



Editorial do Ministério da Educação e Ciência

# **Relatório de Atividades**

# **2014**

# RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2014

ÍNDICE	Missão	3
	1. Autoavaliação Institucional	5
	1.1 Objetivos	6
	2.1. A EMEC no contexto da indústria gráfica	11
	2.2. A atividade produtiva e os processos de funcionamento	11
	2.3. A prestação de serviços e as vendas	11
	3. Desempenho do serviço gráfico e de distribuição	14
	3.1. O mercado	16
	3.2. Avaliação do grau de satisfação dos utilizadores/clientes	16
	4. Desempenho do Produto Acabado	19
	4.1. As vendas de Produto Acabado	21
	4.2. Os canais de venda	21
	4.3. As vendas através da Internet	24
	5. Provas Finais, Exames Nacionais e obras relacionadas	26
	6. Áreas de negócio nos últimos anos	27
	7. Resultados financeiros	28
	8. Recursos humanos	33
	9. Avaliação dos projetos e atividades em 2014	37
	Projetos e Atividades para 2012	38
	Anexos	40
Anexo I — Mapa Estratégico		
Anexo II — Balanço	75	
Anexo III — Demonstração de resultados		
Anexo IV — Recursos humanos		
Anexo V — Indicadores da EMEC		
Anexo VI — Organograma		

## 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, tendo como atividade económica principal 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 estrutura do Ministério da Educação e Ciência, mencionando no Art.º 28º que «A Editorial do Ministério da Educação e Ciência continua a reger-se pelas disposições normativas que lhe são aplicáveis até à redefinição do respetivo estatuto jurídico». Mais adiante, refere que o «conselho de administração da Editorial do MEC passa a ser constituído por um presidente e dois vogais, um dos quais é o diretor executivo».

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

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

A visão é a forma como a EMEC pretende ser reconhecida, isto é, como se projeta no futuro:

«A EMEC deve 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 pré-impressão, impressão, acabamento, expedição e 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 das provas finais de ciclo dos exames nacionais) e dos prazos de execução das encomendas, potenciando a vantagem da EMEC de conhecimento das características dos clientes.

## 1. Autoavaliação Institucional

A **Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro** (novo SIADAP), refere como ponto de partida a elaboração do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), do qual deve constar a missão da EMEC, os seus propósitos de ação (objetivos estratégicos), os objetivos operacionais da aferição e condicionantes da sua concretização.

A EMEC, devido ao seu enquadramento institucional no Ministério da Educação e Ciência, beneficia, por um lado, de uma reserva de mercado e, por outro, dispõe de um ativo intangível importante: o conhecimento dos produtos, dos circuitos de distribuição e das características dos clientes e serviços utilizadores.

Os Objetivos Estratégicos (OE) têm sido os seguintes:

- **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 ao preço. São também relevantes o apoio técnico ao cliente, durante a execução e 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 as condições técnicas de prestação dos serviços, os quais terão efeitos simultâneos na satisfação do cliente e nos resultados financeiros.

## 1.1. Objetivos operacionais do QUAR 2014

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 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 1,5 e os 1,9 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 1,5 e 1,9 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 2014 foi de 1,789 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 2014, este indicador registou uma taxa de cumprimento de prazos de 77%, significando, assim, que o objetivo foi cumprido.

Os dois objetivos seguintes são de **eficiência**, traduzindo ganhos de produtividade e redução de custos. Para efeitos de avaliação têm a ponderação de **35%**.

**OB4 — Garantir a aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 8 e 10 mil euros.** Este objetivo corresponde a uma orientação estratégica e caracteriza-se pelo aperfeiçoamento ou inovação nos processos, ao longo da cadeia de valor, com vista à redução de custos, de prazos de execução e de prazos de entrega ao cliente. A superação deste objetivo ficou a dever-se à aplicação de propostas relativas ao pagamento do trabalho extraordinário durante o processo de execução dos exames nacionais, em que os trabalhadores e a direção da EMEC chegaram a uma situação de compromisso na qual o trabalho extraordinário seria pago através de

uma bolsa de horas, diminuindo assim os encargos com despesas de pessoal. Esta medida consubstanciou um ganho efetivo de cerca de 15.000 euros.

**OB5 — 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 e sobretudo às lojas Fnac e do Grupo Sonae. Em 2014, o volume de vendas diretas foi de 59% 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.

**OB6 — Atingir um nível de qualidade de *Muito Bom* entre 70% e 80% dos trabalhos gráficos e de distribuição.** O indicador deste objetivo obtém-se através da análise 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 72% de obras com um nível de qualidade de *Muito Bom*.

**OB7 — Atingir um nível de qualidade de *Muito Bom* entre 50% e 60% na avaliação das encomendas de Produto Acabado.** O indicador deste objetivo obtém-se através do grau de satisfação das escolas, relativamente 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. Porque essa avaliação se situou nos 64%, em 2014, este objetivo foi superado.

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 2014.

Figura 1 — Indicadores do QUAR de 2014

ANO:2014										
 <p>Editorial do Ministério da Educação e Ciência</p>										
<p><b>MISSÃO:</b> Organismo dotado de autonomia administrativa, integrado no Ministério da Educação e Ciência (MEC), cuja atividade económica principal é a edição, impressão de suportes de informação gravados, promovendo também a distribuição e venda de publicação</p>										
<b>Objetivos Estratégicos</b>										
OE.1 - Promover a satisfação dos utentes/clientes										
OE.2 - Garantir a sustentabilidade da Autonomia Financeira										
OE.3 - Promover o aperfeiçoamento dos processos e condições técnicas de prestação de serviços, visando obter ganhos de qualidade e produtividade										
OE.4 - Melhorar a qualidade e as competências que lhe estão associadas										
<b>Objetivos Operacionais</b>										
<b>Eficácia</b>										<b>45</b>
O1. Attingir um Valor Acrescentado Bruto (VAB) que se situe entre os 1,5 e 1,9 milhões de euros										50
INDICADORES	Resultado 2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
Valor Acrescentado Bruto (€)	1.951.140	1.700.000	200.000	2.200.000	100,00		1.788.881	100%	Atingido	
O2. Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 75% e 85% das obras										50
INDICADORES	Resultado 2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
Taxa de Obras com prazos cumpridos (%)	80	80	5	90	100,00		77	100%	Atingido	
<b>Eficiência</b>										<b>35</b>
O3. Garantir a aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 8 e 10 mil euros										50
INDICADORES	Resultado 2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
Valor de propostas de melhoria aplicadas com sucesso (€)	16.500	9.000	1.000	15.000	100,00		15.000	125%	Superado	
O4. Aumentar o volume de Vendas Diretas de forma a valerem 55% do total de vendas de Produto Acabado										50
INDICADORES	Resultado 2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
Taxa de Vendas Diretas de Produto Acabado (%)	60	55	2	58	100,00		59	133%	Superado	
<b>Qualidade</b>										<b>20</b>
O5. Attingir um nível de qualidade na prestação de serviços de Muito Bom entre 60% e 70%										100
INDICADORES	Resultado 2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
Taxa de obras com classificação Muito Bom (%) - Serviço gráfico e distribuição	70	75	5	85	50,00		72	100%	Atingido	
INDICADORES	Resultado 2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
Taxa de respostas das escolas com classificação Muito Bom (%) - Produto Acabado	60	55	5	65	50,00		64	123%	Superado	

### Recursos Humanos

DESIGNAÇÃO	PONTUAÇÃO	QUANT	UERH PLANEADOS	PLANEADOS	UERH REALIZADOS	REALIZADOS	DESVIO
Dirigentes - Direção Superior	20	2	229	9.160	2	9160	0
Dirigentes - Direção intermédia e chefes de equipa	16	7	229	25.648	7	25648	0
Técnico Superior - (inclui especialistas de informática)	12	5	229	13.740	5	13740	0
Coordenador Técnico - (inclui chefes de secção)	9	10	229	20.610	10	20610	0
Assistente Técnico - (inclui técnicos de informática)	8	54	229	98.928	52	95264	3.664
Encarregado geral operacional	7	1	229	1.603	1	1603	0
Assistente operacional	5	8	229	9.160	8	9160	0
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>		<b>178.849</b>	<b>85</b>	<b>175185</b>	<b>3.664</b>

### Recursos Financeiros

DESIGNAÇÃO	PLANEADOS	EXECUTADOS	DESVIO
Orçamento de funcionamento:			
Despesas c/Pessoal	1.955.586	1.886.895	68.691
Aquisições de Bens e Serviços	1.075.885	1.401.508	-325.623
Outras despesas correntes	163.891	215.749	-51.858
Outros valores	9.945	14.416	-4.471
<b>TOTAL</b>	<b>3.205.307</b>	<b>3.518.569</b>	<b>-313.262</b>

### Indicadores \_ Fonte de Verificação

Indicador 1	<b>VAB</b> = (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
Indicador 2	(Obras prazos cumpridos / Total de obras) *100	Base de Dados da Direção de Produção
Indicador 3	Propostas de melhoria de produtividade aplicadas com sucesso	Análise das Mais-Valias no Dossier das Propostas de Melhoria
Indicador 4	(Valor Vendas Directas PA / Total de Vendas de PA) *100	Programa de Faturação da EME
Indicador 5	(Obras com classificação de Muito Bom / Total Obras Classificadas) * 100	Questionário de Avaliação do Serviço Prestado enviado aos clientes
Indicador 6	(Total respostas com classificação de Muito Bom / Total Questionários Enviados) *100	Questionário de Avaliação do Serviço Prestado enviado às escolas

Figura 2 — Indicadores do QUAR de 2014

Objetivos Operacionais			Meta Prevista	Resultado de 2014	Desvio		
<b>Eficácia</b>							<b>45%</b>
<b>Ob 1</b>	Atingir um VAB que se situe entre os 1,5 e os 1,9 milhões de euros	Ind. 1	1.700.000	1.788.881	88.881	cumpriu	22,5%
Pond. 33%							
<b>Ob 2</b>	Cumprir com entre 75% e 85% dos prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição	Ind. 2	80,0%	77,0%	-3,0%	cumpriu	22,5%
Pond. 33%							
<b>Eficiência</b>							<b>35%</b>
<b>Ob 4</b>	Garantir a aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 8 e 10 mil euros	Ind. 4	9.000	15.000	6.000	superou	17,5%
Pond. 50%							
<b>Ob 5</b>	Aumentar o volume de Vendas Diretas, para 55% do total de vendas de Produto Acabado	Ind. 5	55,0%	59,0%	4,0%	superou	17,5%
Pond. 50%							
<b>Qualidade</b>							<b>20%</b>
<b>Ob 6</b>	Atingir um nível de qualidade Muito Bom entre 70% e 80% dos trabalhos gráficos e de distribuição	Ind. 6	75,0%	72,0%	-3,0%	cumpriu	10,0%
Pond. 50%							
<b>Ob 7</b>	Atingir um nível de qualidade Muito Bom entre 50% e 60% na avaliação das encomendas de Produto Acabado	Ind. 7	55,0%	64,0%	9,0%	superou	10,0%
Pond. 50%							

## 2. Atividade em 2014

### 2.1. A EMEC no contexto da indústria gráfica

O ano de 2014 ficou marcado pela saída de Portugal, com sucesso, do Programa de Assistência Económica e Financeira da Troika (FMI, BCE e UE) a que esteve sujeito, e pelo crescimento da sua economia. Após três anos consecutivos de recessão, a economia portuguesa voltou a crescer, impulsionada pela melhoria do consumo privado e do investimento, acompanhado pelo o aumento das exportações.

O sector gráfico, em 2014, veio confirmar e consolidar a tendência de recuperação, apesar de lenta, demonstrada no ano anterior, refletindo escolhas mais racionais e equilibradas face aos novos desafios internos e externos. O ajustamento do negócio gráfico continuou, com as empresas a procurarem reorganizar-se, face ao excesso de capacidade instalada, e a reduzir custos e a dotar-se de maior capacidade financeira.

No último ano, a EMEC viu a sua atividade ser marcada por uma certa estabilidade (relativamente a 2013). No entanto, sendo um organismo estatal, cujos clientes são maioritariamente da esfera pública, estará sempre dependente do grau das políticas de contenção de custos implementadas pelos decisores públicos.

### 2.2. A atividade produtiva e os processos de funcionamento

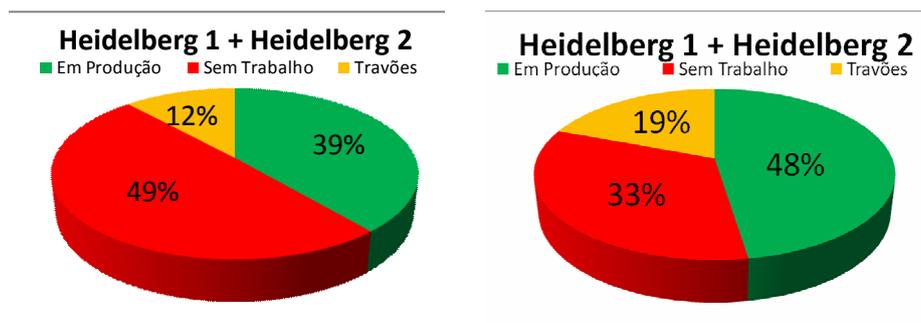
O equipamento da Área de **Pré-Impressão**, no Sector de Paginação, Processamento de Imagens e Imposição Eletrónica, encontra-se parcialmente envelhecido e parcialmente amortizado, sendo constituído por 4 computadores MacPro, relativamente recentes; 2 computadores Macintosh G4, 3 computadores Macintosh G5 e 1 computador Macintosh G3, bastante envelhecidos, já descontinuados pelo fabricante e com limitações de funcionamento; 1 computador PC, com funções de servidor para apoio ao Sistema de Paginação e Imposição Eletrónica e Processamento de Dados; 1 *scanner* de alta resolução para a captura e processamento fotográfico de imagens; 1 impressora a preto e branco; e 1 *plotter* para a produção de provas em papel e diversos produtos em impressão digital, já descontinuada pelo fabricante.

No Sector da **Impressão Digital**, o equipamento é constituído por 1 Sistema de Impressão Digital para a produção de obras gráficas de pequenas tiragens (com 1 servidor e 1 impressora a preto e branco e 1 impressora a cores, já descontinuada pelo fabricante) e 1 Sistema de Digitalização de

Materiais Analógicos para Ficheiros Digitais (com 1 servidor e 1 *scanner* de alta produção), avariado e sem possibilidade de reparação.

O parque de **máquinas de impressão** da EMEC encontra-se totalmente amortizado, sendo constituído por três grupos de equipamento: o primeiro, aquele que está em laboração efetiva, compreende duas máquinas *Heidelberg* a duas cores, no formato 70 x 100 cm; o segundo e terceiro são constituídos por máquinas de apoio com uma taxa de utilização muito reduzida, respetivamente, duas máquinas *RYOB*, no formato 35 x 50 cm, e equipamento tipográfico. A taxa de inatividade nestes equipamentos principais, *Heidelberg* I e II, registou uma redução de 16%, passando de 61% em 2013 para 51% de inatividade em 2014.

**Figura 3 — Ocupação da capacidade produtiva da impressão em 2014 nas duas máquinas principais: Heidelberg I e Heidelberg II (2013 vs 2014)**



Em relação aos travões na produção, que representam agora 19% da capacidade de produção instalada, justificam-se por falta de operador (37%), limpeza geral (24%); espera de chapas (8%) e avaria mecânica (8%).

**Figura 4 — Travões nas duas máquinas principais: Heidelberg I e Heidelberg II (em valor e percentagem)**

	Análise de Travões (em valor)						
	Heid I	Heid II	R522	R520	Cilíndrica	Minerva	H1+H2
8 - Espera de Papel	14,34	12,10	0,00	0,00	0,00	0,00	26,4
9 - Espera de Chapa	43,27	41,39	1,25	0,00	0,00	0,00	84,7
10 - Def. rolagem/Molhas	0,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,7
11 - Mudança Cautchus	9,50	8,94	0,00	0,00	0,00	0,00	18,4
12 - Limpeza Geral	164,85	106,46	11,63	0,00	0,00	0,00	271,3
13 - Deficiência Chapa	1,20	1,32	0,00	0,00	0,00	0,00	2,5
14 - Avaria Mecânica	26,61	59,16	0,75	0,00	24,00	0,00	85,8
15 - Avaria Eléctrica	69,20	1,90	0,00	0,00	0,00	0,00	71,1
16 - Falta de Energia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0
17 - Falta de Operador	194,82	216,20	94,63	0,00	149,84	8,00	411,0
19 - Deficiência de Papel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0
20 - Preparação Máquina	45,83	21,45	1,10	0,00	0,00	0,00	67,3
21 - Espera Aprovação	7,48	3,98	0,00	0,00	0,00	0,00	11,5
99 - Outros Motivos	61,66	27,59	0,00	0,00	4,00	0,00	89,3
<b>Total Travões</b>	<b>639,42</b>	<b>500,49</b>	<b>109,36</b>	<b>0,00</b>	<b>177,84</b>	<b>8,00</b>	<b>1139,91</b>

	Análise de Travões (em %)						
	Heid I	Heid II	R522	R520	Cilíndrica	Minerva	H1+H2
8 - Espera de Papel	2	2	0	0	0	0	2
9 - Espera de Chapa	7	8	1	0	0	0	8
10 - Def. rolagem/Molhas	0	0	0	0	0	0	0
11 - Mudança Cautchus	1	2	0	0	0	0	2
12 - Limpeza Geral	26	21	11	0	0	0	24
13 - Deficiência Chapa	0	0	0	0	0	0	0
14 - Avaria Mecânica	4	12	1	0	13	0	8
15 - Avaria Eléctrica	11	0	0	0	0	0	6
16 - Falta de Energia	0	0	0	0	0	0	0
17 - Falta de Operador	30	43	87	0	84	100	37
19 - Deficiência de Papel	0	0	0	0	0	0	0
20 - Preparação Máquina	7	4	1	0	0	0	6
21 - Espera Aprovação	1	1	0	0	0	0	1
99 - Outros Motivos	10	6	0	0	2	0	8
<b>Total Travões</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Nota: não houve travões na máquina de impressão Ryobi 520 porque a máquina se encontra parada.

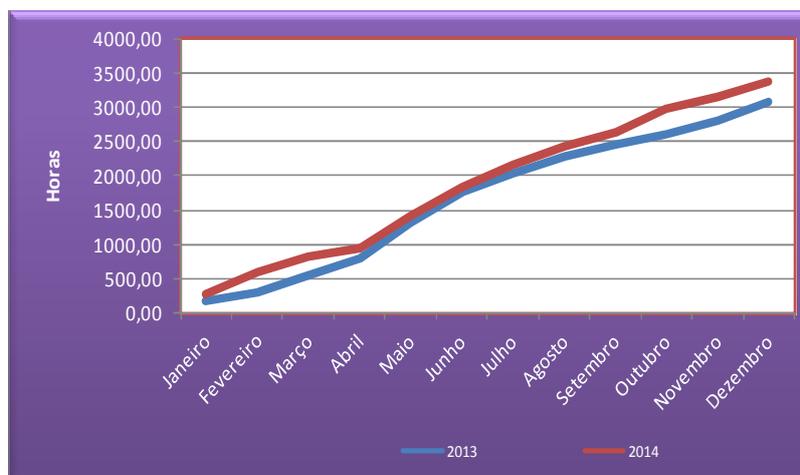
A Figura 5 apresenta as horas de laboração mensais em 2013 e 2014 em todas as máquinas de impressão. Como se pode observar em 2014, maio foi o mês de maior laboração, altura que corresponde à execução de exames nacionais, com um volume de trabalho mensal de 484 horas de impressão.

**Figura 5 — Ocupação total das máquinas de impressão (2013-2014)**



Se somarmos em acumulação todas as horas de impressão realizadas em 2014, obtemos um total de 3379 horas que, comparadas com as 3074 horas realizadas em 2013, representam um aumento de 10% ou, seja, mais 305 horas realizadas. A figura seguinte ilustra a acumulação das horas de impressão ao longo dos meses comparativamente ao ano anterior.

**Figura 6 — Análise comparativa das horas de impressão realizadas (2013-2014)**



### 2.3. A prestação de serviços e as vendas

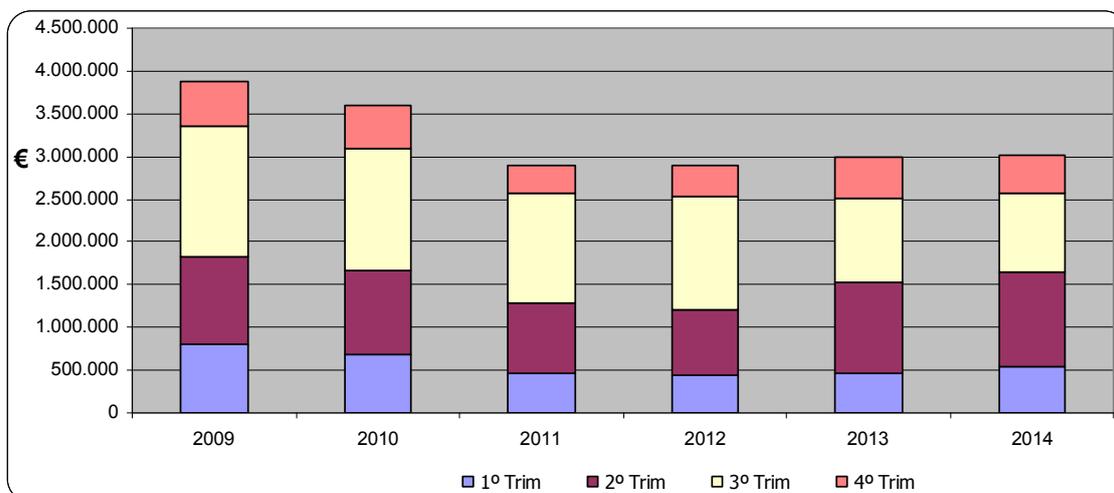
As vendas resultantes da prestação de serviços são expressas no valor de faturação, a variável com maior poder explicativo da situação económica da EMEC e aquela que melhor antevê o desempenho esperado.

A prestação de serviços da 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, levada a cabo pela 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, executados independentemente da iniciativa da sua produção;
- os *Exames Nacionais* (Ensinos Básico e Secundário).

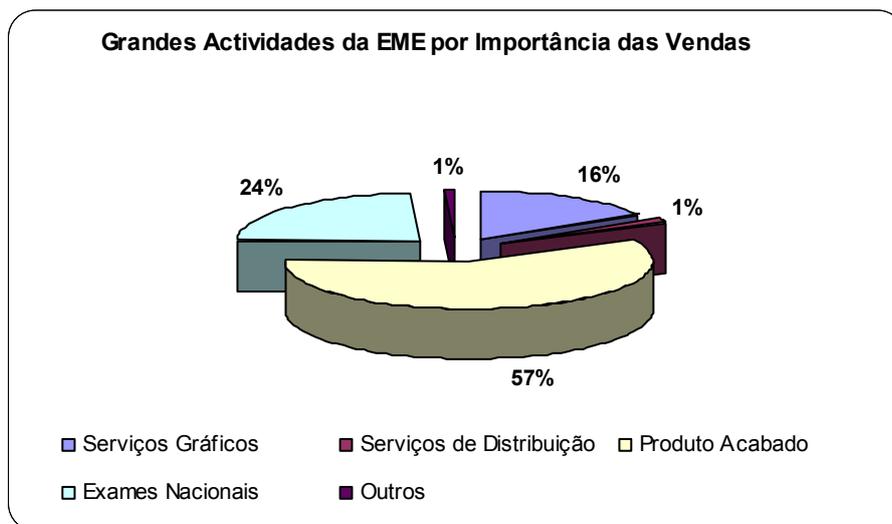
De acordo com a Figura 7, verificamos que, desde 2009, a atividade da EMEC tem vindo a decrescer, tendo estabilizado a partir de 2012. Em 2014, apresentou um volume de negócios de 3,010 milhões de euros, correspondendo a um acréscimo irrelevante de 0,3 % face ao ano transato.

Figura 7 — Evolução da faturação da EMEC, por trimestre (s/IVA)



Verificamos que a importância relativa das atividades (Figura 8) sofreu algumas alterações. O **Produto Acabado** reduziu a sua importância relativa, à semelhança do que vem acontecendo nos últimos anos, passando de 59% para 57%. Em sentido contrário, os **Serviços Gráficos** subiram de 14% para 16%. Os **Exames Nacionais** e os **Serviços de Distribuição** mantiveram-se estáveis, com 24% e 1%, respetivamente.

Figura 8 — Grandes atividades da EMEC em 2014



### 3. Desempenho do serviço gráfico e de distribuição

#### 3.1. O mercado

A EMEC tem uma situação de monopólio nos Exames Nacionais, Provas Finais, de Ciclo impressos e outros produtos de modelo exclusivo que se estima representarem cerca de 75 % da faturação, o que implica que os restantes 25 % advenham da oferta de melhores condições nos serviços gráficos e de distribuição.

O Despacho 21902/ME/98, conjugado com o Despacho 46/ME/93, dá prevalência à EMEC na prestação de serviços (em particular serviços gráficos e de distribuição) aos diferentes organismos do Ministério da Educação e Ciência. O Despacho 21902/ME/98 admite as exceções expressas no seu ponto 1.3:

«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»

Em relação a 2013, o valor das consultas de clientes feitas à EMEC sofreu um aumento significativo, cerca de 48%, que se refletiu também num aumento no valor das adjudicações, embora não tão significativo como o registado no ano anterior. Como tal, o índice de adjudicação, que relaciona o valor de consultas com o valor de adjudicações, situou-se nos 45%, valor um pouco abaixo do registado no ano anterior.

**Figura 9 — Serviços gráficos e de distribuição: consultas e adjudicações à EMEC**

Serviços Gráficos e Distribuição		2014	2013	variação	Índice de Adjudicação
<b>Consultas à EME</b>	<b>Nº</b>	1.022	866	18%	59%
	<b>Valor</b>	1.117.308	753.704	48%	
<b>Adjudicações à EME</b>	<b>Nº</b>	605	583	4%	45%
	<b>Valor</b>	498.823	450.639	11%	

Quando agrupadas por segmento de cliente, tal como se observa na figura seguinte, verificamos que as adjudicações relativas aos organismos do Ministério da Educação e Ciência sofreram um aumento bastante significativo em relação ao ano anterior, que se deve principalmente à passagem para serviço gráfico de um artigo do IAVE que até à data era considerado Produto Acabado.

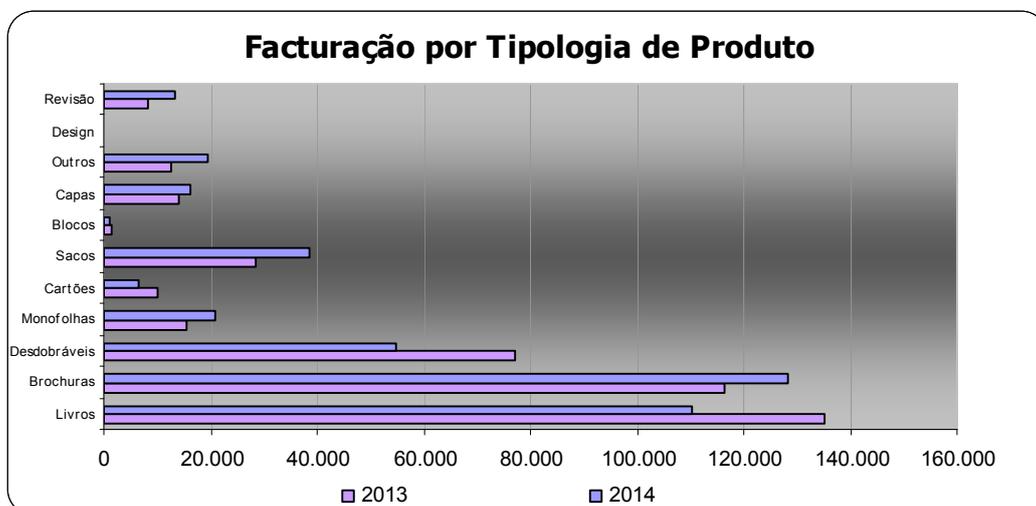
**Figura 10 — Adjudicações de serviços gráficos e de distribuição por segmento de cliente (em euros)**

Tipo de Cliente	2014		2013		Variação
	Valor	%	Valor	%	
Ministério da Educação e Ciência					
Serviços Centrais	115.314	49%	49.216	45%	134%
Outros serviços do MEC	43.739	1%	73.909	7%	-41%
Estabelecimentos de Ensino não Superior	128.217	24%	138.260	12%	-7%
Instituições de Ensino Superior	16.094	4%	3.169	1%	408%
Serviços de Outros Ministérios	137.365	10%	106.649	17%	29%
Empresas e Individuais	26.479	9%	48.086	4%	-45%
Outros	31.615	3%	31.350	10%	1%
	498.823	99%	450.639	100%	11%
Exames Nacionais	797.110		724.260		10%
<b>Total</b>	<b>1.295.933</b>		<b>1.174.899</b>		<b>10%</b>

Verifica-se um ligeiro aumento nas adjudicações em alguns segmentos de mercado, devido principalmente ao aumento de encomendas por parte de alguns clientes novos, fruto das ações de divulgação levadas a cabo pela EMEC e que se refletiu, posteriormente, num aumento da faturação em 2014.

No que diz respeito ao serviço gráfico, por tipologia de produto (Figura 11), a faturação apresenta valores mais significativos em *Brochuras* e *Livros*, embora se registre uma ligeira diminuição na faturação de *Livros* e um aumento na faturação de *Brochuras*, relativamente ao período homólogo de 2013. Nas restantes tipologias, com a exceção dos *Desdobráveis* que sofreram também uma diminuição da faturação, a situação é muito semelhante à registada no ano anterior.

**Figura 11 — Faturação por tipologia de produto (em euros)**



Na Figura 12, pode observar-se que o peso relativo do Ministério da Educação e Ciência, por conta do valor de *Exames Nacionais*, se mantém bastante elevado, face às outras instituições e serviços.

**Figura 12 — Adjudicações de serviços gráficos e de distribuição por agrupamento de entidades (em euros)**

Tipo de Cliente	2014		2013		Var (%)
	Valor	Import. Relativa	Valor	Import. Relativa	
<b>Ministério da Educação</b> - Serv. Centrais, Dir. Regionais e Outros Serviços	237.393	19%	123.125	10%	93%
<b>Ministério da Educação</b> - Exames Nacionais	718.770	59%	724.260	62%	-1%
<b>Outras Instituições</b> - Escolas, Universidades, Serviços de Outros Min., Empresas, Individuais e Outros	261.430	21%	327.514	28%	-20%
<b>Totais</b>	<b>1.217.593</b>	<b>100%</b>	<b>1.174.899</b>	<b>100%</b>	<b>4%</b>

Observando a faturação dos Serviços Gráficos, de Distribuição e de Produto Acabado, verifica-se um ligeiro aumento em alguns segmentos, nomeadamente nos *Serviços do MEC* e nos *Serviços de outros ministérios* que, conseqüentemente, conduziram a um ligeiro aumento no valor total de faturação.

Na Figura 13, podem observar-se os valores globais de faturação de todas as atividades da EMEC para cada segmento de cliente, bem como o peso que têm no total e a variação que sofreram de 2013 para 2014.

**Figura 13 — Faturação por segmento de cliente (em euros)**

Facturação por Segmento de Cliente	2014	%	2013	%	Varição Anual
Ministério da Educação e Ciência					
Serviços Centrais	46.780	2%	44.269	13%	6%
Outros Serviços do MEC	44.095	1%	93.279	1%	-53%
Exames Nacionais	797.110	26%	724.260	18%	10%
Estabelecimentos de Ensino não Superior	1.099.300	37%	1.160.027	32%	-5%
Instituições de Ensino Superior	16.100	1%	3.468	0%	364%
Serviços de Outros Ministérios	130.888	4%	125.645	1%	4%
Empresas e Individuais	62.358	2%	64.164	2%	-3%
Revendedores Autorizados e Comércio Especializado	710.636	24%	707.897	31%	0%
Outros Serviços	102.813	3%	76.631	3%	34%
<b>Total</b>	<b>3.010.080</b>		<b>2.999.640</b>		<b>0,3%</b>

### 3.2. Avaliação do 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 através da 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 2014, foram enviados 504 questionários para apuramento do grau de satisfação do cliente após a receção do trabalho gráfico e de distribuição e efetuou-se uma monitorização no que diz respeito à receção das respostas, cerca de 185, que representam um índice de resposta de 37%.

Por outro lado, para além dos critérios que anteriormente já eram utilizados para classificar o trabalho realizado, passou também a atribuir-se 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:

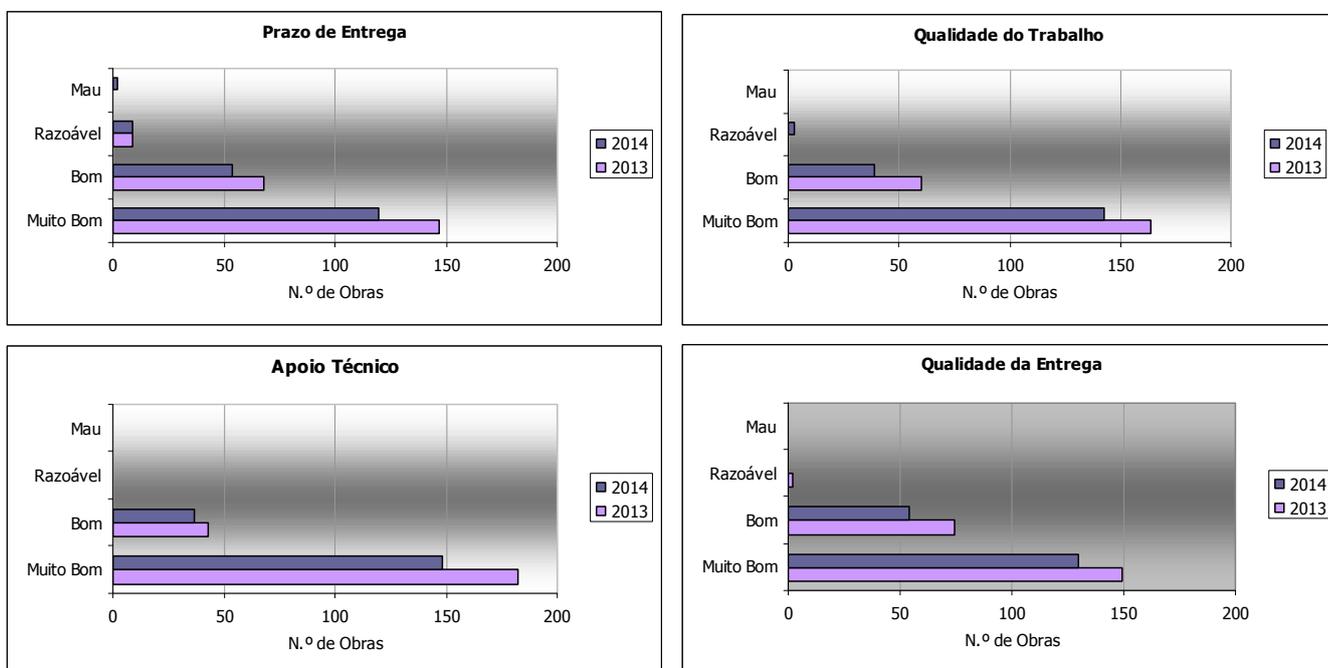
**Figura 14 — Avaliação Global da Satisfação do Cliente**

Avaliação Global	Quantidade Obras			
	2014	%	2013	%
Muito Bom	133	72%	158	70%
Bom	49	26%	66	29%
Razoável	3	2%	1	0%
Mau	0	0%	0	0%
Taxa de Resposta ao Questionário		2014	2013	
Questionários enviados		504	435	
Questionários com resposta		185	225	
		<b>Taxa</b>	<b>37%</b>	<b>52%</b>

A variável *Prazo de Entrega* continua a ser a que apresenta maior número de opiniões menos favoráveis, em grande parte devido 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 2013 e 2014 nos questionários enviados ao cliente após a conclusão da respetiva obra.

**Figura 15 — Análise das Respostas ao Questionário de Avaliação da Satisfação do Cliente**



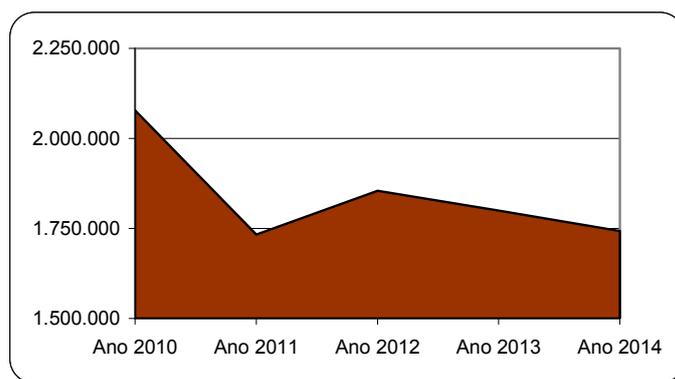
## 4. Desempenho do Produto Acabado

### 4.1. As vendas de Produto Acabado

Em 2014, o volume de faturação do Produto Acabado da EMEC foi de 1.742.785 euros, valor que representa um decréscimo de 57.246 euros (3,2%) comparativamente ao total faturado em 2013, então de 1.800.031 euros.

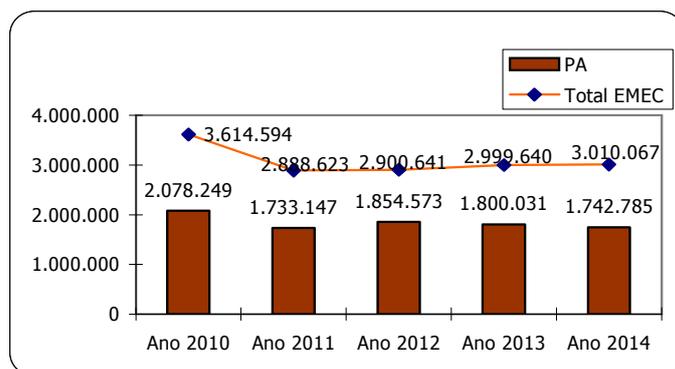
Estes valores vêm confirmar o movimento de redução de vendas de Produto Acabado que já se tinha verificado em 2013, em que, comparativamente com o ano de 2012, se registou uma quebra de 2,9%, o que totaliza no total dos dois anos uma redução da faturação de cerca de 112.000 euros.

**Figura 16 — Faturação do produto acabado (2010-2014), em euros**



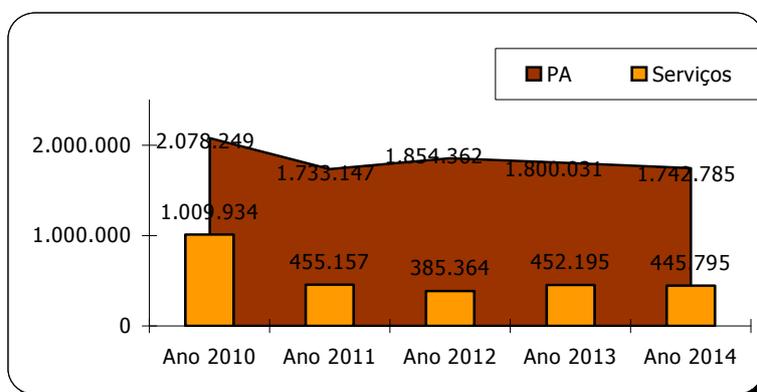
Tal como em 2013, enquanto se registava um decréscimo na faturação do Produto Acabado, a faturação global da EMEC aumentava: 3,4% (99.000 euros) nesse ano, e 0,3% em 2014 (10.427 euros). Considerando a quebra no Produto Acabado, o ligeiro crescimento da faturação em 2014 explica-se pela prestação de serviços gráficos de algum valor como, por exemplo, os trabalhos associados ao projeto «Key for Schools».

**Figura 17 — Faturação do Produto Acabado vs faturação total**



Também o peso percentual do Produto Acabado no total da faturação, que era de 64% em 2012, tem vindo a reduzir-se. Em 2013 situava-se em 60% e em 2014 foi de 57,9%.

**Figura 18 — Evolução da faturação do Produto Acabado vs Serviços**



No último ano, de todo o conjunto de artigos que compõem o Produto Acabado, a EMEC vendeu um número ligeiramente acima dos 3 milhões de exemplares. Este número é inferior à quantidade vendida em 2013 em cerca de 194.000 exemplares, menos 6,1%. Mantém-se, assim, a tendência de decréscimo que resultou numa perda de cerca de 630.000 unidades nos últimos 3 anos.

No grupo dos artigos com maior redução no número de exemplares vendidos entre 2013 e 2014, o destaque vai para as Cadernetas do Aluno que no seu conjunto venderam menos 62.700 exemplares, situação que é justificada pelo recurso de algumas escolas a outras entidades para a aquisição destes materiais, tal como foi identificado.

Em sentido inverso, verificou-se novamente um crescimento muito interessante na procura da monofolha de Justificação de Faltas dos Professores (cat. 1094), com um aumento de 50.000 exemplares, o que representa, nos dois últimos anos, mais 120.000 unidades vendidas.

Em 2014, voltou a registar-se uma variação no artigo mais faturado: em 2012 o artigo com maior volume de faturação foi o Livro de Turma (cat. 0100) com 225.592 euros, em 2013 a Caderneta do Aluno do 3º ciclo (cat. 0025) com 189.794 euros e em 2014 foi o Boletim de Inscrição para os Exames Nacionais 1ª fase (cat. 0133) com 183.581 euros (mais 4%, 7.200 euros que em 2013).

De salientar o facto de o total da faturação dos 10 artigos mais vendidos registar um decréscimo considerável. No seu conjunto têm, relativamente a 2013, um volume de vendas inferior em 40.000 euros (menos 3,5%). Se a esta variação somarmos o decréscimo das vendas destes artigos de 2012 para 2013, a totalidade da perda de faturação fica próxima dos 135.000 euros, situação que se torna mais preocupante já que representam 64% da faturação do Produto Acabado.

**Figura 19 — Os artigos com maior faturação**

10 mais vendidos	Ano 2014	Peso no PA	Varição	2014/2013
0133 - Boletim de inscrição p/ exames 1.ª fase	€ 183.581	11%	4%	7.242
0025 - Caderneta do aluno 3.º ciclo	€ 173.824	10%	-8%	-15.970
0100 - Livro de Turma	€ 140.455	8%	-22%	-38.551
0023 - Caderneta do aluno 1.º ciclo	€ 134.202	8%	-9%	-13.659
0024 - Caderneta do aluno 2.º ciclo	€ 122.011	7%	-13%	-17.582
0106 - Registo Diário Atividades 1.º Ciclo	€ 101.568	6%	-13%	-15.435
0134 - Boletim de inscrição p/ exames 2.ª fase	€ 82.782	5%	6%	4.508
3970 - Questões de exame Matemática Vol II	€ 63.299	4%	38%	17.490
3737 - Questões de exame Física-Química	€ 59.384	3%	43%	17.949
3971 - Questões de exame Matemática Vol.III	€ 59.383	3%	30%	13.834
Total	€ 1.120.489	64%	-3,5%	-40.174

*Nota: a variação da vendas dos livros de preparação depende muito da data em que são disponibilizados*

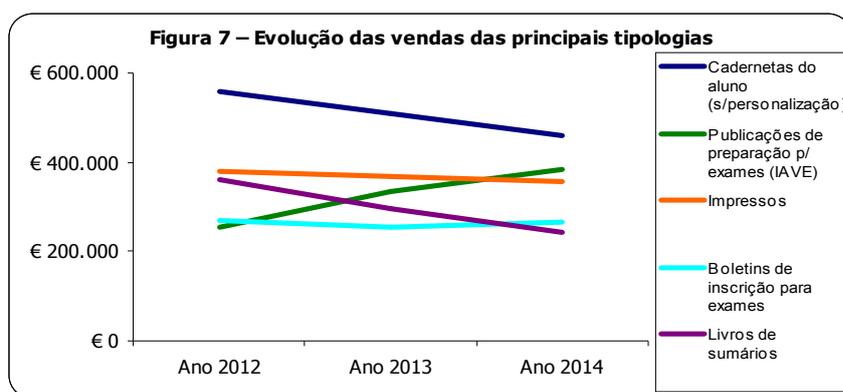
Fazendo uma análise às vendas por **tipologia**, o factor mais significativo, tal como em 2013, é a redução significativa das vendas dos Livros de Sumários — Livro de Turma (cat. 0100) e Registo Diário (cat. 0106) — com menos 18%, perto de 54.000 euros.

Esta quebra é mais relevante visto que nos quatro últimos anos a venda desta tipologia de artigos teve uma redução superior a 150.000 euros. As principais causas para esta situação passam pelo elevado preço unitário destes artigos e pela disponibilidade no mercado de aplicações informáticas com os respetivos conteúdos.

Outra tipologia que também registou uma diminuição substancial nas vendas foi a das Cadernetas do Aluno (sem personalização), que faturou menos 48.000 euros (10%) relativamente a 2013.

Tal como acontece na tipologia Livro de Sumários, também estes valores vêm reforçar o movimento decrescente que se tem verificado na faturação das Cadernetas do Aluno: nos últimos dois anos reduziu perto de 100.000 euros. No entanto, a justificação para este movimento estará mais associado ao facto de muitas escolas estarem a recorrer a outras entidades para a sua produção, em particular para a personalização, situação para a qual já foram tomadas algumas medidas

**Figura 20 — Evolução das vendas das principais tipologias**



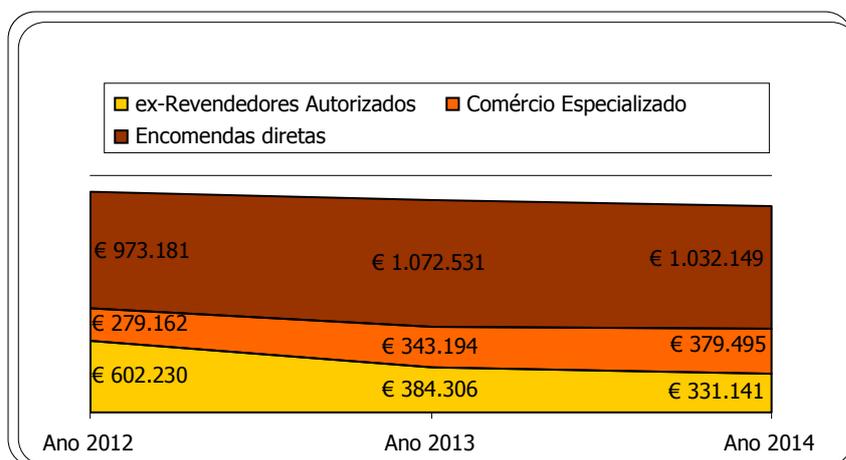
Em sentido inverso, duas tipologias registaram um crescimento bastante significativo:

- Livros de Preparação para Exames Nacionais, com um aumento acima dos 50.000 euros (15%) e cerca de mais 4.000 exemplares vendidos, passando a ser a segunda tipologia com maior volume de vendas. Apesar de a comparação da faturação destas publicações depender muito do período em que ficam disponíveis para venda, verifica-se, por exemplo, nos Volumes II e III de Matemática um crescimento acima dos 30% e um aumento de 43% no caso do livro de Física e Química.
- Boletins de inscrição para exames nacionais: com mais 11.700 euros faturados comparativamente com 2013, resultado do maior número de exemplares comercializados.

## 4.2. Os canais de venda

No decorrer de 2014, o segmento Vendas Diretas — escolas e particulares — manteve-se como o que registou o maior volume de faturação, apesar da redução de 40.000 euros (4%) relativamente a 2013. O peso deste segmento no Produto Acabado registou um ligeiro decréscimo (passou de 60% em 2013, para 59% em 2014).

**Figura 21 — Faturação por segmento de clientes**



Também no segmento ex-Revendedores Autorizados, após a redução de 218.000 euros em 2013, voltou a verificar-se uma quebra acima dos 53.000 euros. Esta é ainda reflexo da extinção da rede de Revendedores Autorizados em outubro de 2012, o que fez com que algumas das entidades, como é o caso das *Livraria Vicentina* e *Lu*, reduzissem o volume de encomendas: em 2014 registaram uma quebra, respetivamente, de 11.000 e 20.000 euros.

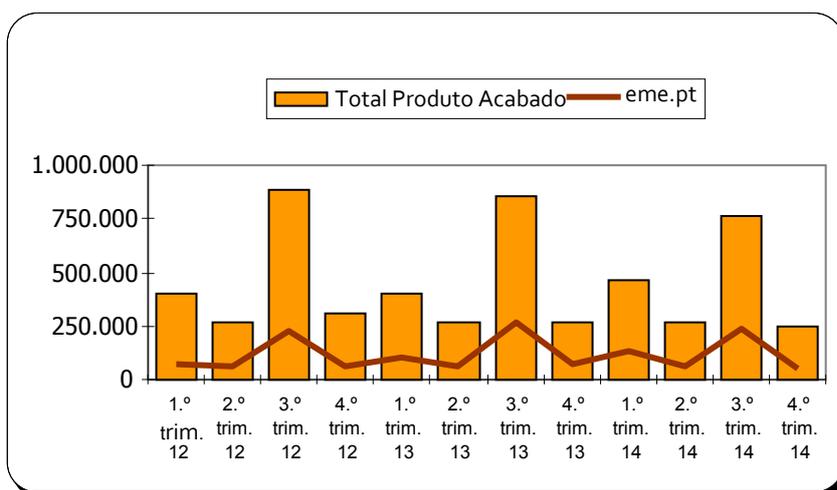
Por outro lado, mantém-se o crescimento do canal Comércio Especializado — mais 200.000 euros faturados entre 2011 e 2014 — justificado em grande parte pelo contínuo aumento das compras da Fnac (mais 17% do que em 2013) de livros de preparação para exames nacionais, tendo sido com grande diferença, em 2014, o cliente com maior faturação de Produto Acabado, com um valor próximo dos 220.000 euros.

### 4.3. As vendas através da Internet

Fazendo uma avaliação da faturação que é resultado de encomendas efetuadas através da página da EMEC, verifica-se que em 2014 o volume de vendas registou um decréscimo de 18.300 euros comparativamente com 2013, num valor total acima dos 493.000 euros, o que significa que mais de 28% da faturação do Produto Acabado do último ano é proveniente deste canal.

Com base numa análise trimestral realizada entre 2012 e 2014, os períodos de maior volume de faturação através de encomendas colocadas na página foram os 3º trimestres de 2013 e de 2014, com um peso de 32% da faturação do Produto Acabado, o que naturalmente coincide com o arranque do ano letivo.

**Figura 22 — Faturação total vs www.eme.pt**



De salientar ainda que o volume de encomendas efetuado através da página, quando comparado com a faturação das Vendas Diretas, se manteve nos 48%, ou seja, quase metade da faturação de escolas e particulares é realizada através de encomendas colocadas em www.eme.pt.

## 5. Provas Finais, Exames Nacionais e obras relacionadas

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* e *Provas Finais Nacionais* que, pela sua natureza, se sobrepõe a todas as outras. O atraso na entrega dos textos originais dos exames nacionais, por parte do IAVE, e o rigor do cumprimento do calendário de realização das provas, impõem 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 MEC e indispensáveis para a consolidação da autonomia financeira. Em 2014 a EMEC conseguiu manter a libertação da capacidade produtiva para as tarefas associadas aos Exames Nacionais, reduzindo assim os encargos com subcontratação e trabalho extraordinário.

**Figura 23 — Faturação de obras diretamente relacionadas com exames**

Faturação de obras diretamente relacionadas com os Exames Nacionais	2014	2013	2012
Exames Nacionais (A)	718.770	724.260	632.590
Provas de Aferição (B)	0	0	110.680
Boletim de Inscrição (C)	266.392	254.613	269.199
(A+B+C)	985.162	978.873	1.012.469
Faturação Total	3.010.080	2.999.640	2.900.643

Em 2014, a faturação das obras diretamente relacionadas com os Exames Nacionais sofreu um ligeiro aumento, cerca de 1% relativamente ao ano anterior, que fica a dever-se a um aumento na faturação do Boletim de Inscrição, não afetando a sua importância relativa na faturação total da EMEC que se manteve nos 33%, conforme se verifica na Figura 23.

## 6. Áreas de negócio nos últimos anos

Em 2014, a prestação de serviços gráficos e de distribuição (serviços) representou um valor de 445.795 euros, com um peso de 14,8% da faturação da EMEC. Relativamente ao ano de 2013, a variação é pouco expressiva, representando em 2014 menos 6.400 euros (-1,4%).

Na faturação dos últimos cinco anos, verifica-se uma quebra muito significativa de 2010 para 2011, resultado sobretudo do início das restrições orçamentais a que os organismos públicos foram sujeitos a partir dessa altura, e que teve no ano de 2012 o seu pior período, com uma faturação inferior a 275.000 euros. A partir de 2013, dá-se uma recuperação muito interessante, que de certa forma veio a consolidar-se com os resultados de 2014.

No que se refere ao Produto Acabado da EMEC — artigos que compõem o Catálogo do MEC — a faturação no ano de 2014 foi de 1.742.785 euros, valor que representa um decréscimo de 57.246 euros (3,2%) comparativamente ao total faturado em 2013, então de 1.800.031 euros.

Estes valores vêm confirmar o movimento de redução de vendas que já se tinha verificado em 2013, em que, comparativamente com o ano de 2012, houve uma diminuição de 2,9%, o que perfaz no total dos dois anos uma quebra de cerca de 112.000 euros.

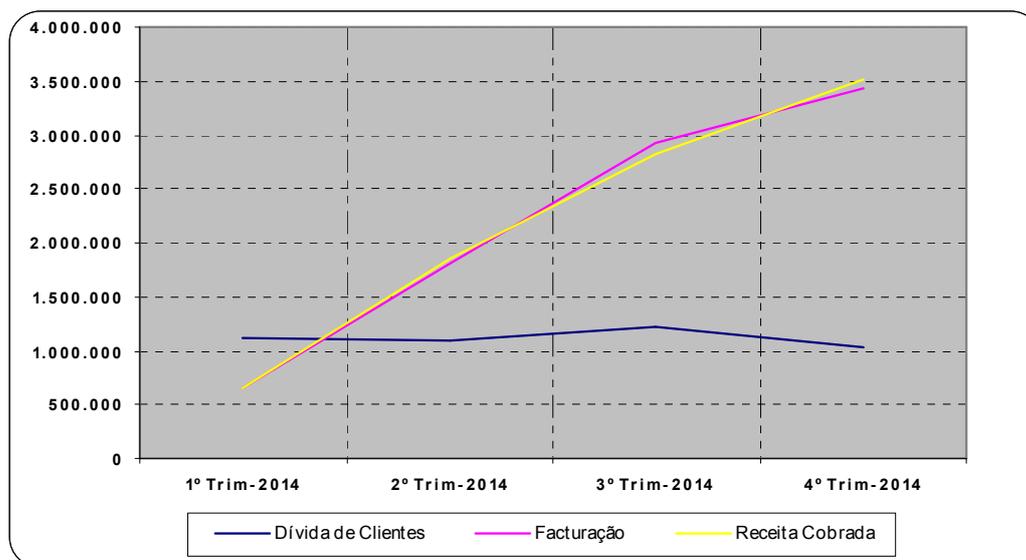
Com exceção da ligeira recuperação no ano de 2012 — consequência sobretudo do lançamento de novas publicações de preparação para exames do ensino secundário — nos últimos cinco anos, tem-se verificado uma tendência de redução contínua nas vendas destes artigos, resultado em grande parte do recurso de muitas escolas à informatização de uma boa parte de modelos, os quais até há alguns anos existiam exclusivamente em suporte de papel.

## 7. Resultados financeiros

O apuramento das **Despesas Correntes** pela **ótica da contabilidade** pública revela que esta rubrica sofreu um aumento de 4% em termos nominais, comparativamente com 2013. As componentes da despesa que mais contribuíram para este acréscimo foram a **Aquisição de Bens** (inclui matéria prima), com mais € 83.265, que corresponde a uma variação de 12%, e **Aquisição de Serviços** (inclui subcontratos), com mais € 61.155, que representa uma variação 11%.

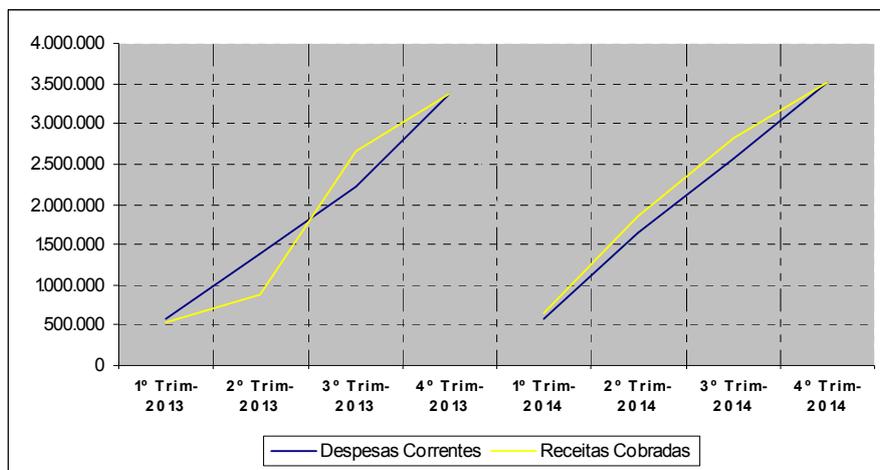
Fazendo uma apreciação conjunta da Receita Cobrada, Faturação e Dívida de Clientes no ano de 2014 (Figura 24), concluímos que a Faturação apresentou uma trajetória de crescimento coincidente com os valores da **Receita Cobrada**. Este comportamento permitiu que a **Dívida de Clientes** permanecesse estável ao longo do ano.

Figura 24 — Faturação, receita cobrada e dívida de clientes (em euros, valores acumulados c/IVA)



O grau de cobertura das Receitas Cobradas, face às despesas correntes (Figura 25), situou-se nos 100%, o que revela um equilíbrio orçamental que é importante sublinhar. Relativamente a 2013, decresceu apenas um ponto percentual, refletindo uma estabilidade entre estes dois períodos

**Figura 25 — Receitas Cobradas e Despesas Correntes (em euros, valores acumulados c/ IVA)**



No que diz respeito ao investimento, verificamos um decréscimo de 7% face a 2013. Assim, as compras nesta rubrica totalizaram 14.416 €. Este valor é explicado, maioritariamente, pela aquisição de computadores e monitores.

Outra variável que convém destacar é a das **Disponibilidades Financeiras** da EMEC, que se mantiveram praticamente inalteradas (994 mil euros).

Na ótica da contabilidade patrimonial, refira-se que, pelo décimo ano consecutivo, a EMEC apresenta formalmente os seus resultados no âmbito de POCP.

Da análise do Balanço e Demonstração dos Resultados de 2014 retiramos as seguintes conclusões:

- O valor do património é de 5.905.724 euros;
- Foram consideradas amortizações num total de 39.003 euros;
- O volume de vendas e prestação de serviços foi de 3.010.080 euros, representando um acréscimo de 0,3 % relativamente ao ano anterior (2.999.662 euros);
- Os resultados operacionais foram negativos (– 191.487 euros, face a – 147.178 euros do ano transato);
- Os resultados financeiros apresentaram o valor de – 728 euros, (contra – 299 euros no ano anterior);
- O resultado líquido do exercício foi de – 235.155 euros (contra – 125.983 euros em 2013).

Neste cenário, e dado que os custos e perdas operacionais se mantiveram praticamente inalterados, sofrendo um decréscimo de 0,1 %, concluímos que a deterioração dos resultados operacionais é motivada essencialmente pelo lado dos proveitos e ganhos operacionais, nomeadamente pela variação da produção, visto que as vendas e prestações de serviços permaneceu estável.

Na sequência do que foi descrito anteriormente, e no mesmo sentido, se comportou o resultado líquido do exercício, sendo penalizado tanto pela variação da produção como pelos custos e perdas extraordinários (59.053 € em 2014 face a 2.817€ em 2013).

No que respeita à situação patrimonial da EMEC no exercício em análise, constatamos que o **Ativo** registou um valor de 5,267 milhões de euros. Este é quase exclusivamente financiado pelos *Fundos Próprios*, que representam 93%, enquanto o *Passivo* tem uma importância de 7%, o que revela uma estrutura financeira sólida.

Através da análise da Figura 26, depreendemos que a componente com maior peso no Ativo são os Créditos a curto prazo (outros devedores), com 67%. É onde se encontra o valor entregue em 2010 na Tesouraria do Estado.

**Figura 26 — Estrutura do Balanço — 2014**

Ativo fixo	Imobilizado (1%)	Fundos Próprios (93%)	Fundo próprio
	Existências (13%)		
Ativo circulante	Créditos a c.p (67%)		
Disponibilidades (19%)	Dív. Terceiros + acréscimos de custos (7%)		

O **Ativo fixo líquido** (*Imobilizações corpóreas*), com 1%, acaba por ter um peso insignificante no total e revelador da inexistência de investimentos.

Pelo lado do **Passivo**, o único aspeto a salientar é que este é representado, na quase totalidade, pelo acréscimo de custos (estimativas de subsídio de férias, vencidas em 2014 e a gozar em 2015).

Confrontando a análise dos indicadores com a leitura gráfica, rapidamente obtemos um retrato da situação financeira da EMEC em 2014. No que diz respeito à capacidade de satisfazer os seus compromissos de longo prazo (solvabilidade) e de curto prazo (liquidez), concluímos que os resultados são claramente positivos. A solvabilidade, que relaciona o *Fundo Próprio* com o *Passivo Total*, regista um valor que é substancialmente superior à unidade, como aliás podemos constatar pela estrutura financeira.

No que se refere à **liquidez** e tendo em consideração apenas dois tipos de indicadores — *liquidez geral* (Ativo Circulante / Passivo Circulante) e *liquidez imediata* (Disponibilidades / Passivo Circulante) — facilmente verificamos que tanto o *Ativo Circulante* como as *Disponibilidades* são superiores ao *Passivo Circulante*.

A **rendibilidade operacional das vendas**, que mede o lucro por cada euro vendido (resultado operacional / vendas líquidas), situou-se em – 6,4%. Este rácio piorou face a 2013, devido ao agravamento do resultado operacional que, como vimos anteriormente, foi negativo.

A **rendibilidade dos capitais próprios** (que apura o lucro obtido por unidade de investimento em capitais próprios – relação entre resultados líquidos e capitais próprios) e a **rendibilidade do ativo** (resultado operacional / ativo) situaram-se nos – 4,8% e – 3,6% respetivamente.

Conforme se conclui da leitura da Figura 27, o lucro operacional, antes de Juros, Impostos, Depreciações, Amortizações e Provisões (EBITDA), foi negativo, tendo-se registado uma regressão do indicador face ao ano anterior, para o que contribui o decréscimo da variação da produção, como vimos anteriormente.

O EBITDA leva em conta apenas o desempenho operacional da empresa e não reflete o impacto no resultado dos itens extraordinários, das despesas com investimentos e das mudanças no capital circulante.

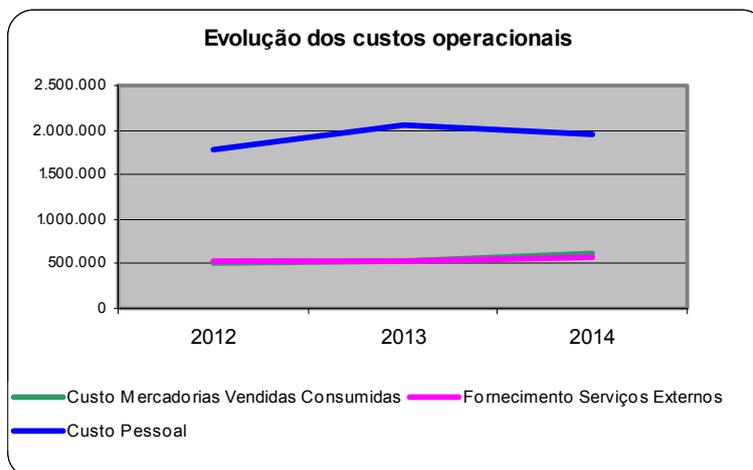
**Figura 27 — EBITDA — Indicador do desempenho operacional da EMEC**

	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Resultados Operacionais	-191.487	-147.178	13.119
(+) Depreciações, Amortizações e Provisões	39.003	43.818	51.944
<b>EBITDA</b>	<b>-152.484</b>	<b>-103.360</b>	<b>65.063</b>

Os **custos e perdas operacionais** (Figura 28) em 2014 mantiveram-se praticamente sem alterações. No entanto os seus principais elementos registaram várias oscilações: custos com o pessoal

recuaram 6%; o custo das mercadorias vendidas e consumidas aumentou 17% e o fornecimento e serviços externos aumentaram 5%.

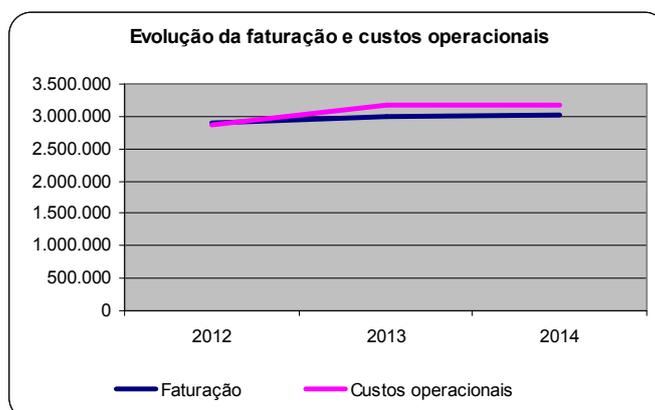
Figura 28 — Evolução dos custos operacionais



A variação dos **fornecimentos e serviços externos** é explicada principalmente pelo aumento das rendas e alugueres (97.728 euros, sendo que era inexistente em 2013), transportes de mercadorias (mais 15.593 euros, que representa 20% comparativamente ao ano transato) e a comunicação, onde se inclui telefones e internet (mais 7.486 euros, o que equivale a 28% face ao ano anterior).

Em síntese, o exercício de 2014 atingiu um resultado líquido negativo de 235.155 euros, o que espelha um retrocesso deste indicador face a 2013 (- 125.983 euros).

Figura 29 — Evolução da faturação e custos operacionais

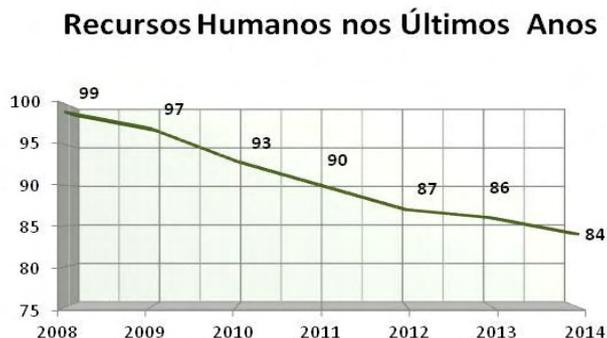


Depois de em 2012 se ter verificado, pela primeira vez nos últimos anos, um valor de faturação acima dos custos operacionais, 2013 e 2014 acabaram por repor a normalidade histórica da evolução destes indicadores.

## 8. Recursos humanos

No final de 2014, encontravam-se ao serviço da EMEC 84 funcionários em Contrato de Trabalho em Funções Públicas (Figura 30).

**Figura 30 — Análise comparativa dos últimos sete anos: efetivos**



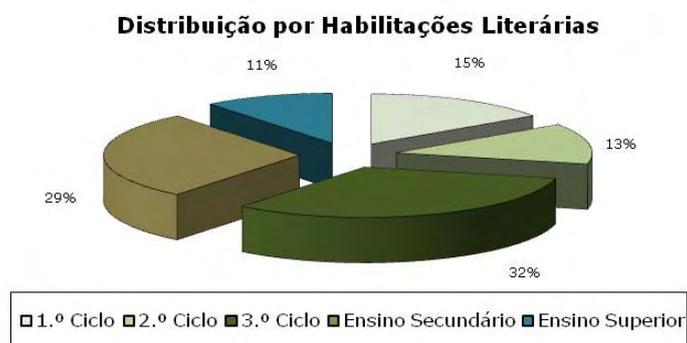
Conforme se pode verificar pela análise das Figuras 31 e 32, o trabalhador da EMEC é maioritariamente do sexo masculino (57 %), com um nível etário médio de 51 anos e uma antiguidade média de 23 anos. Relativamente a habilitações literárias, a predominância vai para o grupo de trabalhadores com o 3º Ciclo e o Secundário (61 %), seguindo-se os habilitados com o 1º e 2º Ciclos (29 %), e os Licenciados (10 %).

**Figura 31 — 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	7	6	13
6 anos de escolaridade	4	7	11
9 anos de escolaridade	13	14	27
12 anos de escolaridade	19	5	24
Bacharelato	0	0	0
Licenciatura	4	4	8
Mestrado	1	0	1
Doutoramento	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>36</b>	<b>84</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 32 — Distribuição por habilitações literárias

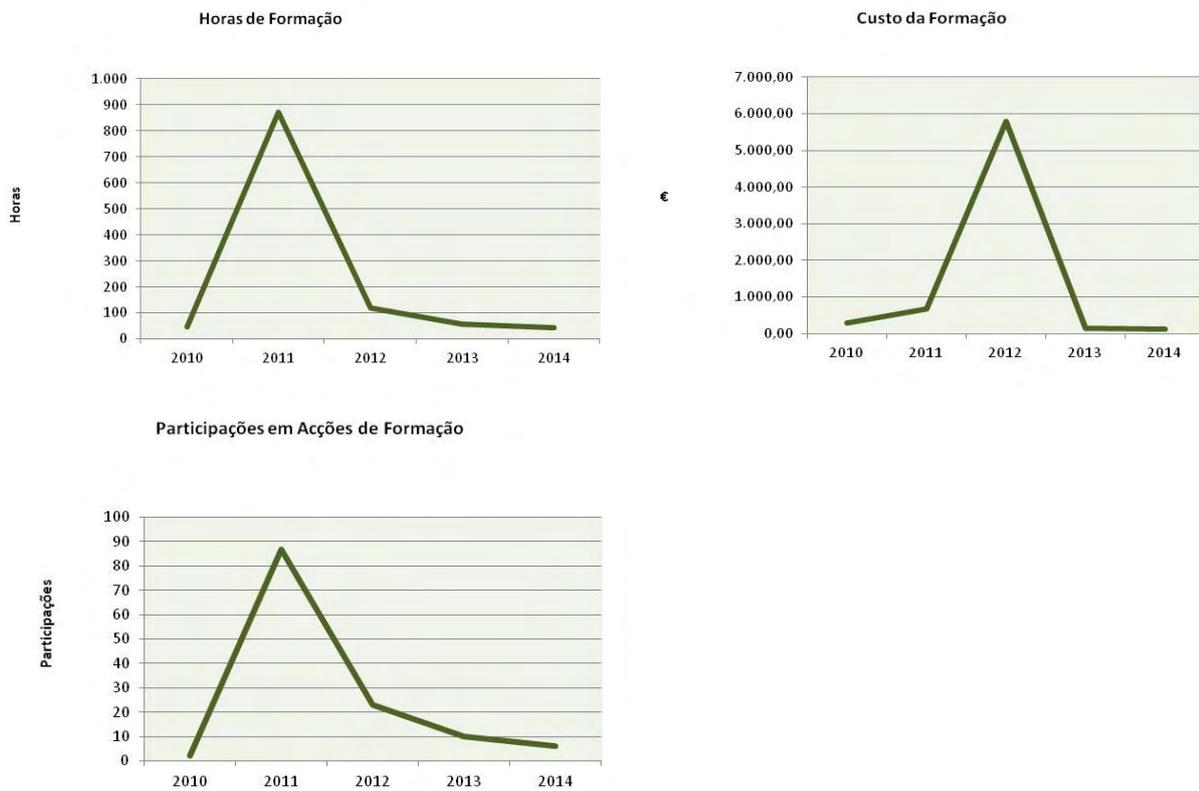


A EMEC tem aplicado o SIADAP (Sistema de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública), nos termos da legislação em vigor, e em 2008 introduziu as novas regras estabelecidas pela Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro. Pretende-se promover uma ligação forte e sistemática entre a gestão dos recursos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

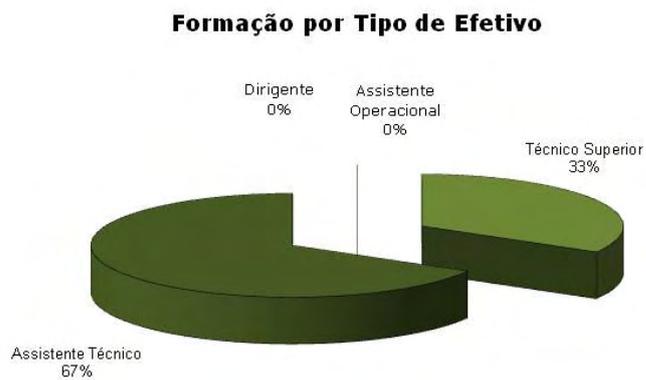
Para uma mais correta ligação entre a gestão de atividades e a gestão das pessoas, iniciou-se, em 2006, o processo de identificação das capacidades, conhecimentos e atitudes determinantes para a eficácia de cada família ou grupo profissional.

O desenvolvimento das competências também resulta de ações de formação facultadas aos trabalhadores (Figuras 33 e 34). No que diz respeito ao desenvolvimento das habilitações profissionais dos funcionários, foram concretizadas **44,5 horas de formação**.

**Figura 33 — Participação em ações de formação**



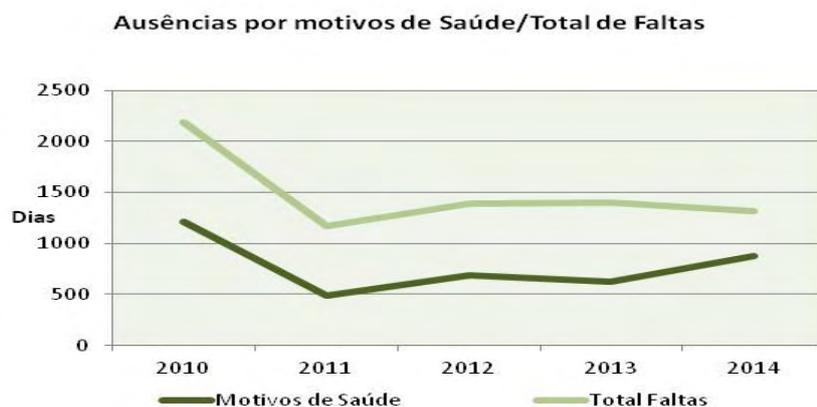
**Figura 34 — Formação por tipo de efetivo**



Em 2014, o investimento em formação foi de € 120,00.

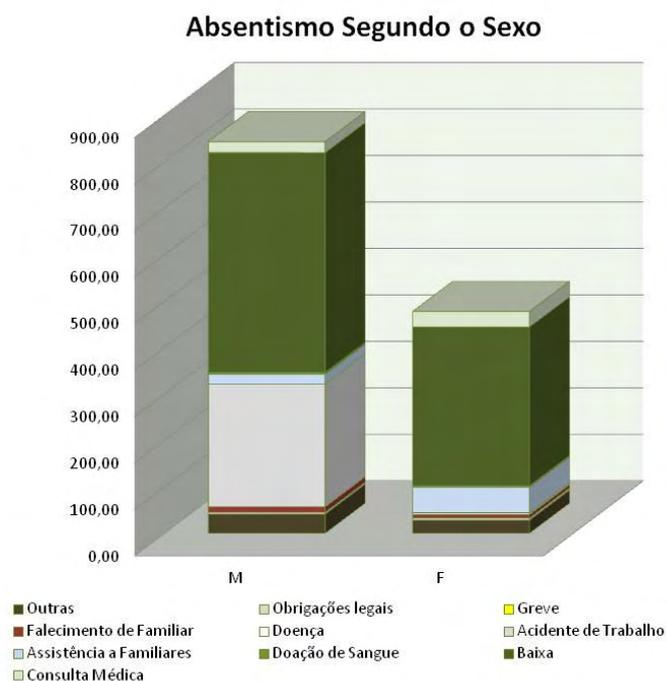
Relativamente ao absentismo, em 2014 (Figuras 35 e 36) verificou-se um total de 1320 dias de ausência, sendo que, desses, 872 dias de ausência se deveram a motivos de saúde.

**Figura 35 — Absentismo por motivos de saúde**



No ano em análise, o absentismo total incidiu maioritariamente no sexo masculino (64%). No conjunto das faltas registadas em 2014, a perda de vencimento representou 62%. As causas mais relevantes do absentismo foram: a falta por doença (66%), seguindo-se os acidentes de trabalho (20%) e a assistência à família (6%).

**Figura 36 — Absentismo segundo o sexo e o motivo**



## 9. Avaliação dos Projetos e Atividades em 2014

A atividade da EMEC orienta-se por dois princípios básicos: «Integrar o ciclo produtivo gráfico com a distribuição criando valor» e «Viabilizar o serviço público a preços concorrenciais».

Os objetivos constantes do mapa estratégico (Anexo I) desdobram-se e são especificados em termos de **indicadores** (e **metas** a atingir) e realizam-se por via de **iniciativas** concretas. Estas podem ser **projetos** (duração limitada) ou **atividades** desenvolvidas de forma permanente pelos serviços.

As iniciativas revelam o que a EMEC se propõe fazer, em concreto, para influenciar favoravelmente a evolução de um **indicador** e caminhar no sentido do cumprimento dos objetivos do **plano estratégico**. Para cada iniciativa concorrem **ações**, ou tarefas encadeadas, que contribuem para a sua realização.

Os projetos e atividades desenvolvidos em 2014 contribuíram para o desenvolvimento da missão da EMEC, com os resultados que se apresentam neste relatório.

Para a continuidade do nosso projeto há que cativar os nossos **clientes**, conquistar novos, superando o nível do serviço prestado, de acordo com critérios de preço/qualidade possíveis. Segundo as respostas obtidas no questionário de avaliação, verificou-se que a percentagem de trabalhos gráficos entregues ao cliente cumpriu a meta fixada. A avaliação feita pelos clientes da qualidade e do cumprimento das especificações dos trabalhos encomendados superou as metas fixadas. A melhoria dos canais de distribuição e vendas concretizou-se no aumento de vendas diretas nos valores planeados.

A intenção de garantir a **sustentabilidade financeira** é conseguida fundamentalmente pelo aumento do volume de negócios e/ou pelo controlo de custos e aumento de proveitos. No sentido de **aumentar o volume de negócios**, foram desenvolvidas ações de divulgação, destinadas a captar novos clientes para a EMEC, de forma a aumentar a faturação e diversificar a carteira.

Estas ações contribuíram não só para que o volume de faturação da EMEC registasse um aumento de 3,4% (99.000 euros) em 2013 e 0,3% em 2014 (10.427 euros), mas, sobretudo, para que se verificasse um considerável acréscimo na faturação de novos clientes, 226.374 euros em 2013 e 100.563 euros em 2014.

No que se refere à **redução e controlo de custos**, destaca-se a redução de 50% nos subcontratos decorrente da realização interna de trabalhos, e de outras medidas internas adotadas nesse sentido, nomeadamente a redução com encargos relativos a serviços com trabalhos especializados e vigilância e segurança.

**Os processos internos** indicam o que é crítico no funcionamento interno, o que tem de ser continuamente examinado e aperfeiçoado na cadeia de valor e que contribui definitivamente para a satisfação do cliente. A melhoria dos processos internos implicou maior qualidade, conseguida com o aperfeiçoamento de procedimentos, circuitos e processos de fabrico. Para a melhoria dos processos de fabrico contribui definitivamente o investimento em novos equipamentos de produção gráfica, decisão há anos adiada e que é essencial para a competitividade e qualidade do produto gráfico.

Contribuíram para a **melhoria dos processos internos** os seguintes projetos e atividades:

- Desenvolvimento de mecanismos à prova de erro. Neste domínio, foram instituídos, nas provas de exames nacionais, novos procedimentos que inibiram a ocorrência de falhas de impressão.
- Nas obras correntes, a análise exaustiva de ocorrências, levada a cabo em reuniões internas com todos os intervenientes, conduziu ao aperfeiçoamento do processo produtivo. Estas ações vão continuar em 2015.
- Foram atingidos os objetivos e metas para melhorar o sistema de comunicação e informação, designadamente, eliminação de procedimentos redundantes e informação em suporte de papel.
- Foram aplicadas, com sucesso, sugestões dos trabalhadores que se traduziram em economias de recursos.

Na base do mapa estratégico e na origem da cadeia de relações de causa-efeito, surge a perspetiva da **aprendizagem e desenvolvimento**, cujos objetivos devem refletir a intenção de criar um sistema de aprendizagem contínua, que melhore as competências técnicas, a capacidade de «aprender a aprender» e a capacidade de intervenção ativa para melhorar o clima organizacional.

A adequação entre funções necessárias e pessoas ao serviço é crítica nas áreas de pessoal fabril, designadamente na área de impressão, que tem de ser preenchida com contratação externa e que

ameaça de rotura os compromissos assumidos em períodos de pico de atividade. Nos restantes sectores, o preenchimento de necessidades de pessoal que sai é realizado com a promoção da rotatividade e/ou a acumulação de funções.

Foram atingidos objetivos de melhoria **de competências**, pela realização *on the Job* de ações de aprendizagem de tarefas novas, por parte de trabalhadores que não as executam habitualmente, visando-se também a polivalência funcional.

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

<b>PROJETOS E ATIVIDADES PARA 2014</b>
<b>Projetos</b>
<p><b>Projeto 1</b> — Alteração das condições de comercialização do Produto Acabado, em particular dos livros de preparação para os Exames Nacionais (DD)</p> <p><b>Projeto 2</b> — Estudo de viabilidade para a venda <i>on-line</i> de ficheiros com o conteúdo dos impressos que integram o Catálogo de Produtos do MEC (DD)</p> <p><b>Projeto 3</b> — Desenvolver uma contabilidade analítica (DAF)</p>
<b>Atividades</b>
<p><b>Atividade 1</b> — Avaliar os prazos de entrega (DD)</p> <p><b>Atividade 2</b> — Avaliar o cumprimento das especificações de cada obra (DD)</p> <p><b>Atividade 3</b> — Gerir os canais de comercialização e das condições de venda (DD)</p> <p><b>Atividade 4</b> — Editar novos produtos (DD)</p> <p><b>Atividade 5</b> — Promover a revisão gráfica e outros serviços do SDNP (DD)</p> <p><b>Atividade 6</b> — Avaliar o mercado e formar preços do serviço gráfico e de distribuição (DD)</p> <p><b>Atividade 7</b> — Gerir um sistema de sugestões (DE)</p> <p><b>Atividade 8</b> — Divulgar os serviços e produtos da EMEC (DD)</p> <p><b>Atividade 9</b> — Pré-impressão (DP)</p> <p><b>Atividade 10</b> — Impressão <i>offset</i> (DP)</p> <p><b>Atividade 11</b> — Acabamento (DP)</p> <p><b>Atividade 12</b> — Embalagem e expedição (DP)</p> <p><b>Atividade 13</b> — Exames nacionais e provas de final de ciclo dos ensinos básico e secundário (DE)</p> <p><b>Atividade 14</b> — Controlo de qualidade (DP)</p> <p><b>Atividade 15</b> — Manutenção, higiene e segurança (DP)</p> <p><b>Atividade 16</b> — Orçamento e controlo de gestão (DAF)</p> <p><b>Atividade 17</b> — Gerir os recursos humanos (DAF)</p> <p><b>Atividade 18</b> — Faturação (DAF)</p> <p><b>Atividade 19</b> — Tesouraria e cobranças (DAF)</p> <p><b>Atividade 20</b> — Contabilidade (DAF)</p> <p><b>Atividade 21</b> — Aprovisionamento e gestão de <i>stocks</i> (DAF)</p> <p><b>Atividade 22</b> — Promoção da qualidade (DAF)</p> <p><b>Atividade 23</b> — Gestão do Plano e do Relatório de Atividades e do SIADAP (DE)</p> <p><b>Atividade 24</b> — Estágios e formação profissional inicial (DE)</p> <p><b>Atividade 25</b> — Assessoria, apoio administrativo e outras atividades do gabinete do Diretor Executivo (DE)</p> <p><b>Atividade 26</b> — Gestão da prestação dos serviços informáticos (DAF)</p>

**PROJETO 1**

**Designação**

**Alteração das condições de comercialização do Produto Acabado, em particular dos livros de preparação para os exames nacionais (DD)**

**Código**

**P 1**

**Objetivo estratégico**

Redução das margens de comercialização no segmento «livros de preparação para os Exames Nacionais», às empresas Fnac e Sonae — entidades com maior volume de margens — e consequente aumento da faturação através do crescimento das vendas diretas (escolas).

**Indicador e meta**

Quebra no volume de margens atribuídas ao segmento «comércio especializado» — nos próximos 3 anos respetivamente de 15%, 20% e 25% — de forma que o valor máximo de margens concedidas neste segmento se situe, em 2016, entre 80.000 e 100.000 euros (o valor em 2013 deverá situar-se entre 165.000 e 170.000 euros).

**Ações desenvolvidas**

Este Projeto não foi desenvolvido pelo facto de não se terem editado atualizações das publicações de preparação para exames com os itens de 2014, não se justificando, assim, no período em causa a alteração das condições de comercialização.

**Condicionantes de concretização**

Não renovação do protocolo de colaboração existente entre o IAVE e a EMEC.

**Resultados obtidos**

Sem resultados.

**Grau de execução do objetivo**

Nulo

**Intervenientes**

**Gestor:** Luis Damaso

**Equipa:** Paulo Moreira; Armindo Alves; José Cotrim; João Graça

**Custos de realização**

Sem custos

## PROJETO 2

<b>Designação</b>  <b>Estudo de viabilidade para a venda <i>on-line</i> de ficheiros com o conteúdo dos impressos que integram o Catálogo de Produtos do MEC (DD)</b>	<b>Código</b>  <b>P 2</b>
<b>Objetivo estratégico</b>  Disponibilizar alternativas à comercialização dos impressos, que possam representar <i>mais-valias</i> para a EMEC e para a rede escolar.	
<b>Indicador e meta</b>  Implementação do projeto, caso se conclua ser viável.	
<b>Ações desenvolvidas</b>  Foram efetuados contactos exploratórios com uma empresa de comercialização de edições/impressos on-line, no entanto a informação que foi disponibilizada foi insuficiente para se avançar como Projeto. O mesmo manter-se-á em 2015.	
<b>Condicionantes de concretização</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Número restrito de empresas a trabalhar nesta área.</li></ul>	
<b>Resultados obtidos</b>  Sem resultados.	<b>Grau de execução do objetivo</b>  Nulo
<b>Intervenientes</b>  <b>Gestor:</b> Luis Damaso <b>Equipa:</b> Paulo Moreira; Armindo Alves; João Graça; Rui Sebroza; José Manuel Cabaço	<b>Custos de realização</b>  Sem custos.

**PROJETO 3**

<p><b>Designação</b></p> <p><b>Desenvolver uma contabilidade analítica (DAF)</b></p>	<p><b>Código</b></p> <p><b>P 3</b></p>
<p><b>Objetivo estratégico</b></p> <p>Controlar custos e aumentar resultados.</p>	
<p><b>Indicador e meta</b></p> <p>Definir os centros de custos e os critérios de distribuição dos gastos gerais até ao final do ano.</p>	
<p><b>Ações desenvolvidas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação e definição dos centros de custos.</li> </ul>	
<p><b>Condicionantes de concretização</b></p> <p>Dificuldades ao nível de recursos informáticos (Quidgest). O fornecedor sugeriu a criação de um ambiente de testes para a sua aplicação, pelo que estamos a aguardar.</p>	
<p><b>Resultados obtidos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação e definição dos centros de custos.</li> <li>• A transitar para o próximo ano.</li> </ul>	<p><b>Grau de execução do objetivo</b></p> <p>50%</p>
<p><b>Intervenientes</b></p> <p><b>Gestor:</b> João Graça</p> <p><b>Equipa:</b> Maria José; Cassilda Baptista</p>	<p><b>Custos de realização</b></p> <p>Sem custos.</p>

## ATIVIDADE 1

### Designação

**Avaliar os prazos de entrega (DD)**

### Código

**A 1**

### Objetivo

Melhorar a qualidade / reforçar a confiança na EMEC.

### Indicador e meta

- Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 80% e 90% das obras;
- Atingir um nível de qualidade na prestação de serviços de Muito Bom entre 50% e 60%;
- Nível de qualidade do produto acabado: respostas Muito Bom em 55% do número total de questionários avaliados.

### Ações desenvolvidas

- Controlo dos prazos de execução e alertas para situações de incumprimento.
- Gestão da informação com os clientes.

### Condicionantes de concretização

- Entrada de novas obras com prioridade.
- Prazos de produção e de distribuição dos exames nacionais que condicionam os restantes trabalhos.

### Resultados obtidos

- Entre 80% e 90% dos trabalhos concluídos com entrega dentro do prazo previsto. Resultado: 77%
- Respostas com classificação «Muito Bom» no inquérito de satisfação nos critérios «Prazo de entrega» (entre 55% e 65%) e «Qualidade da entrega» (entre 55% e 65%). Resultado médio 2013/2014: 66% no «Prazo de entrega» e 68% na «Qualidade de entrega».

### Grau de execução dos objetivos

- Não cumprido
- Ultrapassado

### Intervenientes

**Gestor:** Luís Dâmaso

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

## ATIVIDADE 2

### Designação

Avaliar o cumprimento das especificações de cada obra (DD)

### Código

A 2

### Objetivos

Cumprir as especificações de cada obra.

### Indicador e metas

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

### Ações desenvolvidas

- Envio do inquérito de satisfação a todos os clientes com obras executadas (gráficas e de distribuição).
- Avaliação do motivo da repetição da obra, quando existe.
- Avaliação dos resultados aos inquéritos.
- Registo das reclamações e dos casos de sucesso.

### Condicionantes de concretização

Não se registaram condicionantes de realização.

### Resultados obtidos

- Envio de 502 Inquéritos de Satisfação aos clientes
- Receção de 185 respostas de Inquéritos de Satisfação (38,65%)
- Avaliação do apoio técnico ao cliente = 100% (objetivo: superior a Bom entre 65% e 70%) — 148 respostas muito bom + 37 respostas bom + 0 razoável + 0 mau.

### Grau de execução dos objetivos

Cumprido

- Avaliação da qualidade do cumprimento das especificações da obra = 99,5% (objetivo: superior a Bom entre 65% e 70%) — 143 respostas muito bom + 39 respostas bom + 3 respostas razoável +
- 0 mau. Obras repetidas = 5 (envelopes, sacos, capas de processo)
- Casos de sucesso (resumido, só siglas) = 12: CAD • CITE • CIG • CEJ  
• IAVE • ANQEP • CMLAGOS • FBAUL • IPMA • DGPC • Martin Sirovs

#### Intervenientes

**Gestor:** Jorge Rocha

**Equipa:** Pedro Esteves, Paula Branco

### ATIVIDADE 3

#### Designação

Gerir os canais de comercialização e das condições de venda (DD)

#### Código

A 3

#### Objetivos

Melhorar os canais de comercialização e venda.

#### Indicador e meta

- Aumentar o volume de vendas diretas, de forma a valerem 55% no total de vendas de Produto Acabado (OP 5).
- Faturação do produto acabado entre 50% e 60% da faturação global.

#### Ações desenvolvidas

- Divulgações para a rede escolar através de 18 *Newsletters* relacionadas com artigos do Catálogo de Publicações do Ministério da Educação e Ciência e prestação de serviços.
- Monitorização do volume de vendas por segmento.

#### Condicionantes de concretização

- Dificuldade na conceção de artigos para compensar os que estão a ser alvo de substituição por suportes informáticos.

#### Resultados obtidos

- Aumentar o volume de vendas diretas, de forma a valerem 55% no total de vendas de Produto Acabado; Resultado: 59%
- Faturação do produto acabado entre 50% e 60% da faturação total; Resultado: 58%

#### Grau de execução dos objetivos

- Ultrapassado
- Atingido

#### Intervenientes

**Gestor:** Luís Dâmaso

**Equipa:** Armindo Alves, José Cotrim

## ATIVIDADE 4

### Designação

**Editar novos produtos (DD)**

### Código

**A 4**

### Objetivos

Diversificar produtos e serviços.

### Ações desenvolvidas

1. Foram publicados, no início do ano, os catálogos 3971, 3737, 3766, 3765 e 3905 (livros do IAVE), na sequência dos trabalhos de atualização iniciados no ano letivo 2013-2014. Porém, no terceiro trimestre de 2014, esta coleção foi descontinuada devido ao facto de o IAVE ter denunciado, unilateralmente, o Protocolo que mantinha com a EMEC há anos.
2. Não foram identificados novos produtos ou serviços dentro das áreas de atuação da EMEC.
3. Não houve resultados na busca de novas oportunidades para prestar serviços de tradução.
4. Foi feita a revisão prévia de todos os impressos a reimprimir, com o fim de os manter atualizados e/ou definir melhoramentos. Neste âmbito, em 2014 foram revistas dezenas de impressos (em alguns casos com o contributo dos organismos competentes do MEC), muitos dos quais tiveram alterações de conteúdo e/ou de aspeto gráfico.

### Condicionantes de concretização

- A total dependência do IAVE para a publicação de livros de exames nacionais.
- A grande dependência dos organismos do MEC para reformular ou conceber certos impressos.
- A sobreocupação da Edição nos meses de abril, maio, junho e julho, devido à temporada de exames.

### Resultados obtidos

- Publicação de cinco livros do IAVE.
- Reformulação ou melhoramento de numerosos impressos.

### Grau de execução

#### dos objetivos

Pontos 1 e 4 cumpridos.

### Intervenientes

**Gestor:** Paulo Moreira

**Equipa:** Isabel Lopes, Paula Almeida, Luís Dâmaso, Armindo Alves, José Cotrim, João Penedo

## ATIVIDADE 5

<b>Designação</b>	<b>Código</b>
<b>Promover a revisão gráfica e outros serviços do SDNP (DD)</b>	<b>A 5</b>

<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efetuar revisão gráfica na ótica do controlo da qualidade e da minimização de desvios.</li> <li>• Proceder à revisão gráfica dos Exames Nacionais do Ensino Secundário e das Provas Finais de Ciclo, no IAVE.</li> <li>• Efetuar, sob encomenda, a revisão gráfica de trabalhos de outros clientes.</li> <li>• Prestar apoio à Direção de Distribuição e à Direção Executiva em tarefas de índole variada.</li> <li>• Participar na conceção de novos produtos gráficos e acompanhá-los na fase de produção.</li> <li>• Manter atualizada a base de dados da biblioteca do SDNP.</li> <li>• Manter atualizada a página da <i>Internet</i> e a página do Facebook da EMEC. Gerir o correio eletrónico do endereço «geral» da EMEC.</li> <li>• Definir a linha gráfica e acompanhar o <i>design</i> de produtos gráficos próprios da EMEC: produtos promocionais (cartazes, folhetos, <i>Newsletters</i>, etc.); capas e arranjos gráficos de livros, brochuras, estacionário diverso, etc.</li> <li>• Colaborar no trabalho de atualização contínua dos impressos da EMEC.</li> <li>• Proceder à atualização progressiva da grafia dos materiais próprios publicados pela EMEC conforme o Novo Acordo Ortográfico.</li> </ul>

<b>Ações desenvolvidas</b>
Todas as previstas nos objetivos.

<b>Condicionantes de concretização</b>
A sobreocupação da Edição nos meses de abril, maio, junho e julho, devido à temporada de exames.

<b>Resultados obtidos</b>	<b>Grau de execução dos objetivos</b>
Revisão gráfica na ótica do controlo da qualidade e da minimização de desvios.	Cumprido

<b>Intervenientes</b>
<b>Gestor:</b> Paulo Moreira
<b>Equipa:</b> Isabel Lopes, Paula Almeida.

## ATIVIDADE 6

### Designação

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

### Código

**A 6**

### Objetivos

- Apresentar preços mais competitivos.
- Selecionar parceiros de maior confiança para cada tipologia de produto.

### Ações desenvolvidas

- Análise da informação apurada relativa a consultas, adjudicações e faturação.
- Elaboração de orçamentos de prestação de serviço gráfico e de distribuição.
- Manutenção e atualização das bases de dados relativas a clientes, produtos e serviços.
- Tratamento, disponibilização e análise da informação sobre indicadores relativos a clientes e produtos.
- Gestão da bolsa de fornecedores e elaboração de relatórios relativos à sua avaliação.

### Condicionantes de concretização

- Dificuldades na recolha da informação devido a limitações das aplicações informáticas disponíveis na EMEC.

### Resultados obtidos

- Índice de Adjudicação das obras gráficas e de distribuição de 59% em número e 45% em valor.

### Grau de execução dos objetivos

Cumprido

### Intervenientes

**Gestor:** Ana Patrícia

**Equipa:** João Penedo, Jorge Matias, Adélia Paiva.

## ATIVIDADE 7

<b>Designação</b>	<b>Código</b>
<b>Gerir um sistema de sugestões (DAF)</b>	<b>A 7</b>

<b>Indicador e meta</b>
Ter conseguido <b>aplicar com sucesso</b> entre 2 a 4 sugestões, visando otimizar recursos e instrumentos de trabalho, de forma a reduzir custos, aumentar a produtividade e o volume de vendas.

<b>Ações desenvolvidas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicitação do projeto na intranet</li> <li>• Recepção e registo de ideias (1 — DAF; 2— DE; 2— DP/DAP e 5 — Manutenção</li> <li>• Submetidas a decisão superior — 5</li> <li>• Desencadeados todos os procedimentos tendentes à persecução/execução da ideia/sugestão — 5</li> <li>• Aplicadas com sucesso 5 sugestões Resultados obtidos — 125%.</li> <li>• Preenchimento de ficha semestral, demonstrativa das ações realizadas e do grau de execução da atividade.</li> <li>• Relatório Anual de todas as propostas implementadas/executadas</li> <li>• QUAR — Ficha anual com apuramento de Mais Valias obtidas ☐ (Meta definida €15.000).</li> <li>• Mais Valias obtidas no valor superior a <b>20,000 €</b>.</li> </ul> <p>Fonte de verificação: Relatório final, arquivado no dossier criado para o efeito.</p>

<b>Resultados obtidos</b>	<b>Grau de execução dos objetivos</b>
Aplicadas com sucesso 5 sugestões — Resultados obtidos 125%.	Cumprido

<b>Intervenientes</b>
<b>Gestor:</b> Maria Júlia Antunes
<b>Equipa:</b> Lurdes Peixinho, Pedro Esteves.

## ATIVIDADE 8

### Designação

Divulgar os serviços e produtos da EMEC (DD)

### Código

A 8

### Objetivos

Diversificar clientes, fornecedores e produtos.

### Indicador e meta

- Faturação de novos clientes acima de 50 mil euros.
- Realizar entre 12 e 15 ações de divulgação de produtos e serviços.

### Ações desenvolvidas

Divulgações para a rede escolar através de 18 *Newsletters* relacionadas com artigos Catálogo de Publicações do Ministério da Educação e Ciência e prestação de serviços.

### Condicionantes de concretização

Não se registaram condicionantes de concretização.

### Resultados obtidos

- Faturação dos novos clientes entre acima de 50 mil euros;  
Resultado: faturação de 2014: 100.563 euros.
- Realização de 12 a 15 ações de divulgação de produtos/serviços:  
Resultado: 18

### Grau de execução dos objetivos

- Ultrapassado
- Ultrapassado

### Intervenientes

**Gestor:** Luís Dâmaso

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

## ATIVIDADE 9

<p><b>Designação</b></p> <p><b>Pré-impressão (DP)</b></p>	<p><b>Código</b></p> <p><b>A 9</b></p>
<p><b>Objetivos</b></p> <p>Executar as tarefas associadas a cada Ordem de Fabrico dentro dos prazos estipulados e de acordo com os procedimentos de qualidade e conformidade.</p>	
<p><b>Ações desenvolvidas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalização e tratamento de imagem.</li> <li>• Paginação e edição eletrónica.</li> <li>• Imposição eletrónica de documentos.</li> <li>• Impressão de <i>ozalides</i> digitais.</li> <li>• Impressão digital a uma ou mais cores.</li> </ul>	
<p><b>Condicionantes de concretização</b></p> <p>Especificidades inerentes a cada Ordem de Fabrico.</p>	
<p><b>Resultados obtidos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposição eletrónica de documentos e criação de PDF, para transporte à chapa em sistema eletrónico CTP e posterior impressão <i>offset</i>.</li> <li>• Produtos finais em impressão digital.</li> </ul>	<p><b>Grau de execução dos objetivos</b></p> <p>Cumprido</p>
<p><b>Intervenientes</b></p> <p><b>Gestor:</b> José Manuel Cabaço</p> <p><b>Equipa:</b> Paulo Truta, António Penedo, Fernando Gonçalves, Ricardo Moleiro, Rui Cabaço, Vítor Brito</p>	

## ATIVIDADE 10

### Designação

Impressão *offset* (DP)

### Código

A 10

### Objetivos

Executar as tarefas associadas a cada Ordem de Fabrico dentro dos prazos estipulados e de acordo com os procedimentos de qualidade e conformidade.

### Ações desenvolvidas

- Envio de ficheiros digitais impostos para gravação de chapas em CTP.
- Impressão *offset* em formato aberto a uma ou mais cores.
- Impressão tipográfica de sacos, envelopes e cartões.
- Outras operações: corte e vinco em máquina cilíndrica, picotagem, etc.

### Condicionantes de concretização

Especificidades inerentes a cada Ordem de Fabrico.

### Resultados obtidos

- Chapas para impressão *offset*.
- Material impresso em *offset* para acabamento posterior.
- Material impresso em tipografia.

### Grau de execução dos objetivos

Cumprido

### Intervenientes

**Gestor:** Rui Sebroza

**Equipa:** Vítor Antunes (Chefe de Secção); Hugo Andrade; António Martins; Carlos Santos; José Félix; Luís Melo; Pedro Silva; Vítor Vaz; Nuno Silva; João Paulo Santos; Manuel Maninha.

## ATIVIDADE 11

### Designação

**Acabamento (DP)**

### Código

**A 11**

### Objetivos

Executar tarefas associadas a cada Ordem de Fabrico dentro dos prazos estipulados e de acordo com os procedimentos de qualidade e conformidade.

### Ações desenvolvidas

- Corte em guilhotina.
- Dobra.
- Encasamento e acabamento em máquina de revista.
- Alceamento e acabamento em máquina de livro de capa mole.
- Acabamento manual em bancada.
- Outras operações de acabamento.

### Condicionantes de concretização

Especificidades inerentes a cada Ordem de Fabrico.

### Resultados obtidos

Produtos acabados em conformidade com as Ordens de Fabrico que lhes deram origem.

### Grau de execução dos objetivos

Cumprido

### Intervenientes

**Gestor:** Rui Sebrosa

**Equipa:** Lurdes Martins (Chefe de Secção); Diamantina Catarina, Elsa Aguiar, Fátima Marques, Luzia Garcia, Alexandra Reis, Céu Teixeira, Madalena Pedro, Silvandira Costa, Vicência Caeiro, Joaquim Moleiro, Carlos Coelho, Domingos Ferreira

## ATIVIDADE 12

### Designação

**Embalagem e expedição (DP)**

### Código

**A 12**

### Objetivos

- Executar as tarefas constantes em cada Ordem de Fabrico dentro dos prazos estipulados e de acordo com os procedimentos de qualidade e conformidade.
- Transportar pessoas e bens em veículo automóvel.

### Ações desenvolvidas

- Embalagem em máquina ou manual para produtos acabados da EMEC ou de entidades terceiras.
- Pesagem de remessas.
- Emissão de guias de transporte para expedição.
- Disponibilização de viaturas para transporte de pessoas e bens.

### Condicionantes de concretização

Especificidades inerentes a cada Ordem de Fabrico.

### Resultados obtidos

- Embalagem de produtos acabados da EMEC e de entidades terceiras.
- Expedição, em viatura própria ou por intermédio de operador contratado, das remessas embaladas.
- Transporte de pessoas e bens sempre que necessário.

### Grau de execução dos objetivos

Cumprido

### Intervenientes

**Gestor:** Rui Sebroza

**Equipa:** Mário Lopes (Chefe de Secção), Augusto Frutuoso, Emília Santo, Maria Luísa Correia, Conceição Silva, José Alberto, Joaquim Duarte, Joaquim Vieira, Josefina Teixeira

**ATIVIDADE 13**

**Designação**

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

**Código**

**A 13**

**Objetivos**

Produzir e distribuir os exames nacionais e as provas de aferição do Ensino Básico e do Ensino Secundário, de acordo com o calendário de exames definido pelo Ministério da Educação e Ciência.

**Ações desenvolvidas**

- Preparação das bases de dados de apoio: escolas, disciplinas com exames e calendários.
- Contactos com Forças de Segurança.
- Emissão de Requisições de Provas.
- Emissão de Guias de Entrega.
- Orçamentação.
- Receção de originais das provas.
- Pré-impressão.
- Validação, pelo IAVE, das fases de pré-impressão.
- Impressão e acabamento das provas e impressão dos rótulos dos sacos.
- Controlos de qualidade internos.
- Entrega das remessas à entidade recetora.
- Acompanhamento da execução das provas e da operação logística de entrega das remessas.

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionantes.

**Resultados obtidos**

A entrega das remessas individualizadas à entidade recetora, dentro dos prazos convencionados e de acordo com os parâmetros de qualidade definidos, e conforme as requisições das escolas

**Grau de execução dos objetivos**

Cumprido

### Intervenientes

**Gestor:** Luís Gonzaga

**Equipa:** José Manuel Cabaço e Rui Sebroso (Diretores-Adjuntos da Produção). Por se tratar de uma atividade verdadeiramente transversal à estrutura da EMEC, a equipa de exames é composta também pela maior parte dos recursos humanos da EMEC, envolvendo todas as direções (Direção de Produção, Direção de Distribuição e Direção Administrativa e Financeira).

---

**ATIVIDADE 14**

**Designação**

**Controlo de qualidade**

**Código**

**A 14**

**Objetivo**

Obter a conformidade em todas as Ordens de Fabrico a nível das várias secções produtivas.

**Ações desenvolvidas**

- Executar os procedimentos instalados no controlo da qualidade e da conformidade para as Ordens de Fabrico adjudicadas.
- Apropriar os processos de produção para cumprir com precisão os trabalhos gráficos, estabelecendo normas e parâmetros de qualidade que permitam controlar a produção, prevenindo a execução de produtos fora das especificações técnicas.
- Detetar as causas das inconformidades e proceder à sua correção, investigando e implementando medidas que permitam melhorar a qualidade do produto e assim diminuir os custos.

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionantes.

**Resultados obtidos**

Relatório final com mapas estatísticos do controlo efetuado e da análise das não conformidades.

**Grau de execução do objetivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Pedro Correia

**Equipa:** Em colaboração com todos os chefes de secção.

**Designação**

**Manutenção, higiene e segurança**

**Código**

**A 15**

**Objetivo**

- Manter operacionais, a custos devidamente controlados e com paragens reduzidas ao tempo mínimo indispensável, o seguinte:
  - equipamento produtivo e auxiliar, bem como os meios de movimentação da nave;
  - redes de fluidos;
  - instalação elétrica de potência e de iluminação.
- Centralizar os pedidos de peças sobressalentes e outros dispositivos auxiliares feitos pelas secções e enviá-los ao AGS, controlando todas as fases do processo de aquisição dos mesmos e fazendo a sua receção.
- Combater as doenças profissionais e os acidentes de trabalho, de um ponto de vista não médico.

**Ações desenvolvidas**

- Manter uma Base de Dados dos PA (Pedidos de Assistência) com todos os elementos necessários a um registo histórico.
- Manter uma Base de Dados dos PP (Pedidos de Preço).
- Elaboração de programas de prevenção de riscos profissionais, em articulação com o serviço de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho, eliminando ou reduzindo os riscos profissionais de acidente e condições inseguras no trabalho.

**Condicionantes de concretização**

Ausência de manutenção preventiva , por dificuldades na autorização da contratação do serviço.

**Resultados obtidos**

- Operar de modo a que a assistência técnica interna consiga substituir a externa no maior número de situações de avaria possíveis.

**Grau de execução  
do objetivo**

Cumprido

- Na medida do possível, recorrer à aquisição de peças mais baratas e que apresentem resultados iguais às de marca.
- Ter capacidade de rastreio das avarias ocorridas no passado e das peças substituídas ou reparadas.
- Eliminar e reduzir doenças e riscos profissionais.

#### **Intervenientes**

**Gestor:** Pedro Correia

**Equipa:** Jorge Ferreira

## ATIVIDADE 16

### Designação

**Orçamento e controlo de gestão (DAF)**

### Código

**A 16**

### Objetivos

Planeamento macro da EMEC e criação de indicadores de controlo interno.

### Ações desenvolvidas

- Colaboração na elaboração do orçamento geral da EMEC.
- Atualização da tabela de imputação.
- Realização da contabilidade dos custos.
- Integração das fontes de informação de suporte à decisão.

### Condicionantes de concretização

Sem condicionantes.

### Resultados obtidos

- Orçamento da EMEC.
- Tabela de imputação atualizada.
- Apuramento de custos das obras gráficas e de distribuição.
- Elaboração de informação de gestão.
- Elaboração de mapas de encerramento de obras gráficas e de distribuição e apuramento dos respetivos desvios.

### Grau de execução dos objetivos

Cumprido

### Intervenientes

**Gestor:** João Graça

**Equipa:** Cassilda Baptista, Olinda Marques (até Junho de 2014)

**ATIVIDADE 17**

**Designação**

**Gerir os recursos humanos (DAF)**

**Código**

**A 17**

**Objetivos**

Manter o sistema de recursos humanos e sua motivação.

**Ações desenvolvidas**

- Controlo de assiduidade.
- Processamento de salários.
- Carregamento de informação oficial (SIOE, RAF, RCM 22, Seg. Social, CGA, ADSE, Gestão de Greves)
- Acompanhamento/desenvolvimento de ações de formação.
- Elaboração do Balanço Social.
- Tratamento da receção e da entrega da correspondência.

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionantes.

**Resultados obtidos**

- Gestão dos recursos humanos.
- Ações de formação.
- Balanço Social.

**Grau de execução dos objetivos**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** João Ferrão

**Equipa:** José Carlos, Natália Lopes

## ATIVIDADE 18

### Designação

Faturação (DAF)

### Código

A 18

### Objetivos

Assegurar o sistema de faturação da EMEC e documentação inerente.

### Ações desenvolvidas

Materialização dos créditos sobre o fornecimento dos produtos e serviços da EMEC.

### Condicionantes de concretização

Sem condicionantes.

### Resultados obtidos

- Planeamento, registo e execução de créditos.
- Mapas estatísticos de faturação.
- Emissão de faturas.

### Grau de execução dos objetivos

Cumprido

### Intervenientes

**Gestor:** João Graça

**Equipa:** Luís Prego

ATIVIDADE 19

**Designação**

**Tesouraria e cobranças (DAF)**

**Código**

**A 19**

**Objetivos**

- Assegurar o sistema e pagamentos e recebimentos da EMEC e documentação inerente.
- Registrar e controlar as disponibilidades financeiras da EMEC.

**Ações desenvolvidas**

- Planeamento e registo dos pagamentos e recebimentos.
- Efetuação do controlo de crédito.
- Realização e registo dos pagamentos e recebimentos.

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionantes.

**Resultados obtidos**

- Registo de entradas e saídas de dinheiro.
- Gestão de créditos.

**Grau de execução  
dos objetivos**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Vítor Amaro

**Equipa:** Viriato Carvalho, Nuno Garcia

## ATIVIDADE 20

### Designação

**Contabilidade (DAF)**

### Código

**A 20**

### Objetivos

Manutenção do sistema contabilístico de suporte à atividade da EMEC.

### Ações desenvolvidas

- Realização da contabilidade e elaboração dos respetivos mapas de suporte.
- Assegurar os compromissos fiscais próprios e para com terceiros.

### Condicionantes de concretização

Sem condicionantes.

### Resultados obtidos

- Mapas mensais de execução orçamental.
- Balanço e demonstração de resultados.
- Contas de gerência.
- Autorizações de cabimento.
- Autorizações de pagamento.

### Grau de execução dos objetivos

Cumprido

### Intervenientes

**Gestor:** Maria José

**Equipa:** Paula Rodrigues, Lurdes Pereira

ATIVIDADE 21

**Designação**

**Aprovisionamento e gestão de *stocks* (DAF)**

**Código**

**A 21**

**Objetivos**

- Assegurar o sistema de aquisições da EMEC.
- Património: gestão e manutenção do património da EMEC.
- Compras: realização das aquisições necessárias.
- Gestão de *stocks*: disponibilização e acondicionamento da matéria-prima e do produto acabado nas condições ideais.
- Serviços de limpeza: assegurar o bom estado de higiene e limpeza das instalações da EMEC.
- Comunicações: assegurar o atendimento, encaminhamento e efetivação das chamadas telefónicas através da central telefónica da EMEC.

**Ações desenvolvidas**

- Aquisição dos *inputs* necessários de acordo com a legislação inerente à EMEC.
- Manutenção do património da EMEC em bom estado de uso.
- Realização de forma mais eficiente das aquisições da EMEC.
- Registo e controlo das entregas, recebimentos e acondicionamento da matéria-prima e do produto acabado.
- Higienização e limpeza das instalações da EMEC.
- Manutenção eficiente das comunicações efetuadas pela central telefónica.

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionantes.

**Resultados obtidos**

- Gestão de *stocks* e provisionamento, de acordo com a legislação em vigor.
- Manutenção da higiene e da limpeza das instalações da EMEC.
- Manutenção das comunicações efetuadas e recebidas pela central telefónica.

**Grau de execução dos objetivos**

Cumprido

### Intervenientes

**Gestor:** Luís Cláudio

**Equipa:** Odete Martins, Lurdes Peixinho, Gonçalo Martins, Natália Peres, Paulo Esteves (Chefe de Secção),  
Maria de Lurdes, Maria Fernanda, Laurentina Monteiro, Maria Aurora, Alcina Peres

---

**ATIVIDADE 22**

<b>Designação</b> <b>Promoção da qualidade (DAF)</b>	<b>Código</b> <b>A 22</b>
<b>Objetivos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Desenvolver procedimentos para a aplicação de um sistema de gestão da qualidade (SGQ), visando a certificação.</li></ul>	
<b>Ações desenvolvidas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Atualizar o manual de procedimentos existente de acordo com a prática em vigor nos principais processos da EMEC.</li></ul>	
<b>Condicionantes de concretização</b> <p>Sem condicionantes.</p>	
<b>Resultados obtidos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Manual atualizado.</li></ul>	<b>Grau de execução dos objetivos</b> <p>Cumprido</p>
<b>Intervenientes</b> <p><b>Gestor:</b> João Graça <b>Equipa:</b> Luís Dâmaso, Rui Sebroza</p>	

## ATIVIDADE 23

### Designação

Gestão do Plano e do Relatório de Atividades e do SIADAP (DE)

### Código

A 23

### Objetivos

Acompanhamento e monitorização do grau de realização das atividades, projetos e respetivos indicadores.

### Ações desenvolvidas

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

### Condicionantes de concretização

Sem condicionantes.

### Resultados obtidos

Elaboração de relatórios trimestrais.

### Grau de execução dos objetivos

Cumprido

### Intervenientes

**Gestor:** Luís Gonzaga

**Equipa:** Ana Patrícia, Maria Júlia Antunes, Paulo Moreira

ATIVIDADE 24

<b>Designação</b> Estágios e formação profissional inicial (DE)	<b>Código</b> A 24
<b>Objetivos</b> Proporcionar estágios e formação inicial.	
<b>Ações desenvolvidas</b> Não se desenvolveram ações (ver condicionantes de concretização).	
<b>Condicionantes de concretização</b> Não houve procura de estágios compatíveis por parte de entidades externas.	
<b>Resultados obtidos</b> Nenhum estágio foi realizado.	<b>Grau de execução dos objetivos</b> Cumprido
<b>Intervenientes</b> <b>Gestor:</b> Luís Gonzaga <b>Equipa:</b> Rui Sebroso, José Manuel Cabaço, Vítor Antunes	

## ATIVIDADE 25

### Designação

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

### Código

**A 25**

### Objetivos

- Assessorar o Diretor Executivo, elaborando atas e propostas diversas, designadamente as referentes aos recursos humanos.
- Receber, enviar e registar informação proveniente do exterior.
- Acompanhar a informação que circula entra as diversas direcções da EME e o gabinete do DE.
- Preparar reuniões do Conselho de Administração, acompanhando a circulação de toda a informação.
- Gerir, em conjunto com o Sr. Mário Lopes, o serviço dos motoristas.
- Receber, enviar e registar a entrada de faxes e entregar correspondência e outros processos do gabinete pelos diversos sectores.
- Apoiar a execução de fotocópias, arquivo, atendimento telefónico e outras tarefas de carácter administrativo.

### Ações desenvolvidas

- Entregar e receber processos e documentos para despacho do DE.
- Receber e analisar todos os processos e outra documentação das diversas direcções que careçam de análise, parecer ou despacho do DE e preparar de reuniões do Conselho de Administração.
- Organizar e manter actualizado, com todas as informações e elementos entrados e despachos, o *dossier* dos Exames Nacionais.
- Gerir o transporte, em veículo automóvel, de pessoas e/ou bens, solicitado pelas diversas direcções, a ser executado pelo motorista afeto ao serviço do gabinete do DE.

### Condicionantes de concretização

Sem condicionantes.

**Resultados obtidos**

- Celeridade no andamento dos processos em curso na EME, para se alcançar um maior grau de satisfação por parte dos utilizadores e a fim de se atingirem os objetivos previamente definidos.
- Foram atingidos todos os objetivos e as ações plenamente desenvolvidas em consonância com o Plano de Atividades de 2013, assim como os objetivos contratualizados na ficha de Avaliação de Desempenho, referentes às colaboradoras acima identificadas.

**Grau de execução  
dos objetivos**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Maria Júlia Antunes

**Equipa:** Elsa Valadares

## ATIVIDADE 26

### Designação

**Gestão da prestação dos serviços informáticos (DAF)**

### Código

**A 26**

### Objetivos

- Desenvolver um sistema de controlo da prestação de serviços informáticos, de forma a calendarizar as solicitações das diversas áreas da EMEC.

### Ações desenvolvidas

- Planeamento de acordo com as prioridades identificadas.
- Realização de reuniões periódicas para verificar o cumprimento do planeamento.

### Condicionantes de concretização

Sem condicionantes de concretização.

### Resultados obtidos

- Planeamento de acordo com as prioridades identificadas.
- Reuniões periódicas para verificar o cumprimento do planeamento.

### Grau de execução dos objetivos

Cumprido

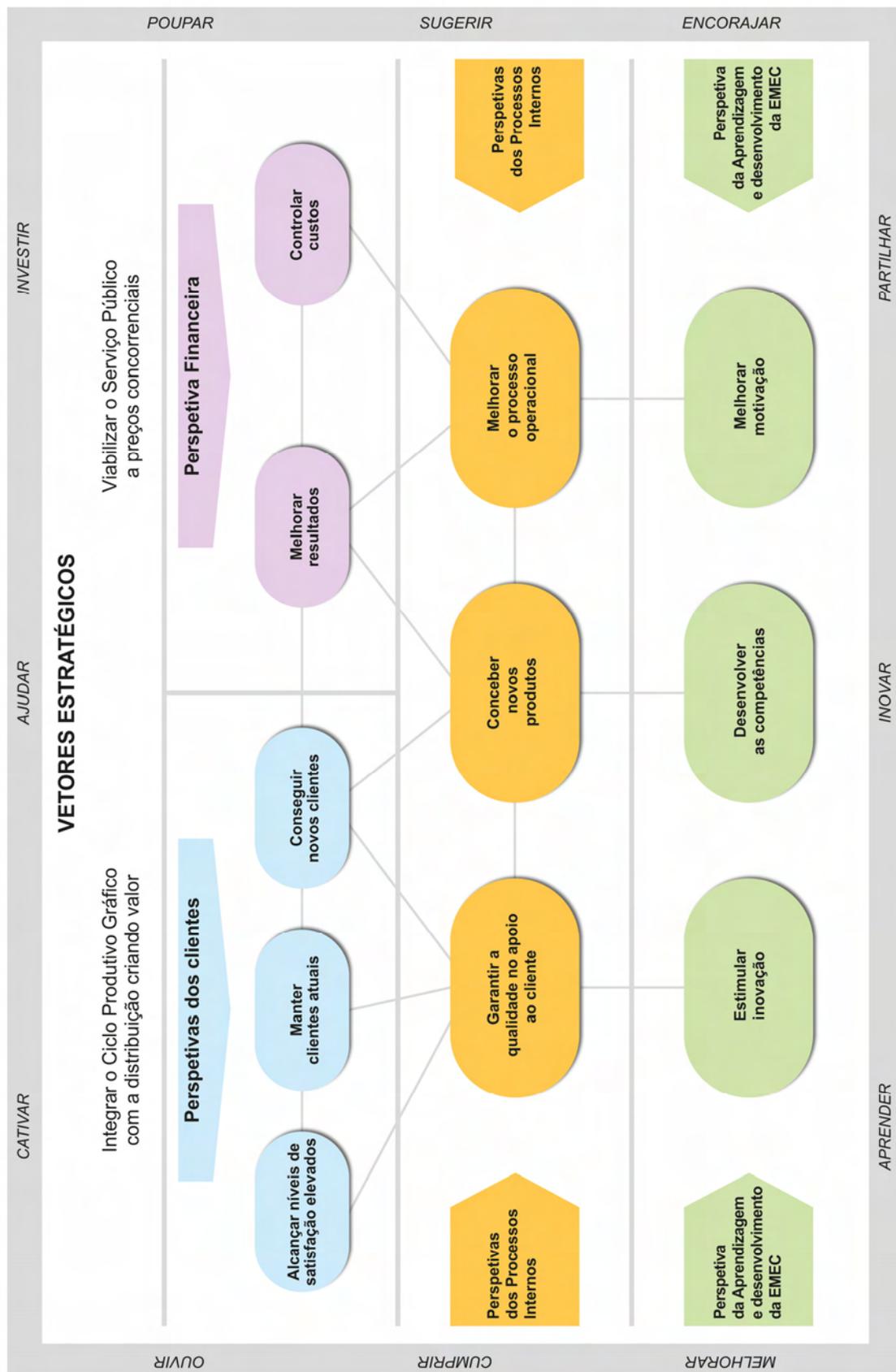
### Intervenientes

**Gestor:** João Graça

**Equipa:** Rui Sebroza, José Manuel Cabaço, Luís Dâmaso, Consulbyte

## **ANEXOS**

# MAPA ESTRATÉGICO DA EMEC



## ANEXO II — DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

**Ministério da Educação e Ciência**  
**Editorial do Ministério da Educação e Ciência**  
**Balanco à data de 31/12/2014**

Valores em euros

Códigos das contas	Ativo	Exercícios			
		2014			2013
		AB	AP	AL	AL
	<b>Imobilizado</b>				
	Bens de domínio público:				
451	Terrenos e recursos naturais	0,00	0,00	0,00	0,00
452	Edifícios	0,00	0,00	0,00	0,00
453	Outras construções e infra-estruturas	0,00	0,00	0,00	0,00
454	Infra-estruturas e equipamentos de natureza militar	0,00	0,00	0,00	0,00
455	Bens do património histórico, artístico e cultural	0,00	0,00	0,00	0,00
459	Outros bens de domínio público	0,00	0,00	0,00	0,00
445	Imobilizações em curso	0,00	0,00	0,00	0,00
446	Adiantamentos por conta de bens de domínio público	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Imobilizações incorpóreas</b>				
431	Despesas de instalação	0,00	0,00	0,00	0,00
432	Despesas de investigação e desenvolvimento	0,00	0,00	0,00	0,00
433	Propriedade industrial e outros direitos	0,00	0,00	0,00	0,00
443	Imobilizações em curso	0,00	0,00	0,00	0,00
449	Adiantamentos por conta de imobilizações incorpóreas	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Imobilizações corpóreas</b>				
421	Terrenos e recursos naturais	0,00	0,00	0,00	0,00
422	Edifícios e outras construções	0,00	0,00	0,00	0,00
423	Equipamento básico	3.019.827,65	3.001.882,65	17.945,00	34.530,42
424	Equipamento de transporte	176.342,48	176.342,47	0,01	0,01
425	Ferramentas e utensílios	173.111,28	168.837,94	4.273,34	19.068,76
426	Equipamento administrativo	1.176.938,13	1.156.626,74	20.311,39	13.052,30
427	Taras e vasilhame	0,00	0,00	0,00	0,00
429	Outras imobilizações corpóreas	263.502,84	255.769,21	7.733,63	9.604,23
442	Imobilizações em curso	0,00	0,00	0,00	0,00
448	Adiantamentos por conta de imobilizações corpóreas	0,00	0,00	0,00	0,00
		4.809.722,38	4.759.459,01	50.263,37	76.255,72
	<b>Investimentos financeiros</b>				
411	Partes de capital	0,00	0,00	0,00	0,00
412	Obrigações e títulos de participação	0,00	0,00	0,00	0,00
414	Investimentos em imóveis	0,00	0,00	0,00	0,00
415	Outras aplicações financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00
441	Imobilizações em curso	0,00	0,00	0,00	0,00
447	Adiantamentos por conta de investimentos financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00
	<i>Total do ativo fixo</i>	4.809.722,38	4.759.459,01	50.263,37	1% 76.255,72

Balço à data de 31/12/2014

Valores em euros

Códigos das contas	Ativo	Exercícios			
		2014			2013
		AB	AP	AL	AL
	Circulante				
	Existências:				
36	Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	179.858,62	0,00	179.858,62	159.425,42
35	Produtos e trabalhos em curso	0,00	0,00	0,00	0,00
34	Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos	0,00	0,00	0,00	0,00
33	Produtos acabados e intermédios	500.817,56	0,00	500.817,56	541.350,23
32	Mercadorias	0,00	0,00	0,00	0,00
37	Adiantamentos por conta de compras	0,00	0,00	0,00	0,00
		680.676,18	0,00	680.676,18	13% 700.775,65
2812+2822	Dividas de terceiros - Médio e longo prazo:				
	Empréstimos concedidos	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00
2811+2821	Dividas de terceiros - Curto prazo:				
	Empréstimos concedidos	0,00	0,00	0,00	0,00
211	Clientes, conta corrente	269.016,57	0,00	269.016,57	351.107,32
212	Contribuintes, conta corrente	0,00	0,00	0,00	0,00
213	Utentes, conta corrente	0,00	0,00	0,00	0,00
214	Clientes, contribuintes e utentes -Títulos a receber	0,00	0,00	0,00	0,00
218	Clientes, contribuintes e utentes de cobrança duvidosa	394.926,89	378.679,79	16.247,10	16.247,10
251	Devedores pela execução do orçamento	0,00	0,00	0,00	0,00
229	Adiantamentos a fornecedores	0,00	0,00	0,00	0,00
2619	Adiantamentos a fornecedores de imobilizado	0,00	0,00	0,00	0,00
24	Estado e outros entes públicos	0,00	0,00	0,00	0,00
262+...+268	Outros devedores	3.235.872,00	0,00	3.235.872,00	3.235.872,00
		3.919.338,59	378.679,79	3.540.658,80	67% 3.603.226,42
	Titulos negociáveis				
151	Acções	0,00	0,00	0,00	0,00
152	Obrigações e títulos de participação	0,00	0,00	0,00	0,00
153	Titulos da dívida pública	0,00	0,00	0,00	0,00
159	Outros títulos	0,00	0,00	0,00	0,00
18	Outras aplicações de tesouraria	0,00	0,00	0,00	0,00
	Conta no Tesouro, depósitos em instituições financeiras e caixa:				
13	Conta no Tesouro	993.763,51	0,00	993.763,51	993.756,83
12	Depósitos em instituições financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00
11	Caixa	0,00	0,00	0,00	0,00
		993.763,51	0,00	993.763,51	993.756,83
	Acréscimos e diferimentos:				
271	Acréscimo de proveitos	0,00	0,00	0,00	0,00
272	Custos diferidos	1.540,97	0,00	1.540,97	10.862,31
		1.540,97	0,00	1.540,97	19% 10.862,31
	<i>Total de amortizações</i>	0,00	4.759.459,01	0,00	0,00
	<i>Total de provisões</i>	0,00	378.679,79	0,00	0,00
	<i>Total do ativo</i>	10.405.041,63	5.138.138,80	5.266.902,83	100% 5.384.876,93

**Balço à data de 31/12/2014**

Valores em euros

Códigos das contas		Exercícios	
		2014	2013
<b>Fundos Próprios e Passivo</b>			
Fundos próprios:			
51	Património	5.905.724,42	5.905.724,42
55	Ajustamentos de partes de capital em empresas	0,00	0,00
56	Reservas de reavaliação	0,00	0,00
Reservas:			
571	Reservas legais	0,00	0,00
572	Reservas estatutárias	0,00	0,00
573	Reservas contratuais	0,00	0,00
574	Reservas livres	0,00	0,00
575	Subsídios	0,00	0,00
576	Doações	0,00	0,00
577	Reservas decorrentes de transferências de activos	0,00	0,00
59	Resultados transitados	-791.769,36	-665.786,42
88	Resultado líquido do exercício	-235.155,18	-125.982,94
		4.878.799,88	93% 5.113.955,06
Passivo:			
29	Provisões para riscos e encargos	0,00	0,00
	Dividas a terceiros - Médio e longo prazo:	0,00	0,00
	Dividas a terceiros - Curto prazo:		
23111+23211	Empréstimos por dívida titulada	0,00	0,00
23112+23212	Empréstimos por dívida não titulada	0,00	0,00
269	Adiantamentos por conta de vendas	0,00	0,00
221	Fornecedores, conta corrente	0,00	0,00
228	Fornecedores - Facturas em recepção e conferência	0,00	0,00
222	Fornecedores - Títulos a pagar	0,00	0,00
2612	Fornecedores de imobilizado - Títulos a pagar	0,00	0,00
252	Credores pela execução do orçamento	0,00	0,00
219	Adiantamentos de Clientes, contribuintes e utentes	0,00	0,00
2611	Fornecedores de imobilizado, conta corrente	0,00	0,00
24	Estado e outros entes públicos	43.348,16	2.948,59
262+...+268	Outros credores	1.351,98	0,00
		44.700,14	2.948,59
Acréscimos e diferimentos:			
273	Acréscimo de custos	343.402,81	267.973,28
274	Proveitos diferidos	0,00	0,00
		343.402,81	7% 267.973,28
	<i>Total dos fundos próprios e do passivo</i>	5.266.902,83	100% 5.384.876,93

## ANEXO III — DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

### Ministério da Educação e Ciência Editorial do Ministério da Educação e Ciência Demonstração de Resultados, em 31/12/2014

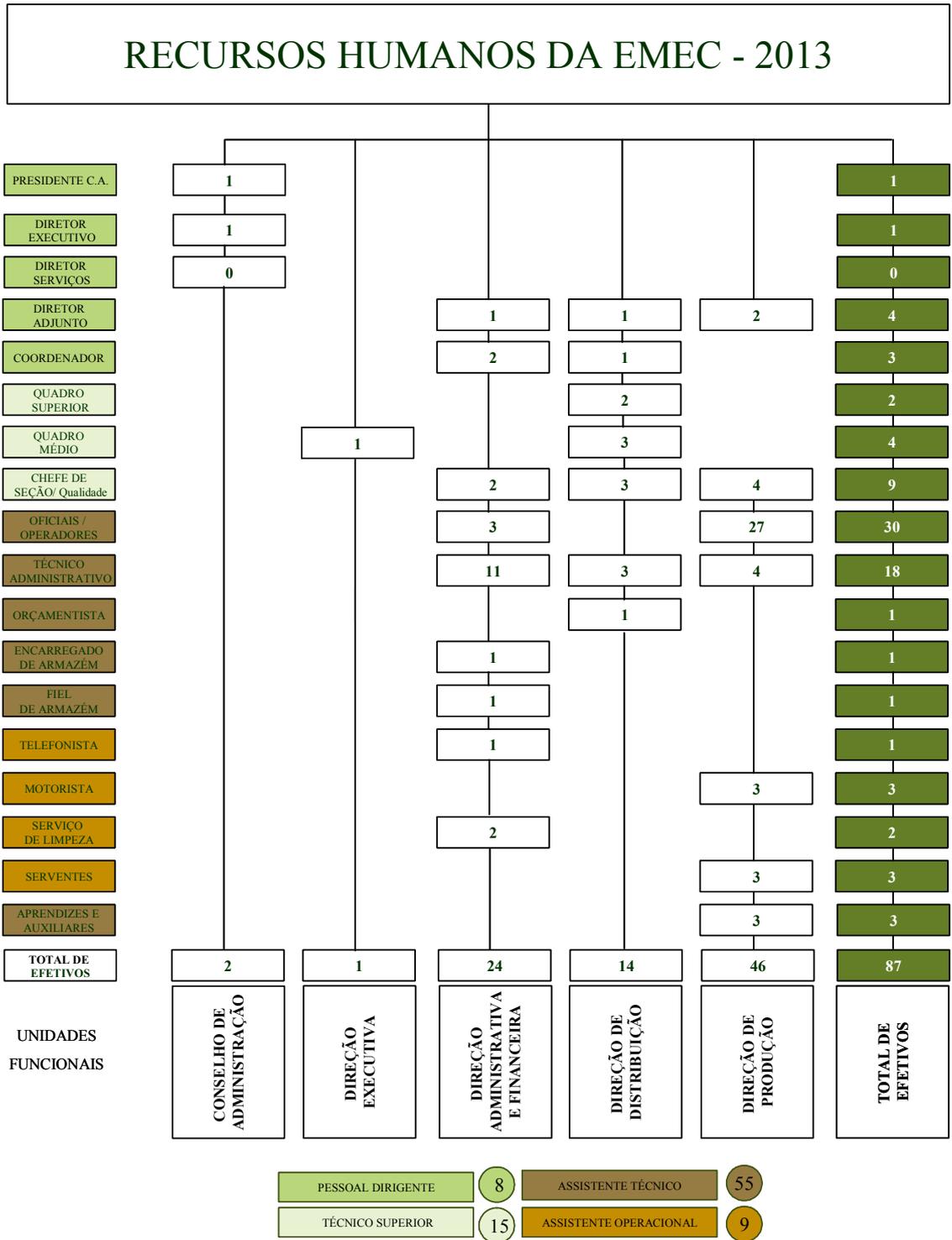
Valores em euros

Códigos das contas		Exercícios			
		2014		2013	
	<b>Custos e perdas</b>				
61	Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas				
	Mercadorias	0,00		0,00	
	Matérias	615.888,94	615.888,94	526.765,38	526.765,38
62	Fornecimentos e serviços externos		565.420,90		539.099,03
	Custos com o pessoal				
641+642	Remunerações	1.518.058,47		1.651.048,16	
643 a 648	Encargos sociais				
	Pensões	0,00		0,00	
	Outros	423.305,69	1.941.364,16	403.451,72	2.054.499,88
63	Transferências correntes concedidas e prestações sociais		0,00		0,00
66	Amortizações do exercício	39.003,29		43.817,92	
67	Provisões do exercício	0,00	39.003,29	0,00	43.817,92
65	Outros custos e perdas operacionais		4.898,07		7.071,02
	(A)		3.166.575,36		3.171.253,23
68	Custos e perdas financeiras		728,10		784,34
	(C)		3.167.303,46		3.172.037,57
69	Custos e perdas extraordinários		59.053,24		2.816,60
	(E)		3.226.356,70		3.174.854,17
88	Resultado líquido do exercício		-235.155,17		-125.982,94
			2.991.201,53		3.048.871,23
	<b>Proveitos e ganhos</b>				
71	Vendas e prestações de serviços				
	Vendas de mercadorias	1.678.850,85		1.771.611,18	
	Vendas de produtos	17.876,46		16.112,48	
	Prestações de serviços	1.313.352,60	3.010.079,91	1.211.938,32	2.999.661,98
72	Impostos, taxas e outros		0,00		0,00
	Variação da produção		-37.353,43		23.281,81
75	Trabalhos para a própria entidade		0,00		0,00
73	Proveitos suplementares		0,00		0,00
74	Transferências e subsídios correntes obtidos				
741	Transferências - Tesouro	0,00		0,00	
742 a 749	Outras	0,00	0,00	0,00	0,00
76	Outros proveitos e ganhos operacionais		2.361,98		1.131,26
	(B)		2.975.088,46		3.024.075,05
78	Proveitos e ganhos financeiros		0,00		485,83
	(D)		2.975.088,46		3.024.560,88
79	Proveitos e ganhos extraordinários		16.113,06		24.310,35
	(F)		2.991.201,52		3.048.871,23

Resumo:

Resultados operacionais: (B) - (A)	-191.486,90	-147.178,18
Resultados financeiros: (D-B) - (C-A)	-728,10	-298,51
Resultados correntes: (D) - (C)	-192.215,00	-147.476,69
Resultado líquido do exercício: (F) - (E)	-235.155,18	-125.982,94

ANEXO IV — RECURSOS HUMANOS



**Indicadores da EMEC**

		2014	
Indicadores de Gestão	Número de Empregados		84
	Vendas+Prestação de Serviços		3.010.080
	Vendas por empregado		35.834
	Resultados Operacionais		-191.487
	Resultados Financeiros		-728
	Resultados Correntes		-192.215
	Resultados Líquidos		-235.155
	Ativo Total Líquido		5.266.903
	Valor Acrescentado Bruto (VAB)		1.788.881
	Valor Acrescentado Bruto (VAB) por empregado		21.296
Análise Financeira	Rádios de Liquidez	Solvabilidade	13
		Liquidez Geral	117
		Liquidez Reduzida	101
		Liquidez Imediata	22
Análise Económica	Rádios de Rendibilidade %	Rendibilidade dos Capitais Próprios	-4,8%
		Rendibilidade Operacional das Vendas	-6,4%
		Rendibilidade do Ativo	-3,6%
		Rendibilidade Económica	-4,5%
	Rádios de Funcionamento	Rotação das Existências	4,42
		Permanência Média das Matérias Primas em Armazém (Dias)	107
		Prazo Médio de Recebimentos (Dias)	30
		Prazo Médio de Pagamentos (Dias)	1

**ANEXO VI — ORGANOGRAMA**

