



Secretaria-Geral da Educação e Ciência

*Afixar/publicar
na internet
para conhecimento
geral. 17.08.02*

Exmo. Senhor
Diretor Executivo da Editorial do Ministério da
Educação e Ciência
Estrada de Mem Martins, 4
2726-901 Mem Martins

Luca

Sua Referência	Sua Comunicação	Nossa Referência	Data
		OF/2109/2017/DSPISG	27-07-2017

Assunto: Homologação da Avaliação 2016 da EMEC

Relativamente ao assunto em epígrafe, informa-se V. Exa. que, por despacho de 15 de julho de 2017, o Senhor Secretário de Estado da Educação homologou a menção de “Bom” na avaliação da Editorial do Ministério da Educação e Ciência relativa ao ano de 2016.

Assim, tenho a honra de devolver a V. Exa. o Relatório de Autoavaliação 2016 e o respetivo despacho de homologação.

Com os melhores cumprimentos,

O Secretário-Geral da Educação e Ciência,

- Raúl Capaz Coelho -

Handwritten signature and date:
 13/07/17

O Secretário de Estado
 da Educação
João Costa

Entidade avaliada	Editorial do Ministério da Educação e Ciência (EMEC)
Ano de avaliação	2016
Parecer da SGEC / Proposta de Menção	Bom
Menção proposta pelo Dirigente máximo na Autoavaliação	"Bom"
Data análise	18/05/2017
Data de receção do RAA	05/05/2017

Análise Crítica: Fundamentação / Constatações

Avaliação	Em 4 objetivos, a EMEC superou 2 e atingiu 2. Atingiu todos os objetivos, superando alguns - Desempenho Bom. O planeamento da meta e valor crítico do indicador 5 deve ser mais ambicioso.	
Resultados alcançados e justificação de desvios significativos (n.º 1 do artigo 15.º)	√	O indicador 5 apresenta desvio superiores a 25% - meta/ valor crítico baixo. A revisão do indicador já foi efetuada no QUAR 2017. Foi apresentada justificação para todos os desvios.
Revisão de objetivos, indicadores ou metas	√	Não foi solicitada alteração ao QUAR aprovado a 7 de dezembro.

Verificação da informação que deve acompanhar a autoavaliação do serviço (n.º 2, artigo 15.º):

a) Apreciação por parte dos utilizadores da quantidade e qualidade dos serviços prestados	√	A avaliação da satisfação dos utilizadores/clientes faz-se pela aplicação de dois instrumentos: questionário Avaliação do Serviço Prestado ao longo do ano; aferida a satisfação com Prazo de Entrega, Qualidade do Trabalho, Apoio Técnico e Qualidade da Entrega índice de resposta de 33%; avaliação de bom e muito bom em 98% das respostas.
b) Avaliação do sistema de controlo interno	√	É apresentada a matriz de SCI, em que 25 dos 26 itens estão aplicados e 1 não está aplicado e diz respeito à integração das aplicações. Não está descrita a fundamentação na matriz. É mencionado que o controlo tem 4 vertentes administrativa, contabilística, operacional e de desempenho organizacional e é efetuada a sua descrição.
c) Referência às causas de incumprimento de ações ou projetos não executados ou com resultados insuficientes.	√	Não é referido incumprimento de atividades ou projetos.
d) Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho, evidenciando as condicionantes que afetaram os resultados a atingir	√	São mencionadas 7 vertentes relacionadas com medidas de reforço positivo: pessoas, orgânica e personalidade jurídica, produtos e serviços, situação financeira diagnóstico do equipamento, envolvente externa e oportunidades, sobre as quais é apresentada reflexão, pontos fortes e pontos fracos.
e) Comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano nacional e internacional, que possam constituir padrão de comparação		Não são apresentados resultados comparativos.



Editorial do Ministério da Educação e Ciência

Relatório

Quar

2016



Editorial
do Ministério
da Educação e Ciência

QUAR 2016

Relatório de Autoavaliação

Sem prejuízo do relatório de atividades de 2016, este relatório de autoavaliação pretende demonstrar como foram atingidos os objetivos estratégicos selecionados, de acordo com o disposto no artigo 14.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

ÍNDICE

Missão	4
Nota Introdutória	6
1. Autoavaliação Institucional	9
1.1 Grau de Satisfação Dos Utilizadores/Clientes	14
1.2 Sistema de Controlo Interno	15
1.3 Medidas para um Reforço Positivo do Desempenho	19
1.3.1. As pessoas	19
1.3.2. Orgânica e personalidade jurídica	20
1.3.3. Produtos/Serviços	21
1.3.4. Situação Financeira	22
1.3.5. Diagnóstico do equipamento	23
1.3.6. A envolvente externa	24
1.3.7. As oportunidades	24
1.4 Audição dos Trabalhadores da Autoavaliação	26
2. O QUAR e o Plano de Atividades	26
3. Avaliação Final	37
ANEXOS	38
Anexo I — Questionário do Sistema de Informação e Controlo Interno	
Anexo II — Questionário de Avaliação do Serviço Gráfico	
Anexo III — Balanço Social	
Anexo IV — Organograma	
Anexo V — Recursos Humanos	
Anexo VI — Indicadores da EMEC	

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 art. 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 norteada 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

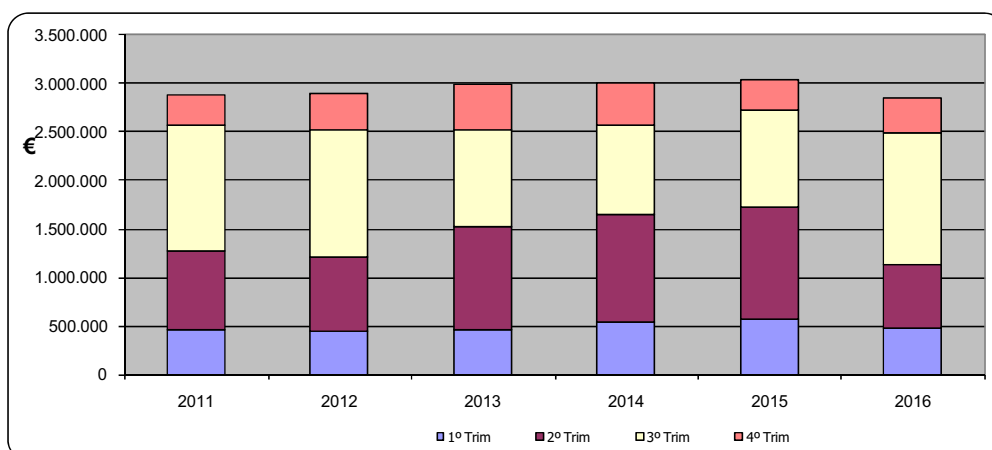
As vendas resultantes da prestação de serviços são expressas no valor de faturação, a variável com maior poder explicativo da situação económica da EMEC e aquela que melhor antevê o desempenho esperado.

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).

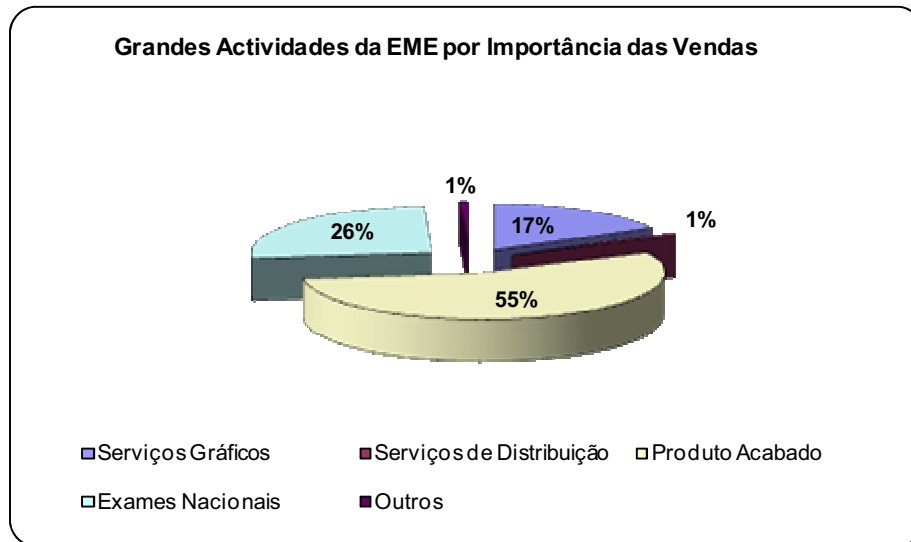
Conforme se verifica na Figura 1, a EMEC registou em 2016 uma descida da sua atividade (- 6,2 % relativamente a 2015), o que representa um valor de faturação de 2,885 milhões de euros.

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



Verificamos que a importância relativa das atividades (Figura 2) sofreu algumas alterações. O **Produto Acabado** reforçou a sua importância relativa, passando de 52% para 55%. Este aumento ocorreu penalizando os **Serviços Gráficos**, que desceu de 21% para 17% e os **Serviços de Distribuição**, que passou de 2% para 1%. Os **Exames Nacionais** ascenderam ligeiramente de 25% para 26%.

Figura 2 — Grandes atividades da EMEC em 2016



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 ME e indispensáveis para a consolidação da autonomia financeira.

Em 2016, a faturação das obras diretamente relacionadas com os **Exames Nacionais** sofreu um ligeiro aumento, cerca de 3% relativamente ao ano anterior, o que fica a dever-se a um aumento na faturação do Boletim de Inscrição e dos Exames Nacionais, aumentando também a sua importância relativa na faturação total da EMEC, passando a representar cerca de 40% (Figura 3).

Figura 3 — Faturação de obras diretamente relacionadas com exames

Faturação de obras diretamente relacionadas com os Exames Nacionais	2016	2015	2014
Exames Nacionais (A)	748.370	747.510	718.770
Boletim de Inscrição (B)	381.143	350.746	266.392
(A+B)	1.129.513	1.098.256	985.162
Faturação Total	2.855.057	3.044.561	3.010.080

Relativamente às adjudicações por tipologia de clientes do serviço gráfico (Figura 4), verificou-se uma diminuição de 14% no total adjudicado durante o ano de 2016. Contribuíram para esta diminuição a não execução de alguns trabalhos com algum volume significativo de faturação, nomeadamente as provas de Inglês para os alunos do 3º ciclo e a execução gráfica dos livros de preparação para os exames nacionais.

Figura 4 — Adjudicações de Serviços Gráficos e de Distribuição

Tipo de Cliente	2016		2015		Var (%)
	Valor	Import. Relativa	Valor	Import. Relativa	
Ministério da Educação - Serv. Centrais, Dir. Regionais e Outros Serviços	93.978	7%	327.768	22%	-71%
Ministério da Educação - Exames Nacionais	748.370	60%	747.510	51%	0%
Outras Instituições - Escolas, Universidades, Serviços de Outros Min., Empresas, Individuais e Outros	411.055	33%	383.552	26%	7%
Totais	1.253.403	100%	1.458.830	100%	-14%

No que diz respeito à faturação dos **Serviços Gráficos, de Distribuição** e de **Produto Acabado**, registou-se um ligeiro decréscimo nos valores de faturação, quando comparado com o ano de anterior.

1. AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL QUAR — 2016

Dos objetivos formulados no mapa estratégico (p. 30) 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 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.

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 45% 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

Lucy J.

custo de produção. Deste modo, o valor meta do indicador **VAB** seria obtido no intervalo de 1,6 e 2,0 milhões de euros, apurados através do mapa de demonstração anual de resultados, o que acabou por se verificar, uma vez que o valor do indicador para 2016 foi de 1,672 milhões de euros, tendo o objetivo sido atingido. Isto significa que, apesar dos resultados negativos do exercício, a EMEC consegue gerar recursos que permitem custear despesas com pessoal.

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 2016, este indicador registou uma taxa de cumprimento de prazos de 75%, significando, assim, que o objetivo foi cumprido.

O objetivo seguinte mede a **eficiência**, traduzindo ganhos de produtividade e redução de custos. Para efeitos de avaliação tem a ponderação de **35%**.

OB3 — Aumentar o volume de vendas diretas, de forma a valerem 55% 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 2016, o volume de vendas diretas foi de 75% em relação ao total faturado em Produto Acabado, superando-se assim o objetivo.

Os dois últimos objetivos são de **qualidade**, avaliada quer pela perceção dos utilizadores, quer em sentido técnico. Para efeitos de avaliação têm a ponderação de **20%** distribuídos uniformemente.

OB4 — Atingir um nível de qualidade na prestação dos serviços de *Muito Bom* entre 60% e 70%. 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** — Taxa de obras com classificação *Muito Bom* nos trabalhos gráficos e de distribuição. 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 70% de obras com um nível de qualidade de *Muito Bom*.

- **Indicador 5 — Taxa de resposta das escolas com classificação *Muito Bom* em relação ao Produto Acabado.** 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, medido através das respostas ao questionário que lhes é enviado para o efeito. Em 2016, este objetivo foi superado, porque essa avaliação se situou nos 73%.

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 2016.

Figura 5 – Indicadores do QUAR de 2016

Ministério da Educação e Ciência
Editorial do Ministério da Educação e Ciência

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.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- OE1 Promover a satisfação dos utentes/clientes
OE2 Garantir a sustentabilidade financeira
OE3 Melhorar a qualidade e as competências que lhe estão associadas

Peso	Objetivos operacionais / indicadores	Resultado 2012	Resultado 2013	Resultado 2014	Resultado 2015	Meta 2016	Tolerância	Valor crítico	Resultado 2016	Taxa realização	Classificação	Desvio
45%	Eficácia									100,0%	Atingido	0,0%
50%	O1. Atingir um Valor Acrescentado Bruto (VAB) que se situe entre 1,6 e 2,0 milhões de euros									100,0%	Atingido	0,0%

100%	I.1. Valor Acrescentado Bruto	1.900.377	1.951.140	1.788.881	1.864.480	1.800.000	200.000	2.200.000	1.671.929	100,0%	Atingido	0,0%
------	-------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	---------	-----------	-----------	--------	----------	------

50%	O2. Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 75% e 85% das obras									100,0%	Atingido	0,0%
-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------	----------	------

100%	I.2. Taxa de obras com prazos de entrega cumpridos	85%	80%	77%	76%	80%	5%	90%	75%	100,0%	Atingido	0%
------	--	-----	-----	-----	-----	-----	----	-----	-----	--------	----------	----

Peso	Objetivos operacionais / indicadores	Resultado 2012	Resultado 2013	Resultado 2014	Resultado 2015	Meta 2016	Tolerância	Valor crítico	Resultado 2016	Taxa realização	Classificação	Desvio
35%	Eficiência									122,8%	Superado	23%
100%	O3. Aumentar o volume de vendas diretas de forma a valerem 60% do total de vendas de produto acabado									122,8%	Superado	23%

100%	I.3. Taxa de vendas diretas de produto acabado	52%	60%	59%	76%	60%	5%	76%	75%	122,8%	Superado	23%
------	--	-----	-----	-----	-----	-----	----	-----	-----	--------	----------	-----

Peso	Objetivos operacionais / indicadores	Resultado 2012	Resultado 2013	Resultado 2014	Resultado 2015	Meta 2016	Tolerância	Valor crítico	Resultado 2016	Taxa realização	Classificação	Desvio
20%	Qualidade									114,9%	Superado	15%
100%	O4. Atingir um nível de qualidade total na prestação de serviços de Muito Bom entre 60% e 70%									114,9%	Superado	15%
50%	I.4. Taxa de obras com classificação Muito Bom - serviço gráfico e distribuição	71%	70%	72%	70%	75%	5%	85%	70%	100,0%	Atingido	0%
50%	I.5. Taxa de resposta das escolas com classificação Muito Bom - produto acabado	58%	60%	64%	71%	60%	5%	71%	73%	129,8%	Superado	30%

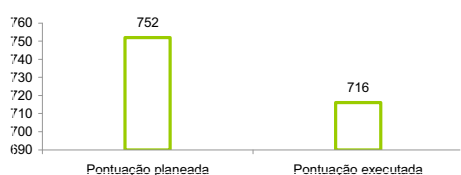
Objetivos mais relevantes: São considerados objetivos mais relevantes aqueles que, ordenando os pesos na avaliação final por ordem decrescente, somem mais de 50% e que no total contabilizem pelo menos metade do total dos objetivos.

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	6	96	6	96	0
Técnico superior - (inclui Especialistas de informática)	12	15	180	14	168	-12
Assistente técnico - (inclui Técnicos de informática)	8	52	416	49	392	-24
Assistente Operacional	5	8	40	8	40	0
Total		82	752	78	716	634

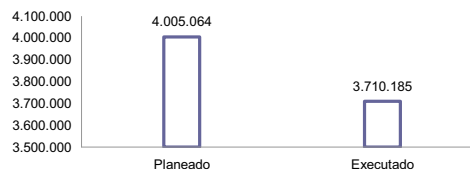
Recursos financeiros (euros)	Planeado	Executado	Desvio
Orçamento de funcionamento	3.935.119	3.694.899	-240.220
Despesas c/ Pessoal	2.072.843	1.922.485	-150.358
Aquisições de Bens e Serviços	1.581.450	1.497.932	-83.518
Outras despesas correntes	280.826	274.481	-6.345
Investimento	0	0	0
Outros valores	69.945	15.286	-54.659
Total (OF+Investimento+Outros)	4.005.064	3.710.185	-294.879

Gráficos RH e RF

Recursos Humanos (pontos)

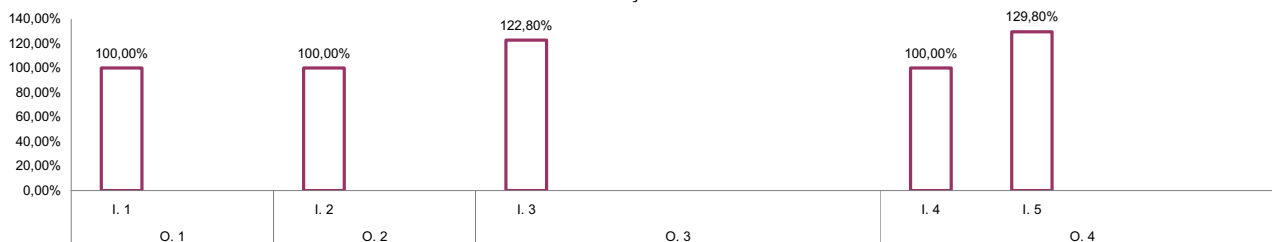


Recursos Financeiros (euros)

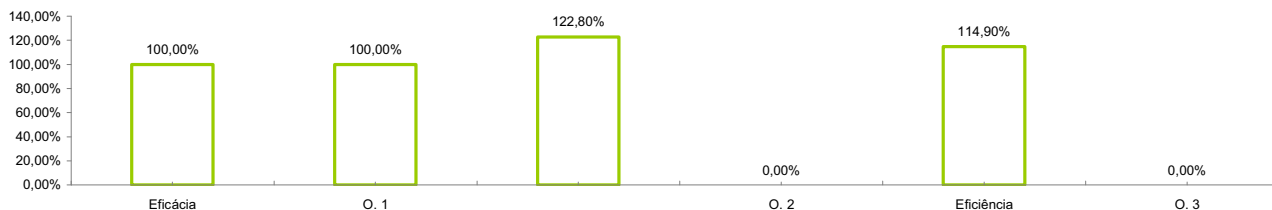


Gráficos Resultados

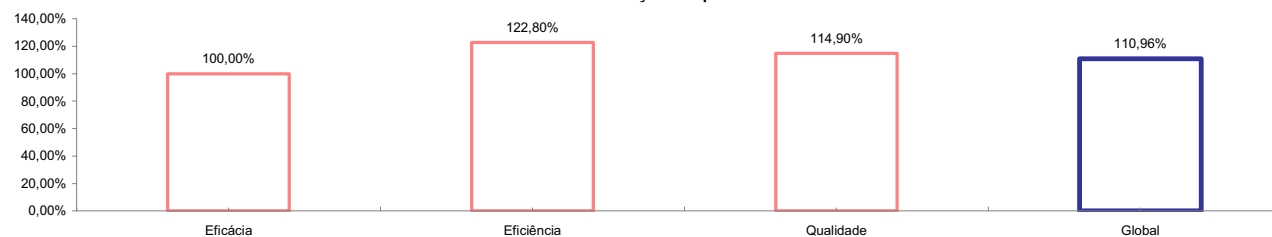
Taxa de realização dos indicadores



Taxa de realização dos objetivos



Taxa de realização dos parâmetros



Fontes de verificação

- 1.1 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](#)
- 1.2 (Obras prazos cumpridos / Total de obras) *100 / [Base de Dados da Direção de Produção - Listagem de prazos acordados e realizados por obra](#)
- 1.3 (Valor Vendas Directas PA / Total de Vendas de PA) *100 / [Programa de Faturação da EMEC](#)
- 1.4 (Obras com classificação de Muito Bom / Total Obras Classificadas) * 100 / [Questionário de Avaliação do Serviço Prestado enviado aos clientes](#)
- 1.5 (Total respostas com classificação de Muito Bom / Total Questionários Enviados) *100 / [Questionário de Avaliação do Serviço Prestado enviado às escolas](#)

Lucy

1.1 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 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 sobre *Avaliação das Condições de Adjudicações Perdidas para a Concorrência*.

No decorrer de 2016, foram enviados 486 questionários para apuramento do grau de satisfação do cliente após a receção do trabalho gráfico e de distribuição e procedeu-se a uma monitorização no que diz respeito à receção das respostas, cerca de 161, que representam um índice de resposta de 33%.

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, temos para os anos em análise o seguinte quadro:

Figura 6 – Avaliação Global da Satisfação do Cliente

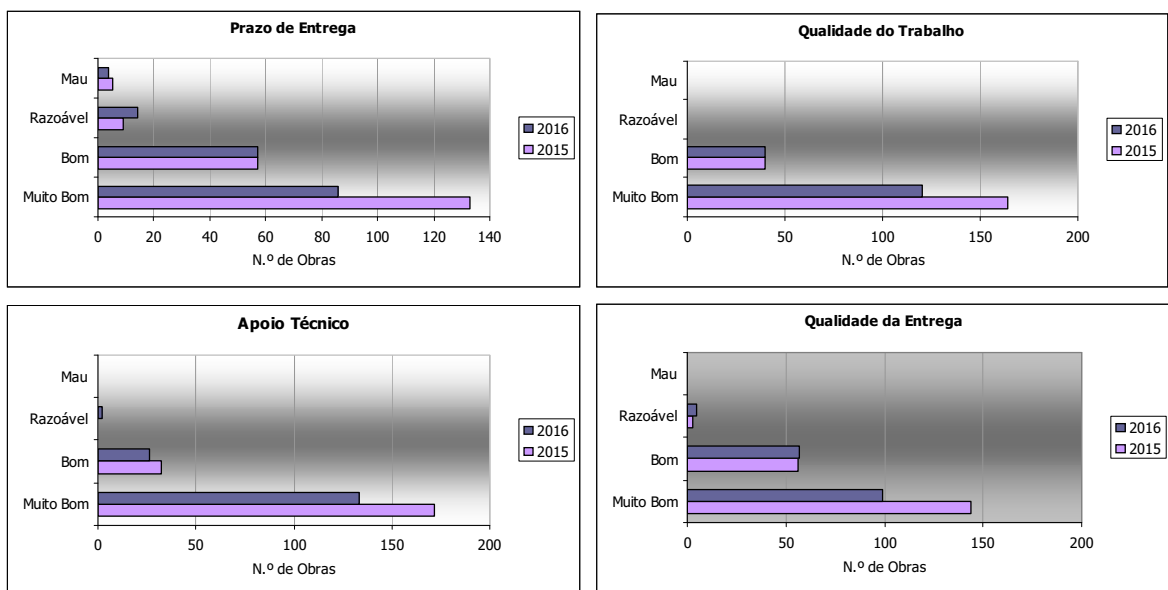
Avaliação Global	Quantidade Obras			
	2016	%	2015	%
Muito Bom	103	64%	142	70%
Bom	54	34%	61	30%
Razoável	3	2%	1	0%
Mau	1	1%	0	0%

Taxa de Resposta ao Questionário	2016	2015
Questionários enviados	486	600
Questionários com resposta	161	204
Taxa	33%	34%

A variável *Prazo de Entrega* continua a ser a que apresenta mais avaliações menos favoráveis, devido em grande parte à avaliação dada às cadernetas personalizadas do aluno, nas quais o prazo de entrega é sempre bastante dilatado e por vezes não é cumprido. Continua a ser relevante como medida a tomar para inverter estes resultados, a aquisição de uma nova máquina, uma vez que se trata de um investimento com retorno garantido.

Os gráficos seguintes refletem, para cada variável avaliada, a comparação das respostas obtidas em 2015 e 2016 nos questionários enviados ao cliente após a conclusão da respetiva obra.

Figura 7 – Análise das Respostas ao Questionário de Avaliação da Satisfação do Cliente



1.2. 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.

Lucy f.

O **controle 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, a sociedade de revisores oficiais de contas — António Borges & Associados.

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 **controlo 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, por forma a 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*).

1.3. 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.

1.3.1. As pessoas

O trabalhador da EMEC é maioritariamente do sexo masculino (55 %), com um nível etário médio de 53 anos e uma antiguidade média de 25 anos.

Nos últimos 13 anos não houve qualquer admissão de pessoal, excetuando, em 2003, um vogal do Conselho de Administração.

A atmosfera de trabalho decorre sem perturbações significativas e a qualidade de trabalho está a ser objeto de maior controlo, tendo melhorado nos últimos anos.

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;
- identificação de parte significativa do pessoal com a EMEC;
- os investimentos feitos em formação especializada.

1.3.2. Orgânica e personalidade jurídica

A estrutura da EMEC compreende o gabinete do diretor executivo e a direção administrativa e financeira com 23 trabalhadores, a direção de produção com 41 trabalhadores, e a direção de distribuição com 14 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.

1.3.3. Produtos/Serviços

O volume de faturação do Produto Acabado da EMEC (artigos que compõem o Catálogo do Ministério da Educação) no ano de 2016 foi de 1.578.091 euros, valor que representa um ligeiro aumento de 0,3% (4.943 euros) comparativamente ao total faturado em 2015.

Estes valores são importantes sobretudo porque invertem uma tendência de quebra contínua na faturação deste conjunto de artigos, que se vinha registando nos últimos anos, e que fez com que entre 2012 e 2015 se verificasse uma diminuição próxima dos 280.000 euros.

Também comparativamente ao total da faturação da EMEC, o peso percentual do PA em 2016, de 55,3%, registou um crescimento muito interessante (3,6%); no entanto, estes valores são mais consequência da quebra das restantes atividades do que reflexo do aumento das vendas do PA.

Não se verificaram alterações significativas em termos de vendas do PA por segmento de clientes. O segmento Vendas Diretas (escolas e particulares) manteve-se como o mais representativo, com um peso de 74,6% (1.177.004 euros).

Em 2016, a prestação de serviços gráficos e de distribuição (serviços) representou para a EMEC o valor de 506.637 euros, com um peso de 17,7% na faturação total. Este valor representa uma quebra muito significativa comparativamente ao ano de 2015 (-20%, ou seja, -125.174 euros) e inverte o crescimento que se vinha verificando desde 2013. Apesar disso, acaba por ser o segundo valor mais elevado dos últimos 6 anos, podendo assim concluir-se que a faturação de 2015 terá sido anormalmente elevada.

Com a quebra que se tem vindo a verificar na faturação de produtos – resultado da dificuldade no desenvolvimento de novos produtos e da crescente informatização das escolas – é nos serviços que a EMEC pode claramente crescer, mas com a consciência de que enfrenta uma forte concorrência das empresas privadas, com estruturas de custos mais flexíveis e muito mais agressivas em termos comerciais.

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.

1.3.4. Situação financeira

A receita líquida cobrada em 2016 foi de €4 309 885, dos quais €994 173 dizem respeito a saldos de gerências anteriores, o que traduz uma receita do ano de €3 315 712.

Os pagamentos totais efetuados durante o ano de 2016 foram de €3 710 185, sendo que a receita das operações foi inferior em € 394 473 à despesa efetuada, verificando-se, assim, um défice orçamental.

Numa análise do Balanço e da Demonstração dos Resultados de 2016, verifica-se, sucintamente, o seguinte:

- o valor do património é de € 4 577 127;
- foram consideradas amortizações num total de € 12 557;
- o volume de vendas e prestação de serviços foi de € 2 855 058;
- os resultados operacionais foram negativos - € 217 094;
- os resultados financeiros apresentaram valor negativo de - € 685;
- o resultado líquido do exercício foi negativo - € 207 421.

Consideram-se **pontos fracos**:

- a rigidez na realização de despesas devido ao enquadramento orçamental, associado ao facto de a receita compensar a despesa a partir do primeiro semestre.

Consideram-se **pontos fortes**:

- a inexistência de passivos financeiros ou crédito mal parado.

1.3.5. 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.



1.3.6. 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/impressos que tradicionalmente são utilizados.

1.3.7. 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"> • Não alinhamento entre a missão expressa, a orgânica e o desenvolvimento normal das atividades produtivas. • Estrutura com demasiados níveis, o que introduz ruído no fluxo de informação. • Não ter personalidade jurídica. • Carteira de clientes pouco diversificada. • Menor capacidade de produção de produtos gráficos em policromia com a qualidade/preço que se exige no mercado. • Poucos produtos novos. • Rigidez na gestão orçamental. • Novo regime de compras públicas que aumenta a concorrência. • Sistema de informação constituído por aplicações independentes, sem qualquer partilha e integração de dados. • Custo de mão-de-obra elevado (relativamente ao do mercado concorrente). • Trabalhadores com baixo nível de formação de base (habilitações). 	<ul style="list-style-type: none"> • Parque de Acabamento e de Expedição moderno. • Capacidade de autofinanciamento. • Utilização da «marca» Ministério da Educação e Ciência. • Conhecimento do mercado das escolas. • Reserva de mercado de que se estima em 70% da faturação. • Lealdade de clientes tradicionais. • Vontade de aprender de grande parte dos trabalhadores. • Investimentos em formação especializada. • Boa capacidade de produção em produtos gráficos a duas cores. • Utilização dos nossos serviços na execução de serviços com reserva de sigilo. • Integração no mesmo estabelecimento das várias fases do ciclo produtivo. • Possibilidade de adjudicação direta por parte de alguns serviços públicos.

Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência de empresas com maior produtividade e gestão mais flexível ou empresas com «preços de ocasião». • Produtos substitutos (Internet, CD-R, <i>software</i> de gestão etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquadramento institucional no Ministério da Educação, garante do cumprimento das condições, sigilo e prazos de execução das encomendas. • Lançamento de novos produtos e serviços. • 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: no que diz respeito aos serviços do Ministério da Educação, existe a possibilidade de adjudicação direta. • Crescimento de comércio eletrónico.

1.4. 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.

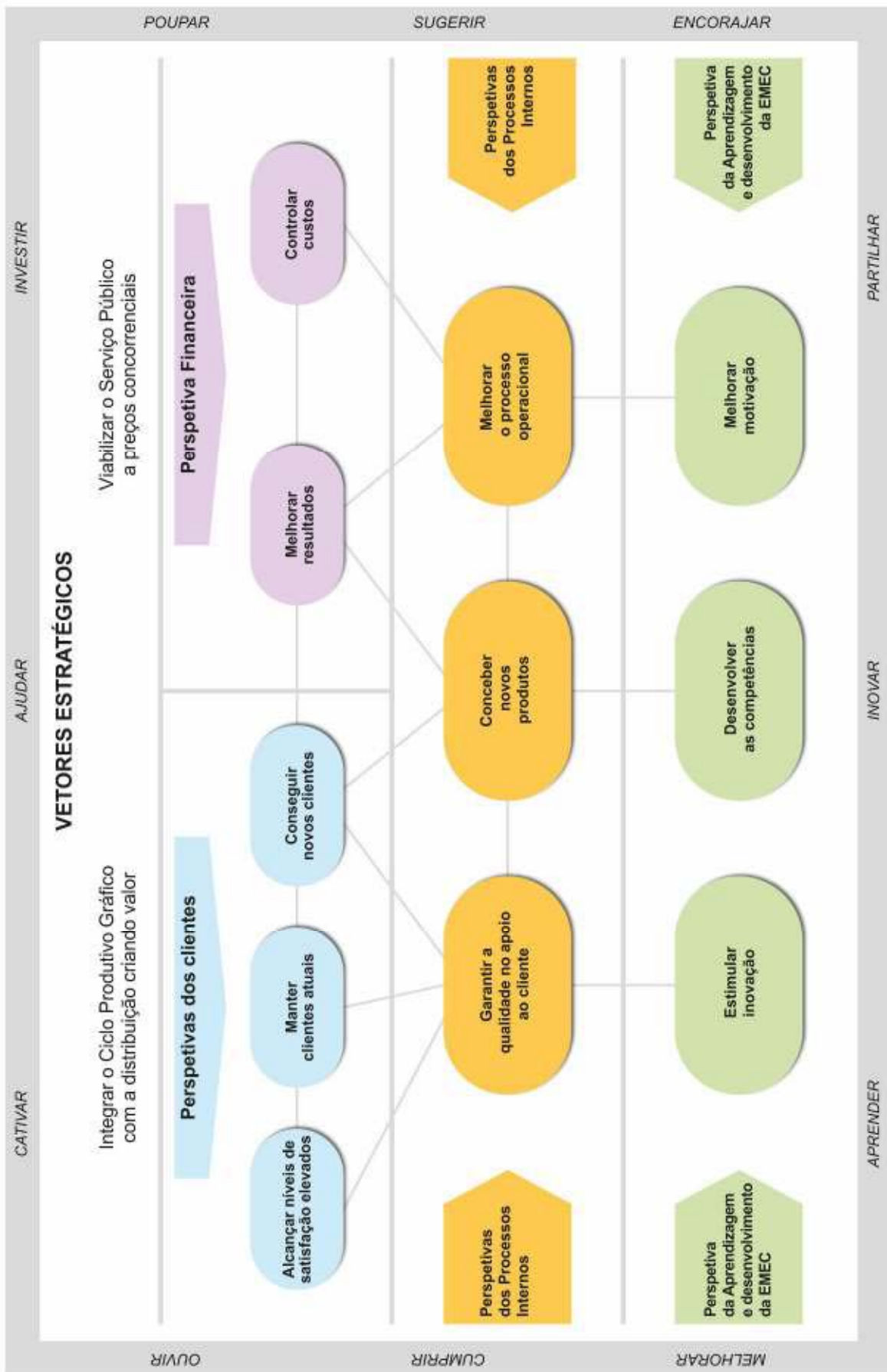
Na **perspetiva dos processos internos**: aperfeiçoar os processos de fabrico/circuitos; melhorar o planeamento e gestão da produção; diversificar fornecedores e parceiros, tal como se indica no mapa estratégico. Estes objetivos de tipo corporativo são prosseguidos mais especificamente em projetos e 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 2016
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 2015-2017)
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 <i>offset</i> (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 3 — 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 multicores, 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 n.º 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 5 definidos.



Mem Martins, 28 de Abril, de 2017

O Diretor Executivo



ANEXOS

ANEXO I
SISTEMA DE INFORMAÇÃO E CONTROLO
INTERNO

Questões	Aplicado			Fundamen- tação
	S	N	NA	
1 – Ambiente de controlo				
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			
2 – Estrutura organizacional				
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? ¹	100%			
2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?	5%			
3 – Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço				
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 formalizadas?	Sim			

Lucif.

¹ Foram definidos os objetivos conforme legislação em vigor.

(Continuação)

3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?			Em desenvolvimento	
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			
4 – Fiabilidade dos sistemas de informação				
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 sistemas?	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



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
E CIÊNCIA



Editorial
do Ministério
da Educação e Ciência

Agradecemos que preencha diretamente neste formulário, grave e envie para o E-mail: saigraf@eme.pt.
Em alternativa, preencha, imprima e nos devolva para o fax 21 926 27 65

Edifício de Mem Martins, 4
S. Carlos
Apartado 111
2726-901 Mem Martins
Tel: 21 926 66 00
Fax: 21 926 27 65
Telm: 92 541 43 63
E-mail: geral@eme.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?**

MAIS INFORMAÇÕES em
www.eme.pt

Exmo.(a) Sr.(a) _____
 Designação do Trabalho _____
 Nome do Cliente _____
 N./Proposta: _____ Obra: _____
 Data de Adjudicação: _____ Data da entrega do Trabalho: _____

(a preencher pelo cliente)

PRAZO DE ENTREGA	QUALIDADE DO TRABALHO	APOIO TÉCNICO AO CLIENTE	QUALIDADE DA ENTREGA (entrega...)
<input type="radio"/> Muito Bom	<input type="radio"/> Muito Bom	<input type="radio"/> Muito Bom	<input type="radio"/> Muito Bom
<input type="radio"/> Bom	<input type="radio"/> Bom	<input type="radio"/> Bom	<input type="radio"/> Bom
<input type="radio"/> Razoável	<input type="radio"/> Razoável	<input type="radio"/> Razoável	<input type="radio"/> Razoável
<input type="radio"/> Mau	<input type="radio"/> Mau	<input type="radio"/> Mau	<input type="radio"/> 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: _____ Site-mail: _____
 Telefone: _____ Data: _____

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.

SAC 2012

ANEXO III BALANÇO SOCIAL (SÍNTESE)

No final de 2016, encontravam-se ao serviço da EMEC 78 funcionários em Contrato de Trabalho em Funções Públicas.

O trabalhador da EMEC é maioritariamente do sexo masculino (55 %), com um nível etário médio de 53 anos e uma antiguidade média de 25 anos. Relativamente a habilitações literárias, a predominância vai para o grupo de trabalhadores com o 3º Ciclo e o Secundário (59 %), seguindo-se os habilitados com o 1º e 2º Ciclos (29 %), e os Licenciados (12 %).

Figura 1 — Análise Comparativa dos Últimos nove Anos: efetivos

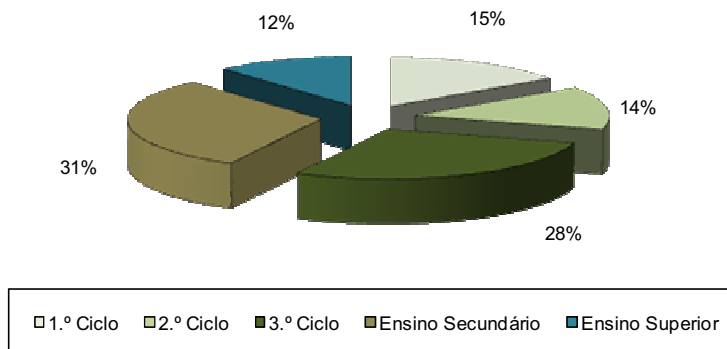


Figura 2 — Contagem dos efetivos por nível de escolaridade, segundo o sexo

	Homens	Mulheres	Total
Menos de 4 anos de escolaridade	0	0	0
4 anos de escolaridade	6	6	12
6 anos de escolaridade	4	7	11
9 anos de escolaridade	9	13	22
12 anos de escolaridade	19	5	24
Bacharelato	0	0	0
Licenciatura	4	4	8
Mestrado	1	0	1
Doutoramento	0	0	0
TOTAL	43	35	78

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 a partir de 2008 introduziu as novas regras estabelecidas pela Lei n.º 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 2016 foram realizadas 61 horas de formação no conjunto das ações previstas.

Figura 4 — Participação em ações de formação

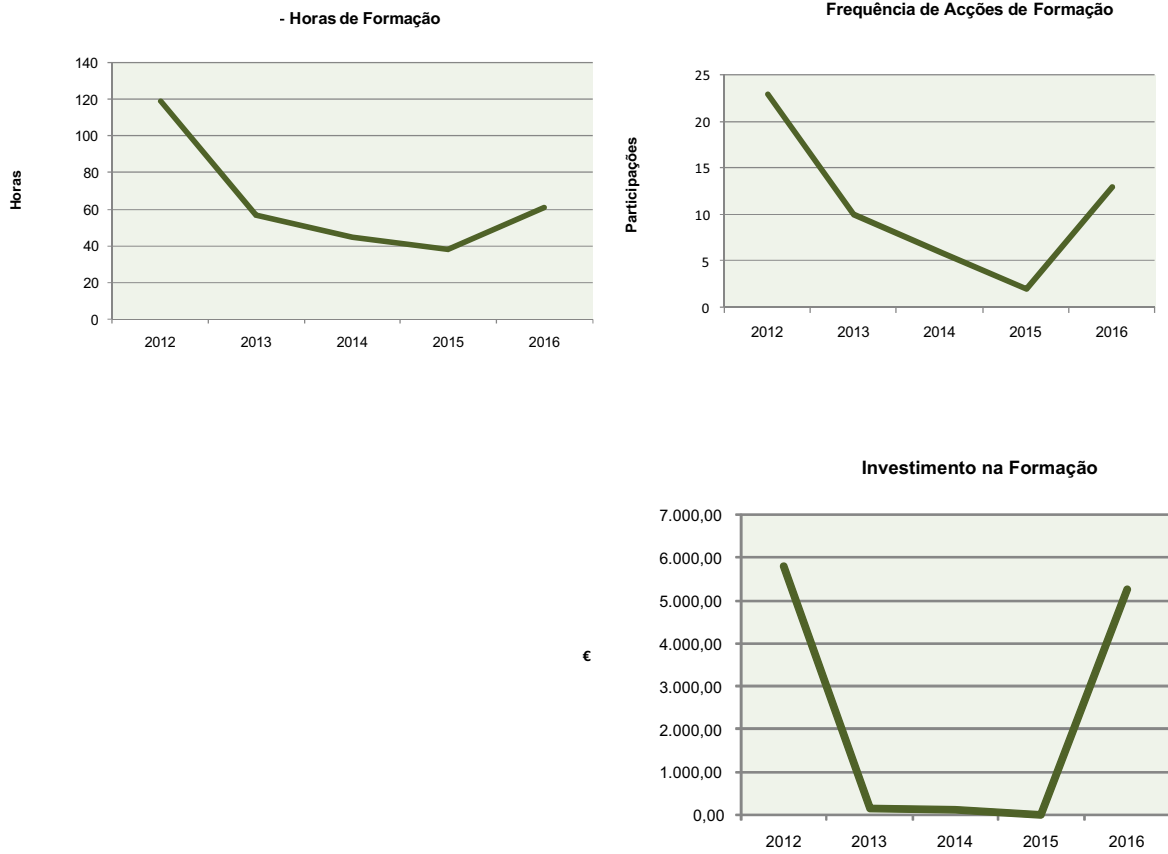
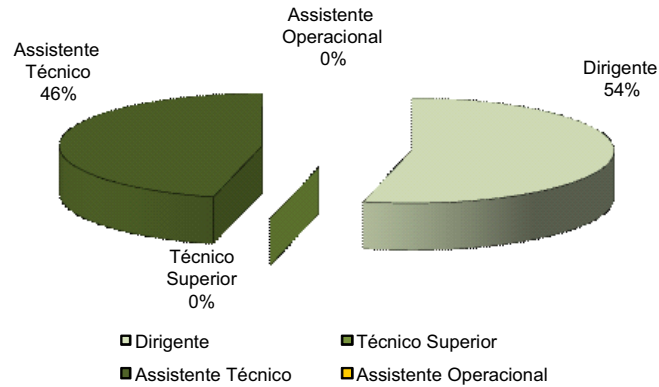
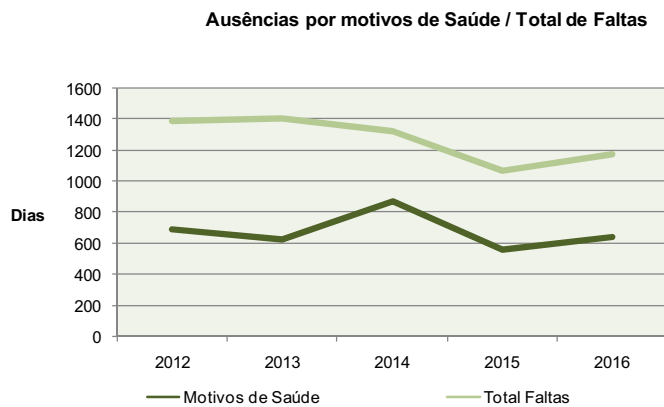


Figura 5 – Formação por Tipo de Efetivo



No ano em análise, o investimento total em formação, foi de 5.250,00 €, registando aqui também um acréscimo significativo, relativo a 2015 em que o investimento em formação foi nulo, uma vez que nesse ano a formação foi realizada a título gratuito.

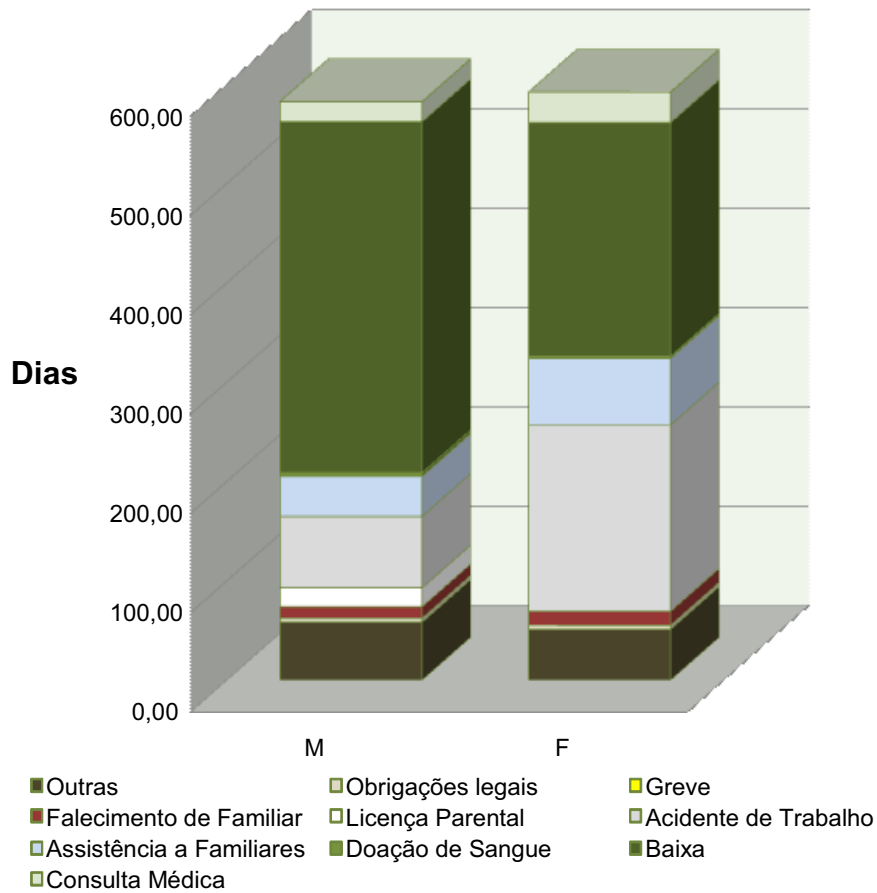
Figura 6 — Absentismo em 2016



Relativamente ao absentismo, em 2016 verificou-se um total de 1174 dias de ausência, 639 dos quais foram por motivos de saúde.

Lucif.

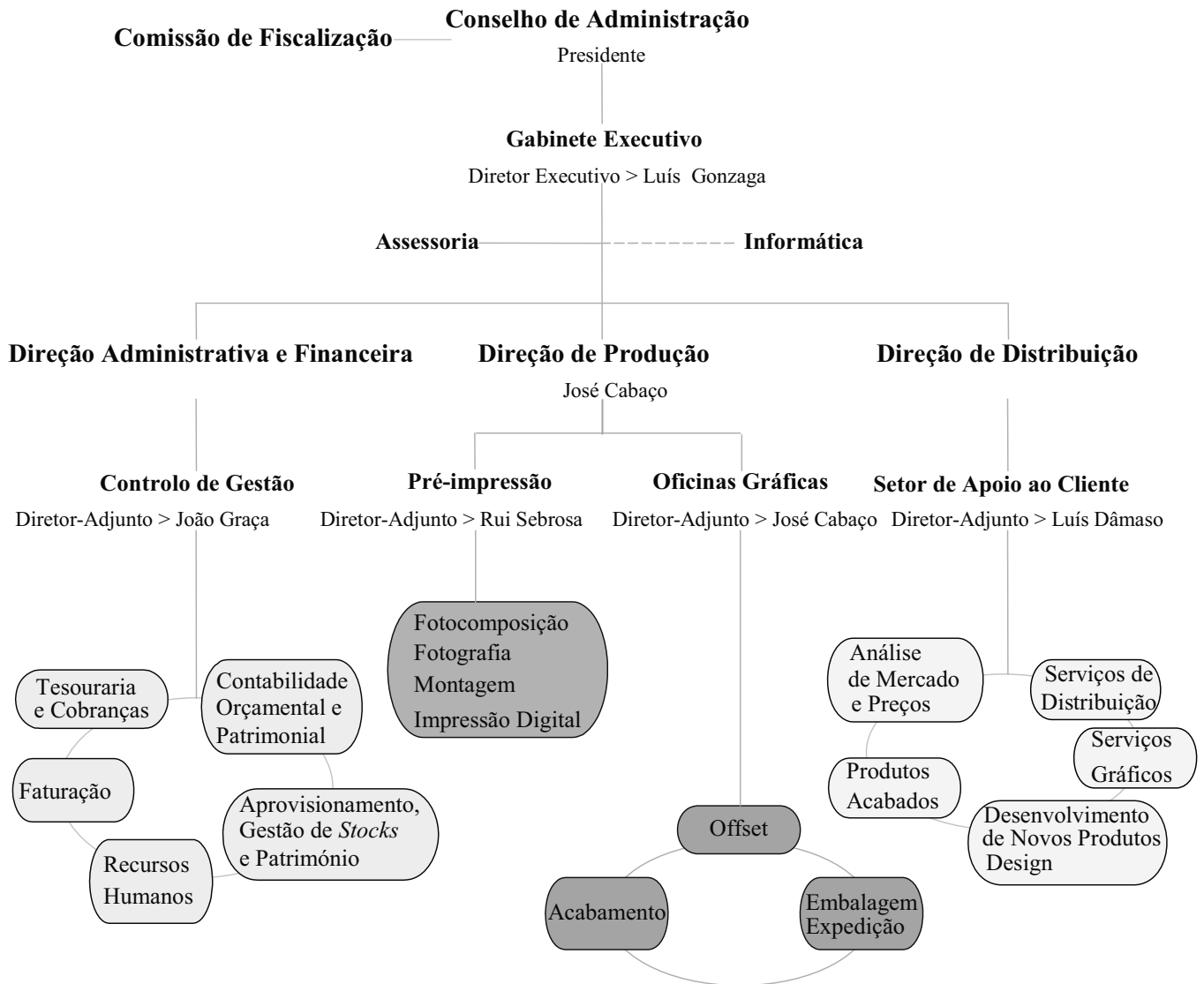
Figura 7 – Absentismo/ Sexo



No ano em análise, o absentismo total repartiu-se equilibrado pelo sexo, masculino (50 %) e feminino (50 %). No conjunto das faltas registadas em 2016, a perda de vencimento foi de 52 %. Quanto à sua distribuição, verificamos que a falta por doença representou 54,45 %, seguindo-se os acidentes de trabalho, com 22,10 %, outras não especificadas, com 9,34 %, a assistência à família, com 9,15 %, o falecimento de familiares, com 2,17 %, a Licença Parental, com 1,62 %, a obrigação legal, com 0,69 %, doação de sangue, com 0,48 % e a greve, com 0 %.

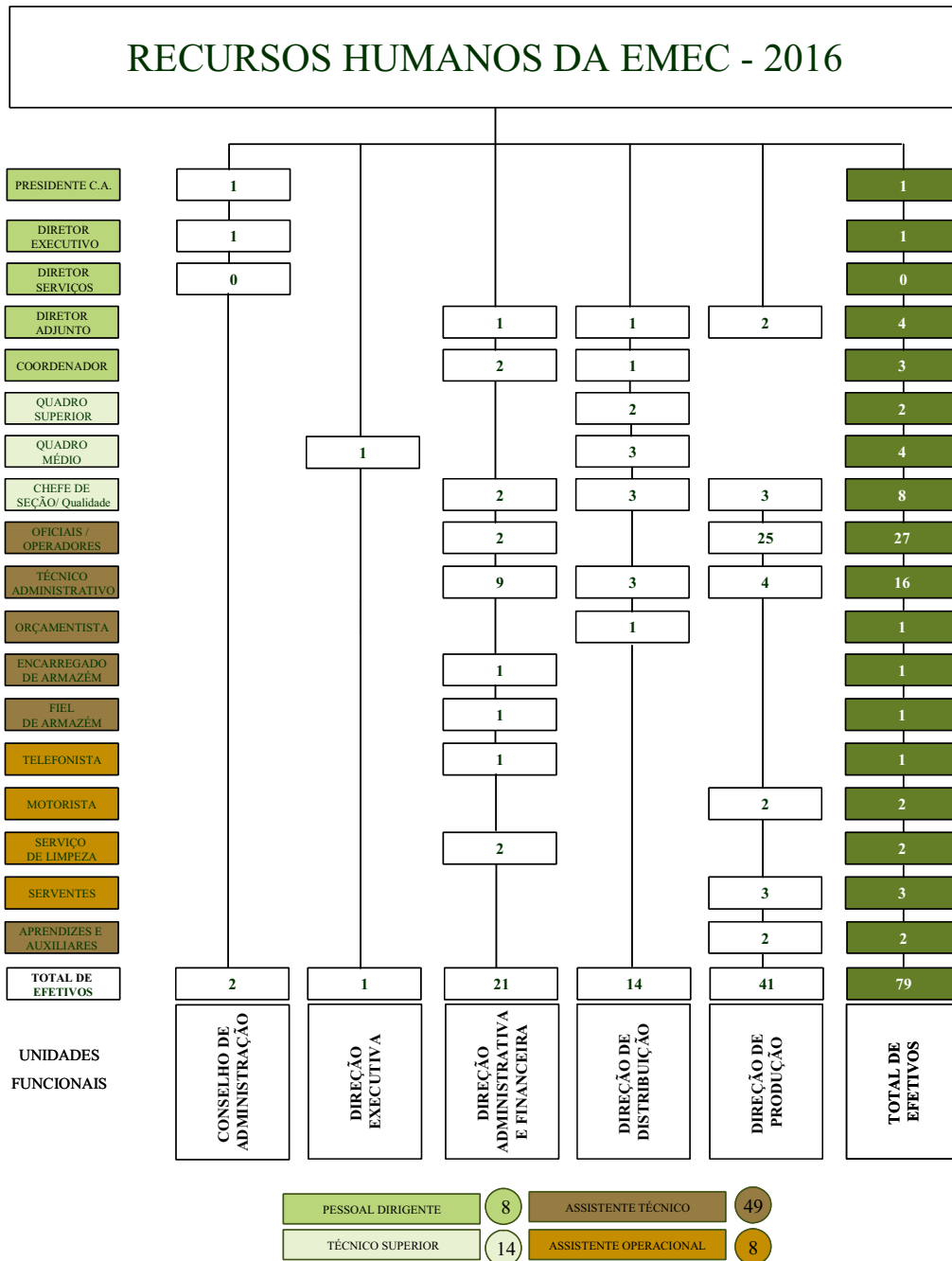
ANEXO IV

ORGANOGRAMA



Lucif.

ANEXO V



ANEXO VI

Indicadores da EMEC

		2016	
Indicadores de Gestão	Número de Empregados		78
	Vendas+Prestação de Serviços		2.855.058
	Vendas por empregado		36.603
	Resultados Operacionais		-217.094
	Resultados Financeiros		-685
	Resultados Correntes		-217.778
	Resultados Líquidos		-207.421
	Ativo Total Líquido		4.990.570
	Valor Acrescentado Bruto (VAB)		1.671.929
	Valor Acrescentado Bruto (VAB) por empregado		21.435
Análise Financeira	Rádios de Liquidez	Solvabilidade	11
		Liquidez Geral	177
		Liquidez Reduzida	148
		Liquidez Imediata	22
Análise Económica	Rádios de Rendibilidade %	Rendibilidade dos Capitais Próprios	-4,5%
		Rendibilidade Operacional das Vendas	-7,6%
		Rendibilidade do Ativo	-4,4%
		Rendibilidade Económica	-4,2%
	Rádios de Funcionamento	Rotação das Existências	3,46
		Permanência Média das Matérias Primas em Armazém (Dias)	211
		Prazo Médio de Recebimentos (Dias)	29
		Prazo Médio de Pagamentos (Dias)	10