	27
3. AVALIAÇÃO FINAL .....	36
ANEXO I – SISTEMA DE INFORMAÇÃO E CONTROLO INTERNO .....	37
ANEXO II – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SERVIÇO GRÁFICO .....	39
ANEXO III – BALANÇO SOCIAL (SÍNTESE) .....	40
ANEXO IV – ORGANOGRAMA .....	44
ANEXO V – RECURSOS HUMANOS DA EMEC .....	45
ANEXO VI – INDICADORES DA EMEC .....	46

## MISSÃO

As entidades que compõem o sector público têm diferentes características, devido aos objetivos que perseguem, à natureza da sua atividade, aos produtos e serviços que prestam, ao perfil dos utilizadores e respetivas formas de financiamento. A razão de ser da Editorial do Ministério da Educação e Ciência (EMEC) 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.

O DL nº 648/76, de 31 de julho, instituiu a EMEC como organismo dotado de autonomia administrativa e financeira, cuja atividade 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 atividade.

A Lei Orgânica do Ministério da Educação e Ciência (DL nº 125/2011, de 29 de dezembro) considera a EMEC como uma estrutura do Ministério da Educação e Ciência, mencionando no artº 28º que «A Editorial do Ministério da Educação e Ciência continua a reger-se pelas disposições legais que lhe são aplicáveis até à redefinição do respetivo estatuto jurídico». Mais adiante refere que o «conselho de administração da EMEC passa a ser constituído por um presidente e dois vogais, um dos quais é o diretor executivo».

Assim, a EMEC presta serviços aos organismos centrais e periféricos do Ministério da Educação, à rede pública de estabelecimentos de educação e ensino, a outras entidades públicas e privadas, professores, alunos e famílias, sendo a edição e impressão de suportes de informação gravados, a distribuição e venda de publicações a sua principal atividade económica. Neste âmbito, deve oferecer produtos ou serviços segundo os requisitos indicados pelo utente, cujas necessidades e expectativas se referem às características e qualidade dos produtos, ao acompanhamento e entrega do serviço, ao preço e prazo de execução.

Relativamente aos serviços prestados ao Ministério da Educação, a EMEC dispõe de um ativo intangível importante: conhecimento dos produtos, dos circuitos de distribuição e das características dos utilizadores.

Pelo enquadramento institucional, pode ser aplicado o princípio da contratação excluída (art. 5º do Código da Contratação Pública), o que, na prática, significa a **possibilidade de encomenda direta**, por parte dos serviços do ME. Continua em vigor o Despacho nº 21902/ME/98 que, em conjugação com o Despacho nº 46/ME/93, dá prevalência à EMEC na aquisição de serviços. Admitem-se exceções, expressas no ponto 1.3 do Despacho nº 21902/ME/98:

«... pode recorrer-se a outras entidades nos casos em que a Editorial não possa, por razões técnicas ou de prazo, assegurar a boa execução dos serviços pretendidos, bem como nos casos em que apresente custos substancialmente elevados em relação aos custos correntes no mercado...»

A EMEC é financiada pelos resultados da prestação de serviços. O desenvolvimento do processo de diversificação dos clientes e atividades foi imposto pela manutenção da sua autonomia financeira.

No que respeita aos outros Ministérios e entidades públicas, o Código da Contratação Pública, facilita a prática de encomenda direta (contratação *in house*) aos organismos de direito público.

A missão da EMEC tem sido norteadada no sentido de:

«ser reconhecida pela qualidade dos seus produtos e serviços, assegurando uma relação ótima de preço/qualidade/prazo de execução, geradora de valor, na ótica do interesse público».

Dois vetores estratégicos têm orientado a gestão:

- integrar o ciclo produtivo gráfico com a distribuição, criando valor;
- viabilizar o serviço público a preços competitivos.

As atividades primárias da EMEC compreendem a pré-impressão, a impressão, o acabamento, a expedição e a distribuição e consistem na criação física do produto e na sua venda. Neste sentido, 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.

## NOTA INTRODUTÓRIA

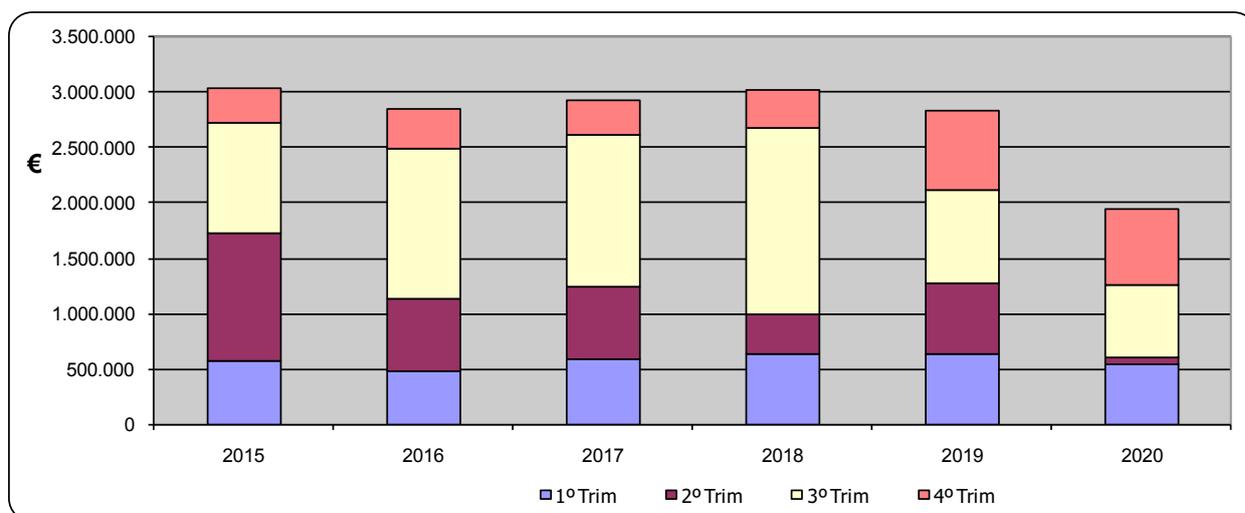
As vendas resultantes da prestação de serviços são expressas no valor de faturação, a variável com maior poder explicativo da situação económica da EMEC e aquela que melhor antevê o desempenho esperado.

A prestação de serviços de EMEC concretiza-se nas seguintes atividades:

- o **Produto Acabado**, que é definido como o conjunto de produtos realizados por iniciativa própria, com encargos assumidos pela EMEC (embora podendo ser patrocinados por outras entidades) e cujas vendas são realizadas no todo ou em parte pela EMEC;
- a **Execução Gráfica** de encomendas de produtos diversificados, realizados com a intervenção da EMEC, mas de iniciativa de terceiros;
- a **Distribuição**, que é o conjunto de serviços compreendendo, entre outros, a embalagem, a expedição e o transporte de produtos diversos, executada independentemente da iniciativa da sua produção;
- os **Exames Nacionais** (Ensinos Básico e Secundário).

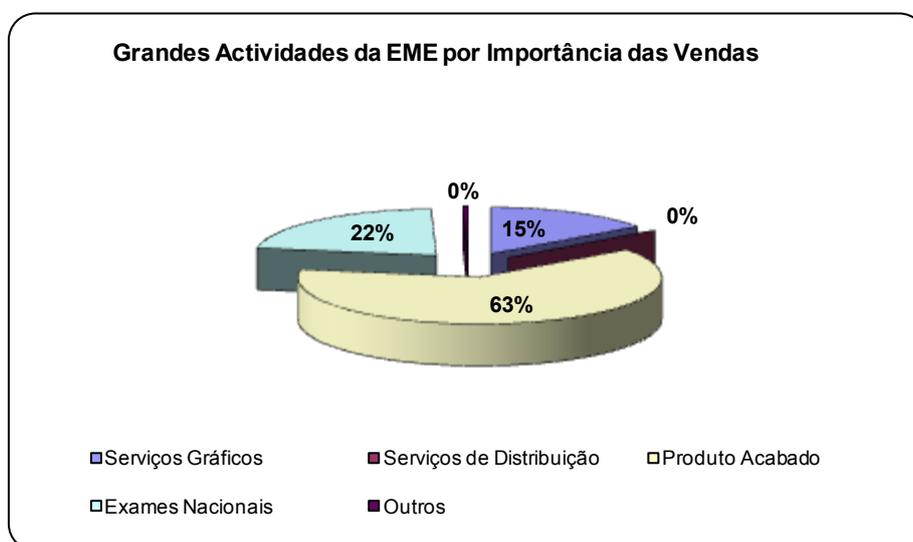
Em 2020, num ano fortemente afetado pela crise pandémica, a EMEC registou uma queda acentuada na sua atividade (-32 % relativamente a 2019), o que representa um valor de faturação de 1,941 milhões de euros.

Figura 1 — Evolução da faturação da EMEC por trimestre (s/IVA)



Neste panorama de crise, verificamos que a importância relativa das atividades (Figura 2) sofreu alterações significativas em comparação com o ano anterior. Nesta perspetiva, e na sequência dos problemas surgidos na elaboração e calendarização dos **Exames Nacionais**, esta rubrica recuou de 29% para 22%. Por outro lado, o **Produto Acabado**, que passou de 58% para 63%, e os **Serviços Gráficos**, que subiram de 12% para 15%, foram os principais beneficiados com esta situação, apesar da sua redução em termos absolutos. Há ainda que destacar a diminuição da relevância dos **Serviços de Distribuição**, que perderam expressão quer em termos relativos quer em termos absolutos.

**Figura 2 — Grandes atividades da EMEC em 2020**



### Exames Nacionais

A atividade sazonal nas empresas gráficas revela dois picos no ano (2º e 4º trimestres), mas na EMEC ocorre apenas um, no 2º trimestre. Esta particularidade explica-se pela dependência da atividade de *Exames Nacionais, Provas Finais Nacionais e Provas de Aferição* que, pela sua natureza, se sobrepõe a todas as outras. O rigor do cumprimento do calendário de realização das provas, impõe a redução de tempos de fabrico, não só através da realização de **trabalho extraordinário**, mas também através do recurso à **subcontratação**, para cumprir compromissos com clientes de serviço gráfico, **conseguidos** dentro e fora do Ministério da Educação e indispensáveis para a consolidação da autonomia financeira.

De notar que em 2020, como consequência da pandemia, foram realizados exclusivamente os Exames Nacionais do Ensino Secundário, tendo sido suspensas as Provas Finais Nacionais do 3º Ciclo e as Provas de Aferição, o que se refletiu comparativamente a 2019 numa diminuição de 50% do valor faturado (- € 426.000).

No que respeita aos Boletins de Inscrição para os Exames Nacionais, e também como resultado da pandemia – apesar de um número significativo de escolas ainda os ter adquirido – o processo de inscrição foi realizado quase exclusivamente em formato digital, resultando numa quebra de faturação de 15% (€ - 83 671).

Ao contrário do que se tinha verificado em 2019, então com um aumento do peso da faturação das obras relacionadas diretamente com os Exames Nacionais, em 2020, resultado da redução significativa da faturação dos Exames Nacionais, o peso destas obras reduziu em 3,5% passando para os 46% (Figura 3).

**Figura 3 — Faturação de obras diretamente relacionadas com Exames Nacionais**

Faturação de obras diretamente relacionadas com os Exames Nacionais	Ano 2020	Ano 2019	Ano 2018
Exames Nacionais, Provas Finais e Provas de Aferição (a)	425.510	851.510	820.650
Boletins de Inscrição Básico e Secundário (b)	466.846	550.517	546.652
(a+b)	<b>892.356</b>	<b>1.402.027</b>	<b>1.367.302</b>
Faturação Total	1.941.165	2.834.512	3.025.114
%	<b>46,0%</b>	<b>49,5%</b>	<b>45,2%</b>

## 1. AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL QUAR — 2020

Dos objetivos formulados no mapa estratégico (p. 29) foram selecionados para o QUAR:

- **OE 1** — Promover a **satisfação dos utentes/clientes**, procedendo a uma seleção de produtos ou serviços mais valorizados por estes, atendendo às suas expectativas de preço, apoio técnico, entrega do serviço e prazo de execução.
- **OE 2** — Garantir a sustentabilidade da **autonomia financeira** através da obtenção de resultados que a consubstanciem.
- **OE 3** — Promover o aperfeiçoamento dos **processos e condições técnicas de prestação dos serviços**, visando obter ganhos de qualidade e produtividade.

A satisfação dos utentes/clientes (OE 1) consegue-se quando o serviço prestado corresponde às características da encomenda e do preço. São igualmente relevantes: o suporte técnico ao cliente, o apoio durante a execução da encomenda, a entrega do serviço e o cumprimento do prazo acordado.

A satisfação dos clientes é também determinada pelo aperfeiçoamento dos processos e das 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 objetivos. Assim, na origem do sucesso estará, em grande medida, o aperfeiçoamento dos processos e condições técnicas de prestação dos serviços, que terão efeitos simultâneos na satisfação do cliente e nos resultados financeiros.

### 1.1. Objetivos Operacionais (OB)

Relativamente à sua formulação em cadeia lógica, os objetivos do QUAR formulam-se dos mais gerais para os operacionais, sendo estes últimos da responsabilidade dos serviços. Os dois primeiros objetivos de **eficácia** que se formulam no QUAR, pesam 30% para efeitos de avaliação e exprimem resultados ou efeitos imediatos para os clientes do serviço. A avaliação da eficácia dos objetivos operacionais resume-se às unidades físicas ou monetárias relacionadas com a produção dos bens e serviços.

**OB1 — Atingir um Valor Acrescentado Bruto (VAB) que se situe entre os 1,6 e os 2,0 milhões de euros.** O VAB representa a diferença entre o valor dos bens produzidos e o custo das matérias-primas e dos serviços utilizados para os produzir, ou seja, tem como contrapartida os salários, os juros e os lucros acrescentados à produção pela EMEC. O objetivo exprime o valor do trabalho que é acrescentado ao custo de produção. Deste modo, o valor meta do indicador **VAB** seria obtido no intervalo de 1,6 a 2,0 milhões de euros,

apurados através do mapa de demonstração anual de resultados, o que acabou por se não verificar, uma vez que o valor do indicador para 2020 foi de € 1.026.564, não tendo o objetivo sido atingido. Isto significa que, além dos resultados negativos do exercício, a EMEC está com dificuldade em gerar os recursos suficientes para assegurar o seu normal funcionamento, nomeadamente, o cumprimento do pagamento dos salários e de todas as obrigações legais.

**OB2 — Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 75% e 85% das obras.** O indicador obtém-se pelo apuramento do número de obras com os prazos cumpridos, no total de obras executadas. Em 2020, este indicador registou uma taxa de cumprimento de 81%, significando, assim, que o objetivo foi atingido.

O objetivo seguinte mede a **eficiência**, traduzindo ganhos de produtividade e redução de custos. Para efeitos de avaliação, aquela tem uma ponderação de **20%**.

**OB3 — Promover um volume de vendas diretas, de forma a valerem entre 70% e 80% do total de vendas de Produto Acabado.** Este objetivo tem como finalidade o aumento de receita arrecadada pela EMEC, uma vez que o aumento das vendas diretas representa um aumento na faturação pelo facto de eventuais descontos processados serem de valor inferior, comparativamente com os das vendas a livrarias. Em 2020, o volume de vendas diretas foi de 80% relativamente ao total faturado pelo Produto Acabado, atingindo-se assim o objetivo.

Os últimos objetivos, distribuídos na proporção de 60% e 40%, são relativos à **qualidade**, avaliada quer pela perceção dos utilizadores quer em sentido técnico, bem como por medidas que promovam o bem-estar dos colaboradores da EMEC. Para efeitos de avaliação têm a ponderação de 50% no total do QUAR.

**OB4 — Assegurar um elevado nível de satisfação por parte dos clientes nos Serviços Gráfico e de Distribuição e no Produto Acabado.** Este objetivo é feito através do cálculo da média dos dois indicadores que o compõem, contribuindo cada um com 50 % para o valor total do objetivo:

- **Indicador 4 — A taxa de obras com classificação *Muito Bom* no Serviço Gráfico e de Distribuição deve situar-se entre os 70% e 80%.** Este objetivo obtém-se através do grau de satisfação dos clientes, medido pelas respostas destes ao questionário de avaliação. No ano em causa, o objetivo foi atingido, uma vez que o resultado obtido foi de 73% de obras com um nível de qualidade *Muito Bom*.
- **Indicador 5 — Taxa de resposta das escolas com classificação *Muito Bom* no Produto Acabado a situar-se entre os 65% e 75%.** Este indicador obtém-se através do grau de satisfação das escolas, em relação à totalidade do serviço que lhes é

prestado pela EMEC durante um determinado período e é medido através das respostas ao questionário enviado para o efeito. Em 2020, este objetivo foi atingido, porque essa avaliação se situou nos 75%.

**OB5 — Promover a utilização de horários flexíveis e modalidades de organização do trabalho que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores.** Em 2020 dois trabalhadores da EMEC obtiveram um parecer favorável por parte do Diretor Executivo ao seu pedido de flexibilização extraordinária do horário de trabalho.

O quadro seguinte resume o que ficou exposto e nele constam as metas previstas, os resultados obtidos e os desvios verificados para o QUAR de 2020.

Figura 4 — Indicadores do QUAR de 2020

Editorial do Ministério da Educação e Ciência		QUAR - Ano 2020								Versão -	
<b>Designação da entidade:</b>											
Missão: Este organismo tem como principal atividade económica a edição e impressão de suportes de informação gravados, promovendo também a distribuição e venda de publicações. Presta serviços aos organismos centrais e periféricos do Ministério da Educação e Ciência, à rede pública de estabelecimentos de ensino, a outras entidades públicas e privadas, a professores, alunos e famílias.											
<b>Objetivos Estratégicos (OE)</b>											
OE1	Promover a satisfação dos utentes/clientes										
OE2	Garantir a sustentabilidade financeira										
OE3	Melhorar a qualidade e as competências que lhe estão associadas										
<b>30% Eficácia</b>											
Peso	Objetivos operacionais / indicadores	Resultado 2017	Resultado 2018	Resultado 2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Resultado 2020	Taxa realização	Classificação	Desvio
50%	<b>01. Atingir um Valor Acrescentado Bruto (VAB) que se situe entre 1,6 e 2,0 milhões de euros</b>										
100%	I.1. Valor Acrescentado Bruto	1.691.362	1.859.857	1.712.107	1.800.000	300.000	2.200.000	1.026.564	68,4%	Não atingido	-31,6%
<b>50% 02. Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 75% e 85% das obras</b>											
100%	I.2. Taxa de obras com prazos de entrega cumpridos	80%	81%	78%	80%	5%	90%	81%	100,0%	Atingido	0,0%
<b>20% Eficiência</b>											
Peso	Objetivos operacionais / indicadores	Resultado 2017	Resultado 2018	Resultado 2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Resultado 2020	Taxa realização	Classificação	Desvio
100%	<b>03. Promover um volume de vendas diretas de forma a valerem entre 70% e 80% do total de vendas de produto acabado</b>										
100%	I.3. Taxa de vendas diretas de produto acabado	77%	77%	78%	75%	5%	82%	80%	100,0%	Atingido	0,0%
<b>50% Qualidade</b>											
Peso	Objetivos operacionais / indicadores	Resultado 2017	Resultado 2018	Resultado 2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Resultado 2020	Taxa realização	Classificação	Desvio
60%	<b>04. Assegurar um elevado nível de satisfação por parte dos clientes nos serviços gráfico e de distribuição e no produto acabado</b>										
50%	I.4. Taxa de obras com classificação Muito Bom no serviço gráfico e distribuição a situar-se entre os 70% e 80%	86%	74%	79%	75%	5%	85%	73%	100,0%	Atingido	0,0%
50%	I.5. Taxa de resposta das escolas com classificação Muito Bom no produto acabado a situar-se entre os 65% e 75%	72%	73%	73%	70%	5%	77%	75%	100,0%	Atingido	0,0%
40%	<b>05. Promover a utilização de horários flexíveis e modalidades de organização do trabalho que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores</b>										
100%	I.6. Número de trabalhadores com parecer favorável ao pedido de flexibilização extraordinária do horário	Não aplicável	Não aplicável	2	2	1	4	2	100,0%	Atingido	0,0%

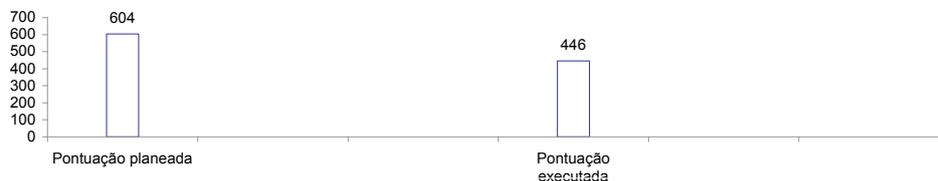


Recursos humanos	Pontos	Planeado	Pontuação planeada	Executado	Pontuação executada	Desvio
Dirigentes - Direção superior	20	1	20	1	20	0
Dirigentes - Direção intermédia e chefes de equipa	16	5	80	1	16	16
Técnico superior - (inclui Especialistas de informática)	12	13	156	10	120	120
Assistente técnico - (inclui Técnicos de informática)	8	41	328	20	160	160
Assistente Operacional	5	4	20	26	130	130
<b>Total</b>		<b>64</b>	<b>604</b>	<b>58</b>	<b>446</b>	<b>-158</b>

Recursos financeiros (euros)	Planeado	Executado	Desvio
Orçamento de atividades/funcionamento	4.083.465	2.551.814	-1.531.651
Despesas c/Pessoal	1.752.322	1.542.166	-210.156
Aquisições de Bens e Serviços	1.835.465	800.613	-1.034.852
Outras despesas correntes	495.478	209.035	-286.443
Investimento/projetos	132.535	211.896	79.361
Outros valores	1.400	0	-1.400
<b>Total</b>	<b>4.217.400</b>	<b>2.763.710</b>	<b>-1.453.690</b>

Gráficos Recursos Humanos e Recursos Financeiros

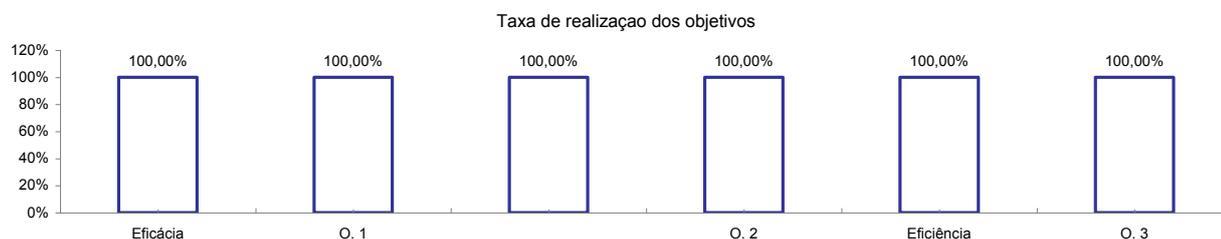
Recursos Humanos (pontos)



Recursos Financeiros (euros)



Gráficos Resultados



Ind.	Fontes de verificação	Fórmulas de cálculo	Peso no resultado final
I.1	Valor Acrescentado Bruto (VAB = (Vendas + Prestações de Serviços + Variação da Produção + Outros Prov. Operacionais) - (Custo Mercadorias Vendidas + Fornecimentos de Serviços Externos + Outros Custos Operacionais) / Mapa de Demonstração de Resultados		
I.2	(Obras prazos cumpridos / Total de obras) *100 / Base de Dados da Direção de Produção - Listagem de prazos acordados e realizados por obra		
I.3	(Valor Vendas Directas PA / Total de Vendas de PA) *100 / Programa de Faturação da EMEC		
I.4	(Obras com classificação de Muito Bom / Total Obras Classificadas) * 100 / Questionário de Avaliação do Serviço Prestado enviado aos clientes		
I.5	(Total respostas com classificação de Muito Bom / Total Questionários Enviados) *100 / Questionário de Avaliação do Serviço Prestado enviado às escolas		
I.6	(Nº de Trabalhadores com parecer favorável) / Pareceres homologados pela Direção Executiva		

## 1.2. Grau de Satisfação dos Utilizadores/Clientes

A satisfação dos utilizadores/clientes é o resultado da avaliação da prestação dos serviços gráficos, que, no caso vertente, depende:

- da maximização do trinómio preço/prazo de execução/qualidade;
- da manutenção da confidencialidade e segurança relativamente a conteúdos e processos;
- da facilidade no acesso aos nossos produtos e serviços;
- da eficácia e flexibilidade nos nossos processos de atendimento, laboração e entrega dos produtos;
- da diversidade dos produtos e dos serviços prestados.

A avaliação da satisfação dos utilizadores/clientes faz-se pela aplicação de dois instrumentos: o questionário *Avaliação do Serviço Prestado* e a informação apurada na *Avaliação das Condições de Adjudicações Perdidas para a Concorrência*.

No decorrer de 2020, foram enviados 162 questionários para apuramento do grau de satisfação do cliente após a receção do trabalho gráfico e de distribuição e procedeu-se a uma monitorização das 71 respostas recebidas, o que representa uma taxa de resposta de 44%.

Nesta avaliação, são considerados os parâmetros *Prazo de Entrega, Qualidade do Trabalho, Apoio Técnico e Qualidade da Entrega* para classificar o trabalho realizado, bem como uma **avaliação global** a cada obra, através da correspondência de um valor de zero a quatro às notas de *Mau a Muito Bom*, respetivamente.

Assim, para os anos em análise, temos o seguinte quadro:

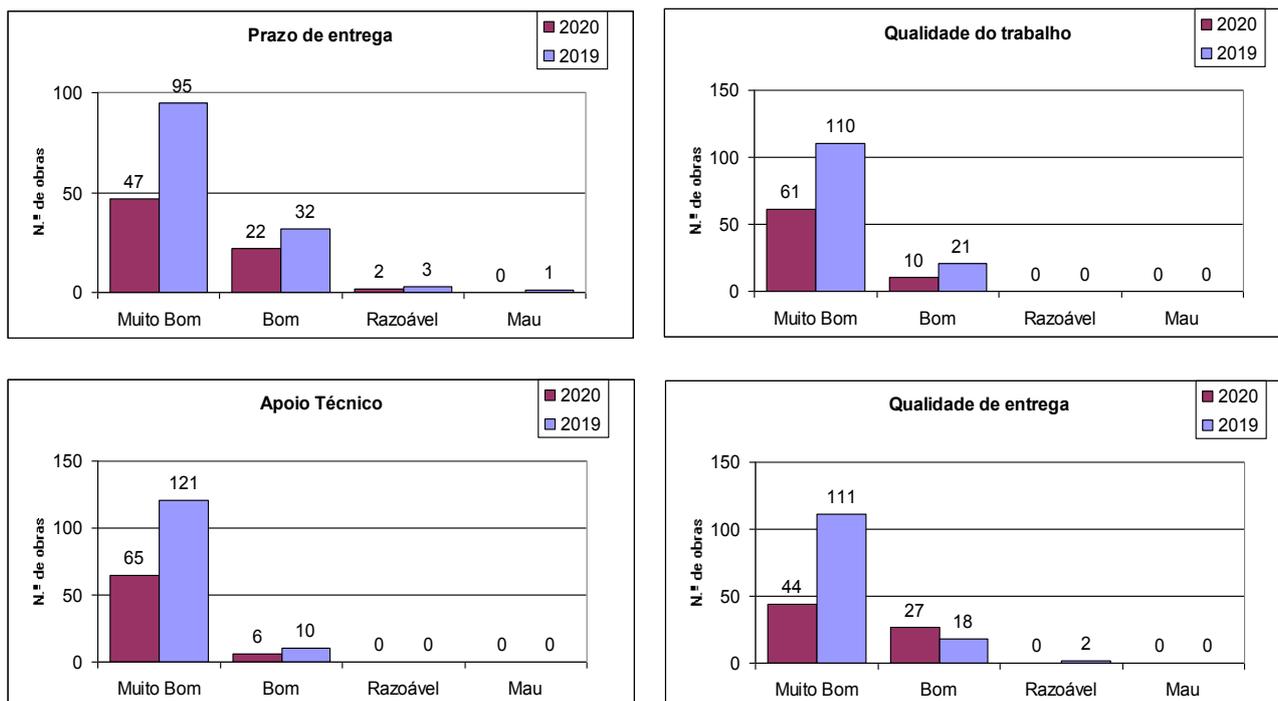
**Figura 5 — Avaliação Global da Satisfação do Cliente**

Avaliação Global	Quantidade Obras			
	2020	%	2019	%
Muito Bom	52	<b>73%</b>	103	<b>79%</b>
Bom	19	27%	28	21%
Razoável	0	0%	0	0%
Mau	0	0%	0	0%

Taxa de Respostas	2020	2019
Questionários enviados	162	349
Questionários com resposta	71	131
<b>Taxa</b>	<b>44%</b>	<b>38%</b>

Os gráficos seguintes refletem, para cada variável avaliada, a comparação das respostas obtidas em 2019 e 2020 nos questionários enviados ao cliente após a conclusão da respetiva obra.

**Figura 6 — Análise das Respostas ao Questionário de Avaliação da Satisfação do Cliente**



### 1.3. Sistema de Controlo Interno

Entendemos o Sistema de Controlo Interno (SCI) como o conjunto de métodos e procedimentos que contribuem para atingir os objetivos do plano estratégico, assegurando a legalidade, a salvaguarda dos ativos, a prevenção e deteção de fraudes e erros, a precisão e plenitude dos registos contabilísticos e a atempada preparação de informação financeira fidedigna.

Na EMEC, o SCI está em desenvolvimento e apresenta quatro variantes: administrativa, contabilística, operacional e de desempenho organizacional.

O **controlo administrativo** é permanente e consiste na verificação dos procedimentos e registos que se relacionam com os processos de decisão e que conduzem à autorização dos atos pelas entidades competentes: conselho de administração e tutela.

O **controle contabilístico** da legalidade das despesas surge na sequência do controlo administrativo em uso na administração pública. A EMEC, como organismo com autonomia financeira, apresenta também a sua contabilidade, pelo POCP, sendo os registos e procedimentos que se relacionam com a salvaguarda dos ativos e com a confiança que inspiram os registos contabilísticos, validados pelo fiscal único e o revisor oficial de contas.

Os registos contabilísticos dos ativos são periodicamente comparados com esses mesmos ativos, sendo tomadas ações apropriadas sempre que se encontrem quaisquer diferenças.

Para além da conta de gerência, é publicada uma demonstração anual de resultados e elaborado um balanço e respetivo relatório de gestão. As contas são validadas pelo revisor oficial de contas.

O **controle operacional** incide sobre o planeamento da produção gráfica e, particularmente, sobre a operação «exames e provas». Existe um sistema diário de controlo da produção e um manual de procedimentos de exames nacionais atualizado periodicamente.

O **controle do desempenho** da EMEC é trimestral e visa mostrar como são atingidos os objetivos de gestão. Como suporte de informação existe um conjunto de indicadores trimestrais.

Considerando os elementos solicitados no questionário do SCI (Anexo I), temos:

## 1º — Ambiente de controlo

As **especificações técnicas do sistema de controlo interno** constam dos seguintes suportes:

- manual de procedimentos;
- manual de procedimentos dos exames nacionais;
- plano anticorrupção.

A verificação interna da **legalidade, regularidade e boa gestão** é realizada periodicamente, com base em *reports* apresentados em conselhos de administração.

Não existe uma equipa interna formalmente designada de **controle e auditoria**. Esta função é exercida de forma contínua pelo fiscal único. A **atividade desenvolvida pelo fiscal único** consta de relatórios trimestrais sobre o acompanhamento que é feito, a análise da execução orçamental, a descrição dos aspetos relevantes verificados nas transações (depósitos em contas, saldos devedores de clientes, fornecedores, existências, fornecimentos e serviços externos, custos com o pessoal, vendas e prestações de serviços, proveitos e ganhos financeiros) e a análise da execução orçamental.

Os **princípios e valores** da EMEC fazem parte do mapa estratégico (p. 30) e as relações com o cliente são tipificadas e avaliadas.

Para além dos **contactos** diários, têm sido realizadas reuniões de monitorização do plano de atividades entre a **direção e os dirigentes das unidades orgânicas**. Como forma de envolvimento dos trabalhadores na melhoria do processo produtivo manteve-se o sistema de sugestões.

## 2º — Estrutura organizacional

A estrutura organizacional estabelecida necessita de ser revista. A delegação de competências da tutela no conselho de administração devia ser objeto de despacho específico, atendendo a que a EMEC continua a aguardar a clarificação do seu estatuto. O organograma é publicado anualmente no plano de atividades.

## 3º — As atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço

Muito embora a dimensão e os meios da EMEC sejam para este efeito limitados, foram implementados a segregação, separação ou divisão de funções, o controlo das operações, a numeração dos documentos e a adoção de provas e conferências independentes.

No que respeita à segregação de funções, esta é levada a cabo em todas as direções da EMEC, de modo que não seja possível uma pessoa ter o controlo físico de um ativo e, simultaneamente, ter a seu cargo os registos a ele inerentes.

Além disso, tenta-se que nenhum funcionário tenha a possibilidade de ser o responsável por uma operação desde o início até ao seu termo.

Os **manuals** de procedimentos internos foram referidos acima.

No que diz respeito ao **plano de compras**, podemos considerar duas situações. A primeira refere-se a bens e *serviços previsíveis* e existe no plano de atividades e no aprovisionamento de papel IOR, realizado por concurso público internacional. Relativamente a compras ligadas à prestação de serviço gráfico e de distribuição, resultante de encomendas de clientes, esta situação não é previsível e, por conseguinte, não é planificada.

A competência para **autorização da despesa** assenta na tutela e no conselho de administração da EMEC.

A EMEC promove também formas de **rotação periódica de trabalhadores** (ver Atividade 17 — Gerir os recursos humanos, do Plano de Atividades), não só para aumentar a polivalência e as competências dos trabalhadores, mas também como medida de controlo interno.

O manual de procedimentos visa a **descrição dos fluxos dos processos**, dos centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos. Este processo terá continuidade com a implementação de um sistema de qualidade ainda em desenvolvimento.

Os **circuitos dos documentos** estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias.

Existe um **plano de gestão de riscos de corrupção** e infrações conexas que está em execução.

#### **4º — Fiabilidade do sistema de informação**

Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, clientes e faturação, aprovisionamento, pessoal e recursos humanos, existências, tesouraria, gestão da produção e exames nacionais e de registo eletrónico dos tempos de produção, na qual é possível registar os tempos de produção das obras no momento exato da execução das tarefas, resultando daí um encurtamento do processo e obtendo-se uma recolha de informação mais célere e fiel.

As diferentes aplicações informáticas não estão integradas, o que tem dificultado o cruzamento automático da informação.

Encontra-se instituído um mecanismo que garante a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos *outputs* dos sistemas.

A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão, quer no que diz respeito à gestão das encomendas de clientes, quer no acompanhamento de prazos de execução e no registo de custos e faturação.

A gestão do sistema informático é realizada por uma empresa em regime de *outsourcing*, garante da segurança e sigilo no acesso de terceiros, tendo também a responsabilidade pela salvaguarda da informação dos computadores em rede (existência de *backups*).

## 1.4. Medidas para um reforço positivo do desempenho

O diagnóstico da situação de partida é feito a partir da análise **SWOT**. Este instrumento facilita a identificação dos pontos de apoio, para o desenvolvimento com êxito do plano estratégico, e as debilidades, para se poderem corrigir ou introduzir medidas e procedimentos de reestruturação.

### 1.4.1. As pessoas

O trabalhador da EMEC é maioritariamente do sexo masculino (57 %), com um nível etário médio de 54 anos e uma antiguidade média de 28 anos.

No decorrer do ano, saíram do quadro de pessoal para a situação de reforma 3 funcionários. Desde 2000, saíram mais de 50% dos funcionários, maioritariamente para a aposentação, o que representa uma perda substancial dos seus recursos humanos, sem qualquer admissão por contrapartida.

Consideram-se **pontos fracos**:

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

Consideram-se **pontos fortes**:

- a lealdade de um sector importante da força de trabalho;
- a vontade de aprender por parte da maioria dos trabalhadores;
- a identificação de parte significativa do pessoal com a EMEC;
- os investimentos feitos em formação especializada.

### 1.4.2. Orgânica e personalidade jurídica

A estrutura da EMEC compreende o gabinete do diretor executivo e a direção administrativa e financeira, com 19 trabalhadores, a direção de produção, com 28 trabalhadores, e a direção de distribuição, com 11 trabalhadores.

Consideram-se **pontos fracos**:

- o não alinhamento entre a missão expressa, a orgânica e o desenvolvimento normal das atividades produtivas;
- o facto de não ter personalidade jurídica;

- uma estrutura com demasiados níveis, o que introduz ruído no fluxo de informação.

### 1.4.3. Produtos/Serviços

#### PRODUTO ACABADO

Em 2020, o volume de faturação do Produto Acabado totalizou 1 217 507 euros, registando uma variação de -26% (429 965 euros).

A redução do volume de faturação do Produto Acabado acaba por ser resultado dos efeitos da pandemia – alunos e professores estiveram uma boa parte do ano em aulas não presenciais, necessitando, entre outros, de um menor número de impressos, cadernetas do aluno e folhas de teste – estimando-se que relativamente aos modelos que compõem o Produto Acabado o efeito direto da pandemia tivesse gerado menos cerca de 275 000 euros de receita.

Comparativamente ao total da faturação da EMEC, o peso percentual do Produto Acabado foi de 62,7%, ou seja, verificou-se um ligeiro crescimento, que se deveu não ao aumento das vendas destes artigos, mas à quebra da faturação dos Exames Nacionais, que registaram uma redução de 50%.

Destaque para a variação negativa de 3 tipologias relativamente a 2019:

- Cadernetas do Aluno (sem personalização): € 146 288 (-25%), o que corresponde a menos 165 000 exemplares;
- Impressos: € 88 216 (-26%);
- Boletins de Inscrição para Exames: € 83 671 (-15%).

As Vendas Diretas – Escolas e particulares – mantêm-se destacadamente como o segmento com maior importância nas vendas de Produto Acabado, com um peso de 80% em 2020, isto apesar de uma quebra de € 316 700 relativamente a 2019.

#### SERVIÇOS

Em 2020 a prestação de Serviços Gráficos e de Distribuição (adiante referida apenas como «serviços») foi de € 288 952, inferior em € 30 930 (-10%) comparativamente com 2019. Com exceção do ano de 2012, a faturação dos serviços registou em 2020 o valor mais reduzido da última década. Devido à quebra significativa na faturação do Produto Acabado e dos Exames Nacionais, o seu peso passou de 11,3% para 14,9%. Das 3 áreas de negócio, foi a que menor quebra registou.

Apesar do número de obras ter diminuído de 606 para 473, a faturação dos 3 trabalhos com maior valor mais do que duplicou em relação a 2019, tendo para tal muito contribuído a produção das Provas de Conhecimento para o Instituto Nacional de Administração (INA), bem como dos blocos para o Instituto Nacional de Emergência Médica (INEM).

O serviço de personalização das capas das Cadernetas do Aluno mantém-se como o de maior procura, no entanto, devido à menor preferência por estes materiais para comunicação entre a escola e os encarregados de educação, em detrimento das soluções digitais, reduziu € 44 521 (-43%) relativamente a 2019.

Destaque para o aumento na faturação da tipologia «Livros», com mais € 43 374 (396%), justificando-se pela reduzida procura em 2019 e pela produção em 2020 de um conjunto de livros de preparação para os Exames Nacionais adjudicados pelo Instituto de Avaliação Educativa (IAVE).

Consideram-se **pontos fracos**:

- a queda previsível na faturação;
- a menor produtividade nas encomendas de produtos gráficos em policromia;
- as dificuldades em viabilizar uma força de vendas eficaz.

Consideram-se **pontos fortes**:

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

#### **1.4.4. Situação financeira**

A receita líquida cobrada no ano de 2020 foi de € 3 182 320, dos quais € 601 314 dizem respeito ao total do saldo de gerência na posse do serviço, e € 211 703 referem-se a receitas de impostos provenientes do Orçamento do Estado para aplicação em despesas de investimento. Isto traduz uma receita de fundos próprios para o ano em questão de € 2 369 303.

Os pagamentos totais efetuados durante 2020 foram de € 2 763 710, dos quais € 2 552 008 dizem respeito a despesas de fundos próprios e € 211 702 são referentes a verbas oriundas do Orçamento de Estado aplicadas em aquisição de bens de capital.

Posto isto, concluímos que a receita cobrada de fundos próprios não cobriu a despesa efetuada, verificando-se assim que a EMEC não cumpriu o disposto no nº 1 do artigo 27º (saldos orçamentais) da Lei nº 15/2015 de 11 de setembro (Lei do Enquadramento Orçamental).

Numa análise do Balanço e da Demonstração dos Resultados de 2020, de acordo com o novo normativo SNS – AP, verifica-se sucintamente o seguinte:

- o valor do património líquido é de € 4 086 685;
- foram consideradas amortizações num total de € 19 860;
- o volume de vendas e prestação de serviços foi de € 1 941 164;
- os resultados antes das depreciações e gastos de financiamento foram negativos € - 510 653;
- os gastos de financiamento apresentaram valor negativo de € -871
- o resultado líquido do exercício foi de € -531 384.

Consideram-se **pontos fracos**:

- a rigidez na realização de despesas devido ao enquadramento orçamental;
- custos fixos elevados;
- perda gradual da independência financeira.

Consideram-se **pontos fortes**:

- a inexistência de passivos financeiros ou crédito malparado.

#### 1.4.5. Diagnóstico do equipamento

A Editorial do Ministério da Educação e Ciência tem um parque de máquinas *offset* a uma e a duas cores, que se encontra totalmente amortizado e que respondeu às exigências do passado, numa altura em que os trabalhos a uma e duas cores representavam a grande maioria das obras executadas.

Nem todo o tipo de trabalhos pode ser executado pelo parque de máquinas de impressão da EMEC. As máquinas a duas cores que imprimem a uma cor, frente e verso, são as mais adequadas para trabalhos a uma ou duas cores, deixando de ser competitivas nos trabalhos a quatro cores. Embora seja possível executar 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 prazo ou em 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 atual procurando reestruturar o parque de máquinas da Editorial, tornando-o atualizado e ajustado às novas necessidades dos clientes.

Todas as obras da Editorial têm prazos de entrega definidos que, em muitos casos, ficam aquém das necessidades dos clientes. A forma de reduzir os tempos de fabrico será através da

execução de trabalho extraordinário, ou através da subcontratação. Na maioria dos casos, trata-se de obras a mais de duas cores, onde não é possível competir em prazo com os nossos atuais equipamentos a duas cores sem sistemas de secagem.

Consideram-se **pontos fracos**:

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

Consideram-se **pontos fortes**:

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

#### 1.4.6. A envolvente externa

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 nos mercados publicitários, o que implicou o recrudescer da concorrência.

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

A concorrência à EMEC tem surgido devido à necessidade de penetração de várias empresas em serviços públicos, apresentando de início preços muito baixos, para os voltarem a subir em obras subsequentes. Também relativamente a produtos específicos, se tem verificado que empresas muito pequenas, com custos baixos e recorrendo a tecnologia digital, conseguem apresentar melhores condições para alguns produtos.

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

Uma «ameaça» começa a desenhar-se quando, devido à implementação de programas de modernização administrativa surgem produtos substitutos novos que se impõem pelas suas características: funcionalidades superiores, baixo preço, 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/impresos que tradicionalmente são utilizados.

#### 1.4.7. As oportunidades

**As ameaças devem transformar-se em oportunidades** e, assim, necessitamos de diversificar a carteira de clientes: a pesquisa de potenciais clientes pela análise dos vários segmentos de mercado para a realização de ações de informação/divulgação dos produtos; divulgação de produtos/serviços através de diversos canais: página da *Web*, Facebook, *Newsletters*, *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 EMEC 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, Institutos Públicos, Universidades e escolas em geral.

Foram identificadas as seguintes **oportunidades**:

- Enquadramento institucional no Ministério da Educação, que garante do cumprimento das condições, sigilo e prazos de execução das encomendas.
- Lançamento de novos produtos e serviços.
- Mercado potencial de serviços gráficos grande (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.

ANÁLISE SWOT	
Pontos fracos	Pontos fortes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não alinhamento entre a missão expressa, a orgânica e o desenvolvimento normal das atividades produtivas.</li> <li>• Estrutura com demasiados níveis, o que introduz ruído no fluxo de informação.</li> <li>• Não ter personalidade jurídica.</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>• Poucos produtos novos.</li> <li>• Rigidez na gestão orçamental.</li> <li>• Novo regime de compras públicas que aumenta a concorrência.</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 baixo nível de formação de base (habilitações).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parque de Acabamento e de Expedição moderno.</li> <li>• Capacidade de autofinanciamento.</li> <li>• Utilização da «marca» Ministério da Educação e Ciência.</li> <li>• Conhecimento do mercado das escolas.</li> <li>• Reserva de mercado de que se estima em 70% da faturação.</li> <li>• Lealdade de clientes tradicionais.</li> <li>• Vontade de aprender de grande parte dos trabalhadores.</li> <li>• 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 das várias fases do ciclo produtivo.</li> <li>• Possibilidade de adjudicação direta por parte de alguns serviços públicos.</li> </ul>
Ameaças	Oportunidades
<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>	<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 direta.</li> <li>• Crescimento de comércio eletrónico.</li> </ul>

### 1.5. A audição dos trabalhadores na Autoavaliação

A formulação do mapa estratégico do plano de atividades e a sua articulação com o QUAR envolveu uma equipa de chefias e técnicos a quem foram atribuídas funções nos projetos e atividades, como gestores ou como participantes.

A monitorização do plano de atividades conta também com todos os intervenientes.

## 2. O QUAR E O PLANO DE ATIVIDADES

Todos os projetos e atividades que constituem o plano de atividades da EMEC possuem um indicador que permite medir periodicamente o seu grau de realização, permitindo que seja assim auscultada a situação da EMEC em relação a diversas variáveis.

A opção da monitorização trimestral foi tomada com o objetivo de permitir uma maior responsabilização dos diversos gestores dos projetos/atividades e de forma a servir de incentivo para o cumprimento das metas estimadas.

Uma das finalidades dos projetos/atividades que constituem o plano de atividades é o alcance dos objetivos estratégicos definidos como fundamentais ao bom funcionamento da EMEC. Com efeito, na sua elaboração esteve sempre presente o mapa estratégico, verificando-se sempre a ligação entre as metas estratégicas a alcançar e os projetos necessários à sua prossecução.

Os projetos/atividades têm um carácter transversal, tocando, por isso, nas diversas áreas que compõem a EMEC, fornecendo, através dos seus indicadores, informação relevante de suporte à gestão, permitindo assim a implementação de boas práticas de funcionamento e consequentes ganhos de produtividade.

Para além da ligação que têm com o mapa estratégico, estes projetos/atividades fazem também a ponte com o QUAR, no qual o reporte periódico é obrigatório, constituindo assim uma ferramenta para a obtenção de informação para o seu preenchimento.

A observação e registo das variáveis que compõem os indicadores é feita maioritariamente através do recurso a ferramentas e suportes informáticos, que são posteriormente documentados e nos quais se encontram fundamentados os valores que são apresentados.

### **Fontes de recolha de informação:**

**Base de Dados da Direção de Produção** — contém toda a informação técnica relativa às obras executadas na EMEC, nomeadamente a descrição das suas características, os tempos de produção estimados e os prazos contratados para a execução.

**Base de Dados do Serviço de Apoio ao Cliente** — contém informação relativa aos pedidos de clientes e adjudicações de serviço gráfico e de distribuição. Permite ainda traçar perfis de clientes e retirar *outputs* relativos ao seu grau de satisfação com os serviços por nós prestados.

**Quidgest** — programa contabilístico e de faturação no qual se registam todas as operações relativas a aquisições, encargos e vendas.

Documentos contabilísticos — **balanço e demonstração de resultados**. Propostas apresentadas ao Conselho de Administração e aprovadas. Relatórios elaborados pelos técnicos nas três direções que compõem a EMEC.

O plano de atividades tem uma **estratégia** expressa no **mapa estratégico** e constitui a representação gráfica das relações entre os objetivos, segundo uma ordenação espacial de quatro perspetivas.

Na **perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento**: desenvolver competências técnicas, desenvolver o espírito crítico e promover o espírito de equipa são objetivos estratégicos e constituem as raízes da mudança que se pretende promover, pois dizem respeito aos intangíveis da organização. Pretende-se que a EMEC desenvolva relações com clientes e fornecedores, conserve clientes, lance novos produtos e serviços inovadores. Igualmente importante, segundo esta perspetiva, é a mobilização das habilidades e motivações das pessoas para a melhoria contínua dos processos, qualidade e tempos de resposta.

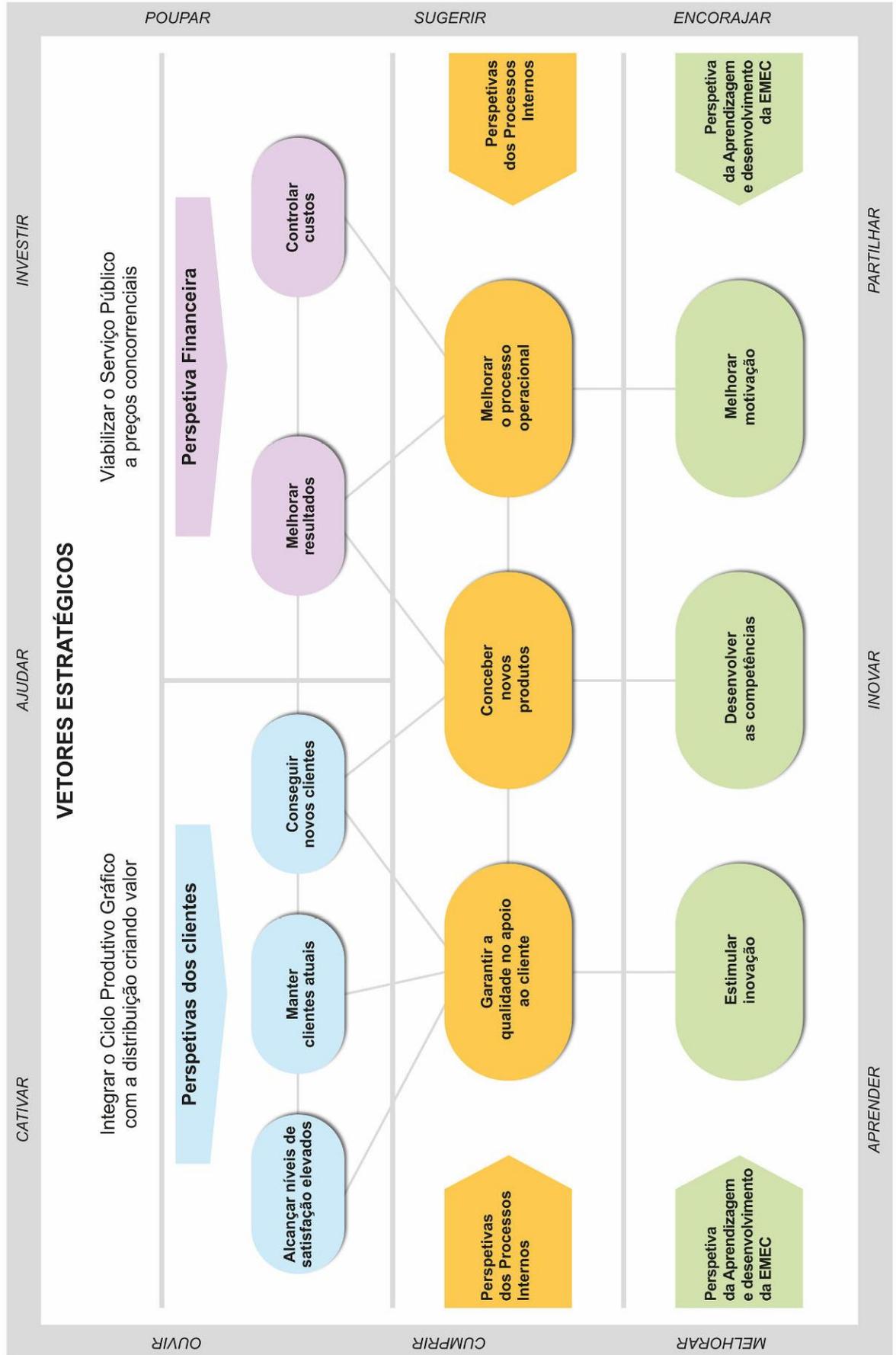
Na **perspetiva dos processos internos**: aperfeiçoar os processos de fabrico/circuitos; melhorar o planeamento e gestão da produção; diversificar fornecedores e parceiros, tal como se indica no mapa estratégico. Estes objetivos de tipo corporativo são prosseguidos mais especificamente em projetos e atividades da Direção de Produção.

Na **perspetiva do cliente**: melhorar a qualidade e reforçar a confiança na EMEC.

Na **perspetiva financeira**: aumentar o volume de negócios, controlar custos e aumentar proveitos.

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

# MAPA ESTRATÉGICO DA EMEC



## PROJETOS E ATIVIDADES PARA 2020

### Projetos

**Projeto 1** — Desenvolver uma contabilidade analítica (DAF)

**Projeto 2** — Desenvolvimento de novas publicações de apoio escolar, para preparação dos exames nacionais, em parceria com as Associações de Professores (Projeto para o triénio 2018-2020)

### Atividades

**Atividade 1** — Avaliar a qualidade e os prazos de entrega (DD)

**Atividade 2** — Avaliar o cumprimento das especificações de cada obra (DD)

**Atividade 3** — Gerir os canais de comercialização e das condições de venda (DD)

**Atividade 4** — Editar novos produtos (DD)

**Atividade 5** — Promover a revisão gráfica e outros serviços do SDNP (DD)

**Atividade 6** — Avaliar o mercado e formar preços do serviço gráfico e de distribuição (DD)

**Atividade 7** — Gerir um sistema de sugestões (DE)

**Atividade 8** — Divulgar os serviços e produtos da EMEC (DD)

**Atividade 9** — Pré-impressão (DP)

**Atividade 10** — Impressão *offset* (DP)

**Atividade 11** — Acabamento (DP)

**Atividade 12** — Embalagem e expedição (DP)

**Atividade 13** — Exames nacionais e provas de final de ciclo dos ensinos básico e secundário (DE)

**Atividade 14** — Controlo de qualidade (DP)

**Atividade 15** — Manutenção, higiene e segurança (DP)

**Atividade 16** — Orçamento e controlo de gestão (DAF)

**Atividade 17** — Gerir os recursos humanos (DAF)

**Atividade 18** — Faturação (DAF)

**Atividade 19** — Tesouraria e cobranças (DAF)

**Atividade 20** — Contabilidade (DAF)

**Atividade 21** — Aprovisionamento e gestão de *stocks* (DAF)

**Atividade 22** — Promoção da qualidade (DAF)

**Atividade 23** — Gestão do Plano e do Relatório de Atividades e do SIADAP (DE)

**Atividade 24** — Estágios e formação profissional inicial (DE)

**Atividade 25** — Assessoria, apoio administrativo e outras atividades do gabinete do Diretor Executivo (DE)

**Atividade 26** — Gestão da prestação dos serviços informáticos (DAF)

## FUNDAMENTAÇÃO

### A — PRESTAR UM MELHOR SERVIÇO AO CLIENTE

**Atividade 1 — Avaliar os prazos de entrega** — Controlo das datas de entrega, tendo por objetivo o cumprimento dos prazos de entrega propostos, e da qualidade de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição. Análise da informação dos clientes relacionada com o prazo e qualidade da entrega das encomendas de serviços, nomeadamente a gestão das respostas aos inquéritos de satisfação e eventuais reclamações.

**Atividade 2 — Avaliar o cumprimento das especificações de cada obra** — Pretende-se com esta atividade 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 EMEC.

**Atividade 3 — Gerir os canais de comercialização e das condições de venda** — Pretende-se com esta atividade realizar a gestão dos canais de venda direta (a particulares e escolas) e indireta (aos livreiros e à grande distribuição), avaliando as condições de comercialização de cada canal. O objetivo é o aumento da faturação do produto acabado e das vendas diretas.

**Atividade 4 — Editar novos produtos** — Deve-se proceder a uma renovação continuada da gama de produtos e serviços oferecidos pela EMEC, de forma a manter a competitividade e a substituir os produtos obsoletos junto dos respetivos mercados. Esta renovação é feita segundo parâmetros e linhas de orientação estabelecidos superiormente, dentro dos limites da posição institucional da EMEC.

**Atividade 5 — Promover a revisão gráfica e outros serviços do SDNP** — Inclui a revisão interna das obras no circuito de produção, na ótica do controlo de qualidade e da minimização de desvios; a revisão gráfica de exames nacionais, fornecidos pelo IAVE; revisões linguísticas e tipográficas a obras de outras entidades; conceção e acompanhamento da produção de novos produtos da EMEC e de produtos promocionais; manutenção e gestão do *site* da EMEC; apoio à Direção de Distribuição e à Direção Executiva em tarefas diversas, como a execução de Planos e Relatórios de Atividades, a realização de exposições, etc.

**Atividade 7 — Desenvolver um sistema de sugestões** — A EMEC tem como objetivo 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 ações contidas na respetiva ficha.

**Atividade 8 — Divulgar os produtos e serviços da EMEC** — É a atividade que gere a divulgação de serviços e produtos, tendo como objetivo captar novos clientes e a sua diversificação, dando prioridade aos Institutos Públicos e às entidades externas ao Ministério da Educação e Ciência, além da fidelização dos clientes atuais. É com base nesta atividade que são planeados e concebidos os meios de comunicação e divulgação com os atuais e potenciais clientes.

## **B — GARANTIR A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA**

**Atividade 6 — Avaliar o mercado e formação de preços de serviços gráfico e de distribuição** — Pretende-se com esta atividade a realização de orçamentos de prestação de serviços gráficos e de distribuição, fornecendo preços competitivos, bem como a recolha de informação relativa às adjudicações de serviços e faturação, para os diversos segmentos de cliente. Todas estas ações são reportadas periodicamente, através de relatórios e indicadores de suporte à gestão.

**Projeto 1 — Desenvolver uma contabilidade analítica:** Este projeto visa criar uma contabilidade analítica para a EMEC. Nesta fase pretende-se criar e definir os centros de custos, procurando refletir a estrutura organizacional da EMEC, assim como os critérios de distribuição dos gastos gerais.

## **C — PRODUZIR COM QUALIDADE E COMPETITIVIDADE**

**Atividade 9 — Pré-impressão** — Atividade desenvolvida antes da impressão e que consiste na fotocomposição, paginação, digitalização e tratamento de imagem, utilizando técnicas adequadas, servindo-se de meios mecânicos e informáticos (*scanners*, impressoras e *plotters*, computadores Macintosh e PC, etc.). Esta atividade inclui também a impressão digital, a uma ou a quatro cores, que converte ficheiros diretamente para impressão, sendo ideal para pequenas tiragens e permitindo também a personalização de conteúdos de impressão.

**Atividade 10 — Impressão *offset*** — Consiste na reprodução de grafismos sobre papel por meio de chapas de impressão. As chapas são gravadas segundo o processo CTP, controlado por computador, o que permite que a chapa seja gerada diretamente do arquivo digital, sem a necessidade da produção de um fotolito intermédio, processo que garante o aumento da qualidade final da imagem gravada. Compreende o fototransporte, o corte de papel, a composição de tintas, a impressão em máquinas mono e multicolores, utilizando as técnicas e os meios mecanizados apropriados.

**Atividade 11 — Acabamento** — Conjunto de operações que se seguem à impressão e dão ao trabalho a sua apresentação definitiva. Procede-se, manual e mecanicamente, ao corte de papel, utilizando guilhotinas lineares; depois, à dobra, ordenando os cadernos, com inserção de capa, manual e mecanicamente, por processos de alceamento e encasamento, com vista à produção final de livros, brochuras e outros produtos gráficos.

**Atividade 12 — Embalagem e expedição** — Consiste na conferência de itens separados com os constantes nas encomendas; acondicionamento dos produtos em embalagens apropriadas; preparação de documentos de expedição, pesagem da carga; tratamento de pedidos para expedição, segundo o meio de transporte utilizado: veículo próprio ou transportadora terceirizada.

**Atividade 13 — Exames Nacionais e Provas de Final de Ciclo dos ensinos básico e secundário** — As operações a executar são de três tipos: planeamento e logística da operação; execução gráfica dos exames; distribuição dos mesmos. O planeamento e logística da operação consistem, em primeiro lugar, na determinação das provas a produzir e distribuir, constituindo-se um ficheiro de requisição de provas alimentado por um inquérito a todas as escolas. Procede-se também a consultas ao mercado para aquisição de matérias-primas (papel e sacos de segurança), à orçamentação e a outras atividades preparatórias, entre as quais assume particular importância a organização do controlo de qualidade. Na fase de pré-impressão procede-se ao tratamento e conferência de imagens e textos, com base nos originais das provas, entregues pelo Instituto de Avaliação Educativa. Depois procede-se à validação das provas pelos seus coordenadores. Após a impressão e o acabamento procede-se à conferência, embalagem e controlo de qualidade. Finalmente, organiza-se a expedição de provas consoante os códigos de prova e as quantidades requisitadas, e preparam-se as encomendas para entrega às Forças de Segurança, de acordo com o cronograma de distribuição e por unidade de receção.

**Atividade 14 — Controlo de qualidade** — Esta atividade visa obter conformidade em todas as ordens de fabrico adjudicadas, ao nível das várias secções produtivas, executando os procedimentos já instalados.

**Atividade 15 — Manutenção, higiene e segurança no trabalho** — Na manutenção pretende-se, controlando os custos e os tempos de paragem, manter operacionais os equipamentos produtivos e auxiliares, as redes de fluidos e a instalação elétrica de potência e iluminação; visa-se ainda centralizar os pedidos de peças sobresselentes e de outros dispositivos auxiliares, controlando o processo de aquisição dos mesmos. Na higiene e segurança do trabalho propõe-se combater, de um ponto de vista não médico, as doenças profissionais e os acidentes de trabalho, identificando os fatores que podem afetar o ambiente de trabalho e o trabalhador. Propõe-se eliminar ou reduzir os riscos profissionais, assim como suprimir as condições inseguras no ambiente de trabalho. Através da criação de programas de prevenção de riscos profissionais, pretende-se contribuir para o aumento da competitividade e diminuição da sinistralidade.

## **D — MELHORAR AS COMPETÊNCIAS E AS TECNOLOGIAS**

A melhoria das competências e da tecnologia é transversal a todos os projetos e atividades da EMEC. No que diz respeito aos recursos humanos concretiza-se na formação. Relativamente

aos processos internos, a simplificação dos circuitos e a modernização do parque gráfico constituem desafios permanentes.

## **E — ATIVIDADES DIVERSAS**

**Atividade 16 — Orçamento e controlo de gestão** — Esta atividade baseia-se em dois objetivos: conceber e produzir informação de gestão para a tomada de decisão e realização da Contabilidade de Custos da EMEC. Tem como principais funções: elaboração de indicadores trimestrais da atividade produtiva da EMEC; apuramento e controlo de custos das obras gráficas e de distribuição e dos Exames Nacionais; elaboração dos mapas mensais dos centros de custos e de encerramento das obras gráficas e de distribuição.

**Atividade 17 — Gerir os recursos humanos** — Manter o sistema de recursos humanos e sua motivação.

**Atividade 18 — Faturação** — Assegurar o sistema de faturação da EMEC, bem como a elaboração de mapas para fins analíticos e estatísticos. Assenta nas seguintes funções: emissão das notas de encomendas de produto acabado e das obras gráficas e de distribuição da EMEC; emissão de facturas, vendas a dinheiro, notas de crédito e de débito; elaboração de informação sobre a evolução da faturação.

**Atividade 19 — Tesouraria e cobranças** — Esta atividade visa dois objetivos: assegurar o sistema de pagamentos e recebimentos da EMEC e documentação inerente; registar e controlar as disponibilidades financeiras da EMEC.

**Atividade 20 — Contabilidade** — Manutenção do sistema contabilístico de suporte à atividade da EMEC.

**Atividade 21 — Aprovisionamento e gestão de stocks** — Atividade composta pelos seguintes objetivos: assegurar o sistema de aquisições da EMEC; gestão e manutenção do património da EMEC; realização das aquisições necessárias; gestão de *stocks* da EMEC; assegurar o bom estado de higiene e limpeza das instalações da EMEC; assegurar o atendimento, encaminhamento e efetivação das chamadas telefónicas através da central telefónica.

**Atividade 22 — Promoção da qualidade** — Definição de um sistema geral de qualidade. Numa primeira fase, proceder-se-á à identificação dos processos fundamentais, sua análise, sequência, critérios e métodos. Numa segunda fase, analisar-se-á a operacionalização de cada processo, sua monitorização, avaliação e procedimentos de autorregulação e aperfeiçoamento.

**Atividade 23 — Gestão do Plano e do Relatório de Atividades e do SIADAP** — Consiste na participação na elaboração destes documentos, e também na monitorização periódica do

cumprimento dos projetos e atividades que deles fazem parte, através de informação recolhida juntos dos gestores de cada projeto e atividade.

**Atividade 24 — Estágios e formação inicial** — Considerando que o Art.º 32 do DL 143/96, de 26 de agosto, atribui à EMEC a organização e realização de formação profissional na sua área de atividade, a EMEC propõe-se a realização de estágios ou de formação profissional inicial visando jovens em qualificação nas escolas profissionais e do ensino secundário em geral.

**Atividade 25 — Assessoria, apoio administrativo e outras atividades do gabinete do Diretor Executivo** — Esta atividade consiste em: acompanhar ou coordenar projetos do Diretor Executivo; prestar apoio nos aspetos burocráticos e contactar clientes; efetuar o acompanhamento de processos das Direções de Produção, Distribuição e Administrativa/Financeira, de acordo com as orientações do DE; gerir todos os procedimentos correntes do Gabinete da Direção, com eficácia e eficiência, com o fim de contribuir para o aumento do grau de satisfação dos utilizadores da EMEC.

**Atividade 26 — Gestão da prestação dos serviços informáticos** — Desenvolver um sistema de controlo da prestação de serviços informáticos, de forma a calendarizar as solicitações das diversas áreas da EMEC. A finalidade desta atividade é melhorar a eficiência dos serviços informáticos.

### 3. AVALIAÇÃO FINAL

Nos termos do artigo 18º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro, considerando os resultados obtidos, propõe-se que à EMEC seja atribuída uma avaliação final de desempenho expressa qualitativamente por «DESEMPENHO BOM», visto ter atingido todos os objetivos do QUAR, superando 2 dos 4 definidos.



Mem Martins, 7 de junho de 2020  
O Diretor Executivo

## ANEXO I – SISTEMA DE INFORMAÇÃO E CONTROLO INTERNO

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
<b>1 – Ambiente de controlo</b>				
1.1 Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?	Sim			
1.2 É efetuada internamente uma verificação efetiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?	Sim			
1.3 Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?	Sim			
1.4 Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço (ex. códigos de ética e de conduta, carta do utente, princípios de bom governo)?	Sim			
1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?	Sim			
1.6 Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direção e os dirigentes das unidades orgânicas?	Sim			
1.7 O serviço foi objeto de ações de auditoria e controlo externo?	Sim			
<b>2 – Estrutura organizacional</b>				
2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?	Sim			
2.2 Qual a percentagem de colaboradores do serviço avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3? <sup>1</sup>	100%			
2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?	5%			
<b>3 – Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço</b>				
3.1 Existem manuais de procedimentos internos?	Sim			
3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?	Sim			
3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?	Sim			
3.4 Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?	Sim			
3.5 As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e	Sim			

<sup>1</sup> Os objetivos foram definidos conforme a legislação em vigor.

(Continuação)

3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade			Em desen- volvimento	
3.7 Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?	Sim			
3.8 Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas?	Sim			
3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas é executado e monitorizado?	Sim			
<b>4 – Fiabilidade dos sistemas de informação</b>				
4.1 Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?	Sim			
4.2 As diferentes aplicações estão integradas, permitindo o cruzamento de informação?		Não		
4.3 Encontra-se instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs dos	Sim			
4.4 A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão?	Sim			
4.5 Estão instituídos requisitos de segurança para o acesso de terceiros a informação ou activos do serviço?	Sim			
4.6 A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de <i>backups</i> )?	Sim			
4.7 A segurança na troca de informações e software está garantida?	Sim			

Nota: as respostas devem ser dadas tendo por referência o ano em avaliação. Legenda: **S** — Sim; **N** — Não; **NA** — Não aplicável.



## ANEXO II – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SERVIÇO GRÁFICO



Agradecemos que preencha diretamente neste formulário, grave e envie para o E-mail: [jorge.rocha@emec.gov.pt](mailto:jorge.rocha@emec.gov.pt)

Em alternativa, preencha, imprima e nos devolva para o fax 21 920 27 65

Estrada de Mem Martins, 4  
S. Carlos  
Apartado 113  
2726-901 Mem Martins  
Tel: 21 926 66 00  
Fax: 21 920 27 65  
Telm: 92 541 43 63  
E-mail:  
[geral@emec.gov.pt](mailto:geral@emec.gov.pt)

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO

PORQUE A SUA OPINIÃO É IMPORTANTE PARA A MELHORIA E APERFEIÇOAMENTO DOS NOSSOS SERVIÇOS, PORQUE NOS PREOCUPAMOS, **COMO AVALIA O SERVIÇO QUE LHE PRESTAMOS?**

Para Fax numero: \_\_\_\_\_

MAIS INFORMAÇÕES em  
[www.emec.gov.pt](http://www.emec.gov.pt)

Exmo.(a) Sr.(a) \_\_\_\_\_

Designação do Trabalho \_\_\_\_\_

Nome do Cliente \_\_\_\_\_

N/Proposta \_\_\_\_\_ Obra \_\_\_\_\_

Data da Adjudicação \_\_\_\_\_ Data da entrega do Trabalho \_\_\_\_\_

(a preencher pelo cliente)

PRAZO DE ENTREGA	QUALIDADE DO TRABALHO	APOIO TÉCNICO AO CLIENTE	QUALIDADE DA ENTREGA (embalagem...)
<input type="checkbox"/> Muito Bom			
<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Bom
<input type="checkbox"/> Razoável	<input type="checkbox"/> Razoável	<input type="checkbox"/> Razoável	<input type="checkbox"/> Razoável
<input type="checkbox"/> Mau	<input type="checkbox"/> Mau	<input type="checkbox"/> Mau	<input type="checkbox"/> Mau

Se pretender abordar alguma outra questão, ou realizar alguma sugestão que considere relevante para a melhoria e aperfeiçoamento do serviço da EMEC, solicitamos que utilize este espaço:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nome Legível \_\_\_\_\_ S/e-mail \_\_\_\_\_

Telefone \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_\_

Visite-nos em: [www.facebook.com/EditorialMEC](https://www.facebook.com/EditorialMEC)

**AGRADECEMOS A SUA DISPONIBILIDADE E COLABORAÇÃO.**

Caso necessite de algum esclarecimento, poderá contactar o Setor de Apoio ao Cliente através do n.º 21 926 66 00.

Imprimir

SAC\_2018

## ANEXO III – BALANÇO SOCIAL (SÍNTESE)

No final de 2020, encontravam-se ao serviço da EMEC 58 funcionários em Contrato de Trabalho em Funções Públicas.

O trabalhador da EMEC é maioritariamente do sexo masculino (57 %), com um nível etário médio de 54 anos e uma antiguidade média de 28 anos. Relativamente a habilitações literárias, a predominância vai para o grupo de trabalhadores com o 3º Ciclo do Ensino Básico e o Ensino Secundário (67 %), seguindo-se os habilitados com o 1º e 2º Ciclos do Ensino Básico (19 %), e os Licenciados (14 %).

Figura 1 — Análise comparativa dos últimos nove anos: efetivo

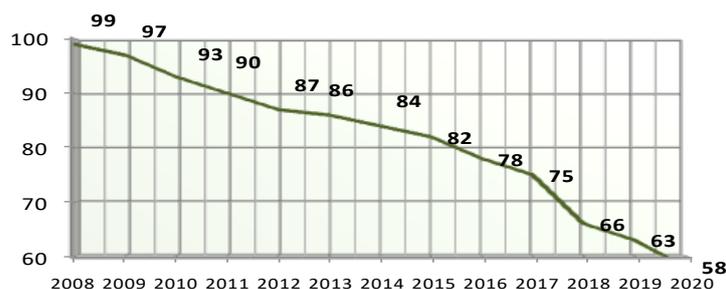
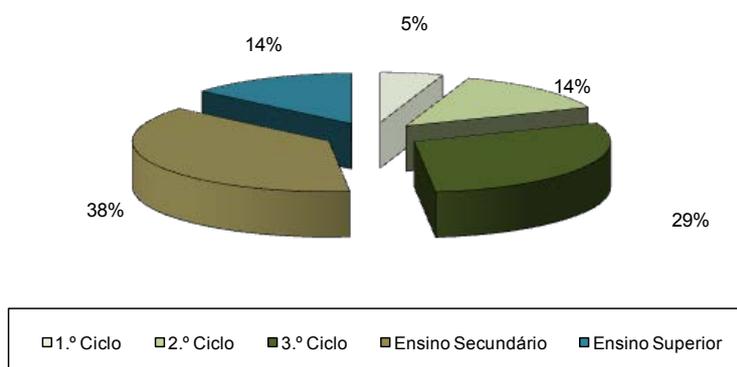


Figura 2 — Contagem dos efetivos por nível de escolaridade, segundo o sexo

	Homens	Mulheres	Total
Menos de 4 anos de escolaridade	0	0	0
4 anos de escolaridade	0	3	3
6 anos de escolaridade	3	5	8
9 anos de escolaridade	6	11	17
12 anos de escolaridade	19	3	22
Bacharelato	0	0	0
Licenciatura	4	3	7
Mestrado	1	0	1
Doutoramento	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>25</b>	<b>58</b>

Para o *desenvolvimento profissional e pessoal* das pessoas que trabalham na EMEC, contribui a avaliação do desempenho e o reconhecimento das competências demonstradas na utilização de máquinas, *software* e outros equipamentos.

**Figura 3 — Distribuição por Habilitações Literárias**

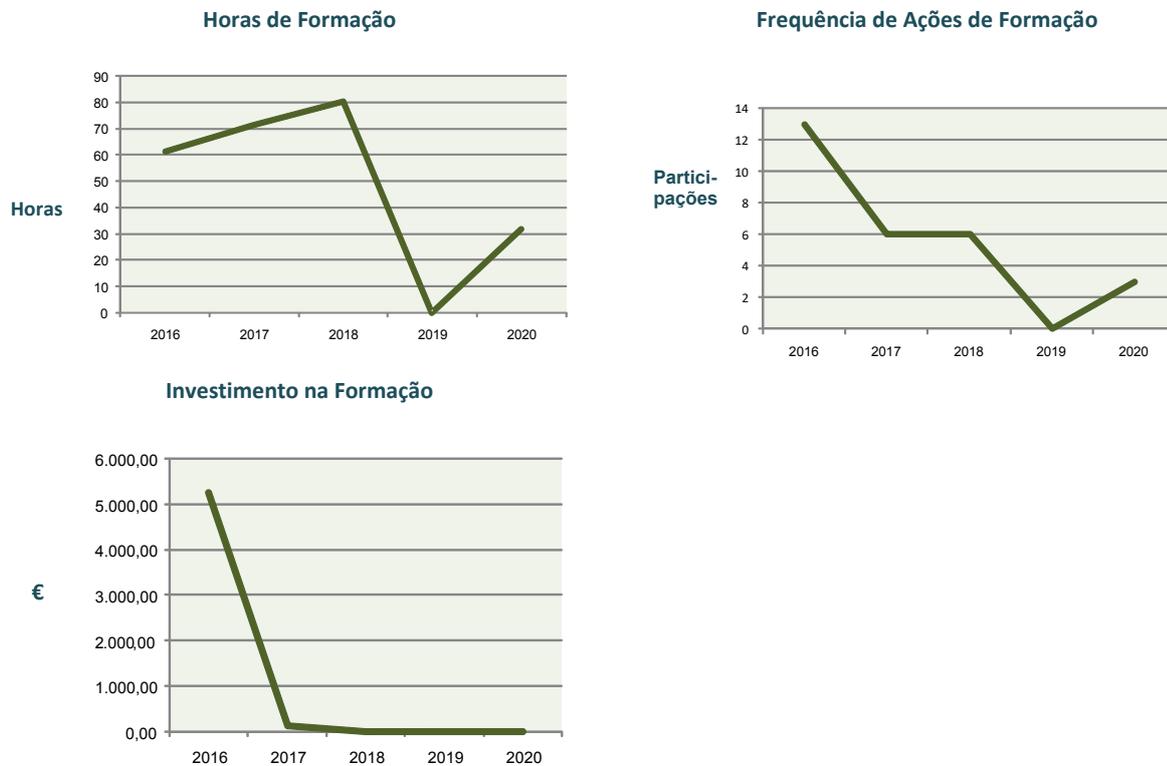


A EMEC tem aplicado o SIADAP (Sistema de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública) nos termos da legislação em vigor, e em 2008 com a introdução das novas regras estabelecidas pela Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro. Pretende-se promover uma ligação forte e sistemática entre a gestão dos recursos humanos e a gestão por objetivos definida nos Planos de Atividade anuais.

Para uma mais correta ligação entre a gestão de atividades e a gestão das pessoas iniciou-se, em 2006, o processo de identificação das habilidades, conhecimentos e atitudes determinantes para a eficácia de cada família ou grupo profissional.

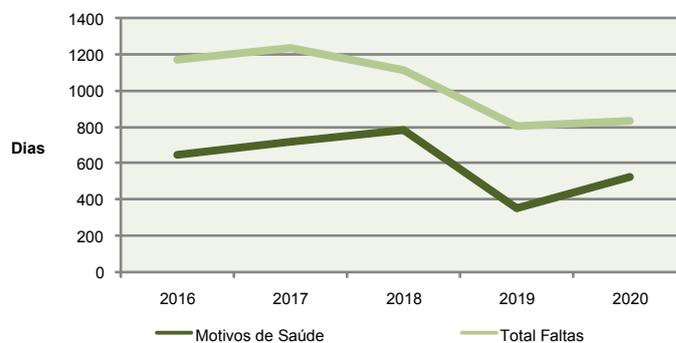
O desenvolvimento das competências profissionais também resulta de ações de formação proporcionadas aos trabalhadores para o efeito. Em 2020 foram realizadas 31,5 horas de formação.

**Figura 4 — Participação em ações de formação**



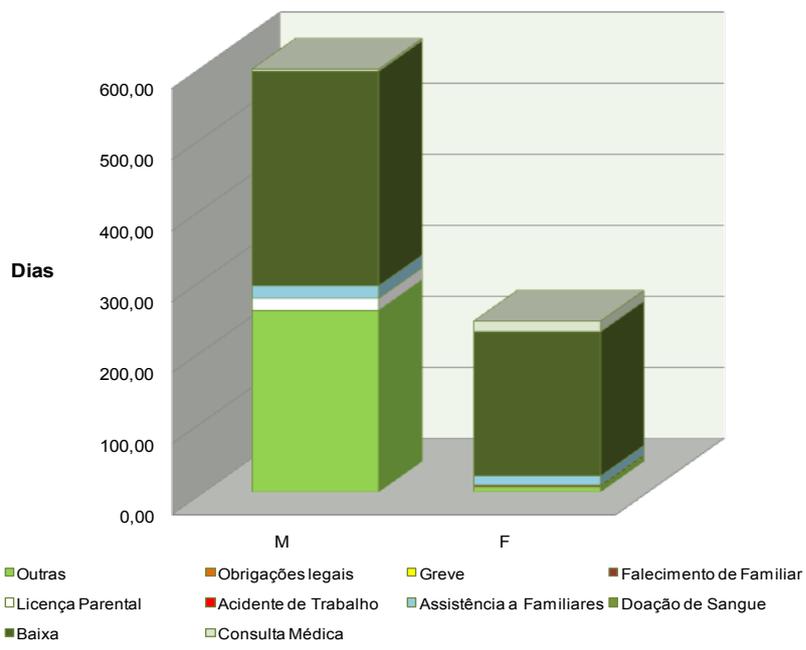
No ano em análise, não se gastou qualquer verba do orçamento para a formação.

**Figura 5 — Absentismo em 2020**



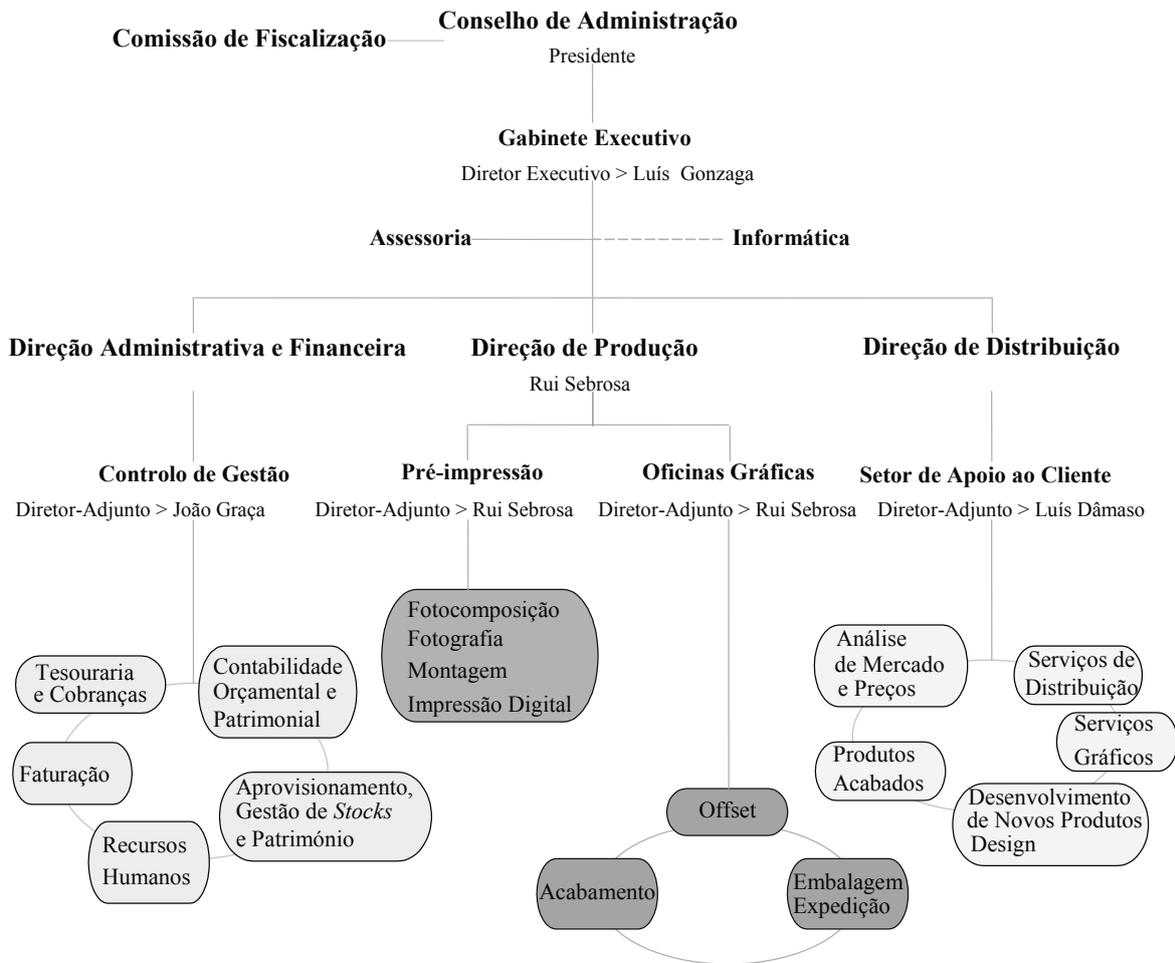
Relativamente ao absentismo, em 2020 verificou-se um total de 835 dias de ausência, 523 dos quais foram por motivos de saúde.

Figura 6 – Absentismo / Sexo



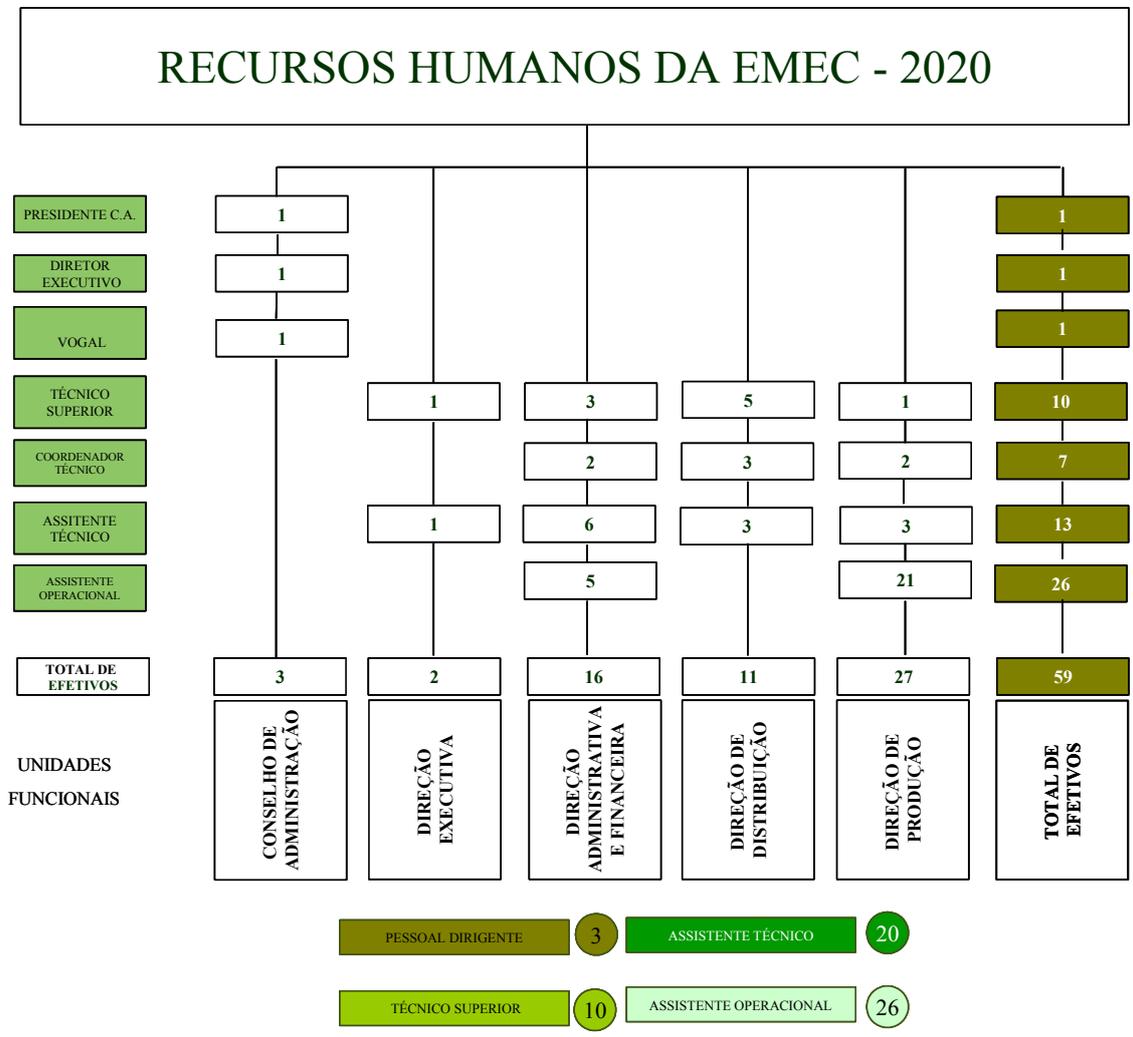
No ano em análise, o absentismo total repartiu-se pelo sexo masculino (71 %) e feminino (29 %). No conjunto das faltas registadas em 2020, a perda de vencimento foi de 60,47 %. Quanto à sua distribuição, verificamos que a falta por doença representou 62,63 %, seguindo-se outras não especificadas, com 31,39 %, a assistência à família, com 3,69 %, a licença parental, com 2,03 %, o falecimento de familiares, com 0,24 %, a obrigação legal, com 0,05 %, os acidentes de trabalho, com 0,00 %, a doação de sangue, com 0,00 % e a greve, com 0,00 %.

## ANEXO IV – ORGANOGRAMA





### ANEXO V – RECURSOS HUMANOS DA EMEC



## ANEXO VI – INDICADORES DA EMEC

		2020	
Indicadores de Gestão	Número de Empregados	58	
	Vendas+Prestação de Serviços	1.941.164	
	Vendas por empregado	33.468	
	Resultados Antes das Depreciações e Gastos de Financiamento	-510.653	
	Resultados Operacionais (Antes de Gastos de Financiamento)	-530.513	
	Gastos de Financiamento	-871	
	Resultados Líquidos	-531.384	
	Ativo Total Líquido	4.838.456	
	Valor Acrescentado Bruto (VAB)	1.026.564	
	Valor Acrescentado Bruto (VAB) por empregado	17.699	
Análise Financeira	Rádios de Liquidez	Solvabilidade	5,4
		Liquidez Geral	2,0
		Liquidez Reduzida	0,9
		Liquidez Imediata	0,6
Análise Económica	Rádios de Rentabilidade %	Rendibilidade dos Capitais Próprios	-13,0%
		Rendibilidade Operacional das Vendas	-27,3%
		Rendibilidade do Ativo	-11,0%
		Rendibilidade Económica	-11,0%
	Rádios de Funcionamento	Rotação das Existências	2,49
		Permanência Média das Matérias Primas em Armazém (Dias)	519
		Prazo Médio de Recebimentos (Dias)	21
		Prazo Médio de Pagamentos (Dias)	124