



Editorial  
do Ministério  
da Educação

# Relatório de Actividades 2010

[www.eme.pt](http://www.eme.pt)

Vite eapost, por unakinei-  
doo, en tenes Ia CA|EME de  
18 bil 2011

Mines

---



<b>ÍNDICE</b>	Missão	5
	<b>1. Auto-avaliação Institucional</b>	7
	<b>2. Actividade em 2010</b>	11
	<b>2.1. A EME no contexto da indústria gráfica</b>	11
	<b>2.2. A actividade produtiva e os processos de funcionamento</b>	12
	<b>2.3. A prestação de serviços e vendas</b>	15
	<b>3. Desempenho do serviço gráfico e de distribuição</b>	17
	<b>3.1. O mercado</b>	17
	<b>3.2. Avaliação do grau de satisfação dos utilizadores/clientes</b>	20
	<b>4. Desempenho do Produto Acabado</b>	22
	<b>4.1. As vendas do Produto Acabado</b>	22
	<b>4.2. Os canais de venda</b>	25
	<b>4.3. As vendas através Internet</b>	26
	<b>5. Provas de aferição, exames nacionais e obras relacionadas</b>	27
	<b>6. Resultados financeiros</b>	28
	<b>7. Recursos Humanos</b>	33
	<b>8. Avaliação dos projectos e actividades em 2010</b>	38
	<b>9. Projectos e Actividades</b>	41
	Anexos	87
	Anexo I — Mapa Estratégico	
Anexo II — Balanço		
Anexo III — Demonstração de resultados		
Anexo IV— Recursos Humanos		
Anexo V— Indicadores da EME		
Anexo VI— Organograma		



## MISSÃO

A Editorial do Ministério da Educação foi instituída pelo Decreto-Lei n.º 648/76, de 31/07, que a definiu como um organismo dotado de autonomia administrativa e financeira, dependente do Ministério da Educação (ME).

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

Vinte anos passados, e coincidindo com a mudança para as actuais instalações, em Mem Martins, concelho de Sintra, a EME voltou a ser objecto de referência, na definição da orgânica da SG. Assim, o Decreto-Lei n.º 143/96, no seu capítulo VI, define órgãos dirigentes e respectivos elementos, orgânica esta que se mantém em funcionamento e cujas funções são:

- concepção, orientação, tratamento gráfico e promoção da qualidade global de todos os documentos;
- promoção e venda das publicações do ME;
- prestação de serviços, no âmbito das suas actividades, a entidades públicas ou privadas;
- organização e realização de formação profissional, na sua área de actividade, destinada a jovens habilitados com cursos do Ensino Secundário, das escolas profissionais e das escolas superiores, de acordo com orientações a estabelecer por despacho do Ministro da Educação.

A orgânica do Ministério da Educação, adoptada no XV Governo (Decreto-Lei n.º 208/2002, de 17 de Outubro), passa a designar a EME como uma entidade sujeita à tutela ou superintendência do Ministro da Educação (Artigo 7.º). Mais adiante, na alínea g), Artigo 37.º, revoga-se o Decreto-Lei n.º 143/96, de 26 de Agosto (orgânica da Secretaria-Geral), com excepção do seu artigo 32.º.

A resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 30 de Março, refere, no âmbito do Programa PRACE, as orientações de reestruturação referentes ao Ministério da Educação em geral, referindo a situação da EME como: « (...) ser objecto de análise na perspectiva de deixar de integrar o ME, saindo da Administração central do Estado» (ponto 23, alínea g).

A Lei Orgânica do Ministério da Educação (Decreto-Lei n.º 213/2006, de 27 de Outubro) menciona, no art.º 24.º, que, *até à definição do respectivo estatuto jurídico, a EME continua a reger-se pelas disposições normativas que lhe são aplicáveis.*



Relativamente aos serviços do ME, a EME dispõe de um activo intangível importante: conhecimento dos produtos, dos circuitos de distribuição e das características dos utilizadores.

Pelo enquadramento institucional, pode ser aplicado o princípio da *contratação excluída* (Artigo 5.º do Código da Contratação Pública), o que, na prática, significa a *possibilidade* de encomenda directa, por parte dos serviços do ME. No que respeita aos outros Ministérios e entidades públicas, o Código da Contratação Pública, facilita a prática de encomenda directa (*contratação in house*) aos organismos de direito público.

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

A missão da EME tem sido norteada no seguinte sentido:

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

Dois vectores estratégicos têm orientado a gestão:

- «Integrar o ciclo produtivo gráfico com a distribuição, criando valor».
- «Viabilizar o serviço público a preços competitivos».

As actividades primárias da EME 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 dos exames) e dos prazos de execução das encomendas, potenciando a nossa vantagem de conhecimento das características dos clientes.

## 1. Auto-avaliação Institucional

A **Lei n.º 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 EME, os seus propósitos de acção (objectivos estratégicos), os objectivos operacionais da aferição e condicionantes da sua concretização.

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

Os Objectivos Estratégicos (OE) têm sido os seguintes:

- **OE 1** Promover a **satisfação dos utentes/clientes**, procedendo a uma selecção 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 os apoios técnicos ao cliente, durante a execução, a entrega do serviço e o cumprimento do prazo acordado. A satisfação dos clientes é também determinada pelo aperfeiçoamento dos processos e condições técnicas de prestação dos serviços (OE 3), os quais visam obter ganhos de qualidade e produtividade.

A sustentabilidade financeira (OE 2) é, em grande parte, o resultado da conjugação destes objectivos. Assim, na origem do sucesso estará, em grande medida, o aperfeiçoamento dos processos e as condições técnicas de prestação dos serviços, os quais terão efeitos simultâneos na satisfação do cliente e nos resultados financeiros.



## Objectivos operacionais do QUAR 2010

Relativamente à sua formulação em cadeia lógica, os objectivos do QUAR formulam-se do mais geral para o operacional, sendo estes últimos da responsabilidade dos serviços. Os dois primeiros objectivos de **eficácia** que se formulam no QUAR pesam 35 % para efeitos de avaliação e exprimem resultados ou efeitos imediatos para os clientes do serviço. A avaliação da eficácia dos objectivos operacionais resume-se às unidades físicas ou monetárias relacionadas com a produção dos bens e serviços.

**OB1** — Atingir um **Valor Acrescentado Bruto que se situe entre os 1,9 e os 2,3 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, juros e lucros acrescentados à produção pela empresa. O objectivo 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 1,9 e 2,3 milhões de euros, apurados através do mapa de demonstração anual dos resultados, o que acabou por se verificar, uma vez que o valor do indicador para 2010 foi de 2,1 milhões de euros, tendo o objectivo sido cumprido.

**OB2** — Cumprir os **prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 75% e 90% das obras**. Após a entrega de cada trabalho, é enviado ao cliente um questionário de avaliação do serviço prestado, sendo o prazo de entrega a variável que tem obtido uma avaliação mais baixa neste inquérito e por isso transformada em objectivo a cumprir no QUAR. O indicador obtém-se pelo apuramento do número de obras com os prazos cumpridos, no total de obras executadas. Em 2010 esta indicador registou uma taxa de cumprimento de prazos de 85,1 %, significando assim que o objectivo foi cumprido.

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

**OB3** — Garantir a **aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 6 e 11 mil euros**. Este objectivo 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. Neste ano a superação deste objectivo resulta da aplicação de propostas, devidamente documentadas, que consubstanciaram um ganho efectivo de 12 730 euros.

**OB4 — Aumentar o volume de vendas directas, no total de vendas de produto acabado.** Este objectivo tem como finalidade o aumento de receita arrecadada pela EME, uma vez que o aumento das vendas directas representa um aumento na facturação, pelo facto de não serem aplicados quaisquer descontos, como acontece com as vendas efectuadas através de revendedores. Em 2010 o volume de vendas directas foi de 44,6 % em relação ao total facturado em Produto Acabado, o que conduziu à superação deste objectivo, uma vez que a meta estava fixada entre os 40 % e os 42 %.

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

**OB5 — Atingir um nível de qualidade de pelo menos BOM entre 75 % e 90 % dos trabalhos gráficos e de distribuição.** O indicador deste objectivo obtém-se através do grau de satisfação do cliente medido através das respostas ao questionário. No ano em causa, verificou-se a superação deste objectivo, uma vez que o resultado obtido foi de 97% de obras com um nível de qualidade de pelo menos bom, quando a meta se situava entre os 75 % e os 90 %.

**OB6 — Atingir um nível de qualidade de pelo menos BOM entre 60 % e 70 % na avaliação das encomendas de produto acabado.** O indicador deste objectivo obtém-se através do grau de satisfação das escolas, em relação à totalidade do serviço que lhes é prestado pela EME durante um período, medido através das respostas ao questionário que lhes é enviado para o efeito. Em 2010, este objectivo foi superado, devido a essa avaliação de pelo menos bom se ter situado nos 97,6 %, muito acima da meta estabelecida.

O quadro seguinte resume o que acima foi exposto e nele constam as metas previstas, os resultados obtidos e os desvios verificados, para o QUAR de 2010.

Figura 1— Indicadores do QUAR de 2010

Objectivos Operacionais			Meta Prevista	Resultado de 2010	Desvio	
<b>Eficácia</b>						<b>35%</b>
<b>Ob 1</b> Pond. 50%	Atingir um VAB que se situe entre os 1,9 e os 2,3 milhões de euros	Ind. 1	1.900.000	2.113.440	213.440	cumpriu 17,5%
<b>Ob 2</b> Pond. 50%	Cumprir com entre 75% e 90% dos prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição	Ind. 2	75,0%	85,1%	6,5%	cumpriu 17,5%
<b>Eficiência</b>						<b>35%</b>
<b>Ob 3</b> Pond. 50%	Garantir a aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 6 e 11 mil euros	Ind. 3	6.000	12.730	6.730	superou 17,5%
<b>Ob 4</b> Pond. 50%	Aumentar o volume de Vendas Directas, no total de vendas de Produto Acabado	Ind. 4	40,0%	44,6%	4,6%	superou 17,5%
<b>Qualidade</b>						<b>30%</b>
<b>Ob 5</b> Pond. 50%	Atingir um nível de qualidade de pelo menos BOM entre 75% e 90% dos trabalhos gráficos e de distribuição	Ind. 5	75,0%	97,0%	24,0%	superou 15,0%
<b>Ob 6</b> Pond. 50%	Atingir um nível de qualidade de pelo menos BOM entre 60% e 70% na avaliação das encomendas de Produto Acabado	Ind. 6	60,0%	97,6%	37,6%	superou 15,0%

## 2. Actividade em 2010

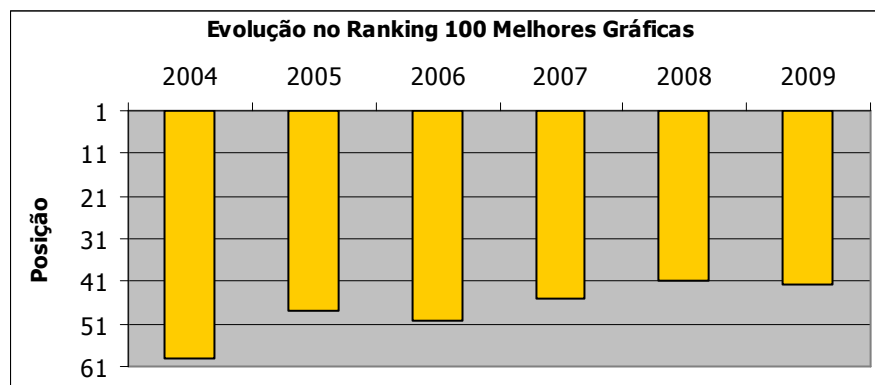
### 2.1 A EME no contexto da indústria gráfica

O ano de 2010 continuou a sofrer as consequências da grave crise financeira que se verifica desde 2008. A indústria das Artes Gráficas não ficou indiferente a essa situação, e nos últimos anos os empresários limitaram o seu investimento e procuraram reestruturar o modelo de negócios para se adaptarem à nova realidade.

Segundo a análise da revista *Do Papel*, relativamente ao «Ranking das 100 Maiores Empresas Gráficas», houve uma tendência generalizada de queda nas facturações e algum despedimento, no entanto registou-se a entrada de outras empresas e constatou-se que algumas procederam a reorganizações que demonstraram ser essenciais à sua sobrevivência.

A figura 2 representa a evolução da EME no ranking das 100 maiores empresas gráficas a operar em Portugal, por ordem decrescente da facturação. Segundo os dados disponíveis, em 2009, à primeira posição correspondia um valor de 35,6 milhões de euros e, à centésima, um valor de 120 mil euros.

**Figura 2 — Ranking das empresas do sector gráfico**



*In «As 100 maiores gráficas de 2009», revista Do Papel, Julho/Agosto 2010*

Assim a EME apresentou um volume de negócios de 3, 870 milhões de euros, correspondendo em 2009 a um decréscimo de 8,9 %, reflectido, apesar de tudo, uma perda de apenas 1 lugar no ranking em relação ao ano anterior, passando a ocupar o 42.º lugar. Os valores da facturação líquida para 2010, no entanto, revelam, como se verá, num recuo que poderá significar uma nova descida da posição relativa referida.

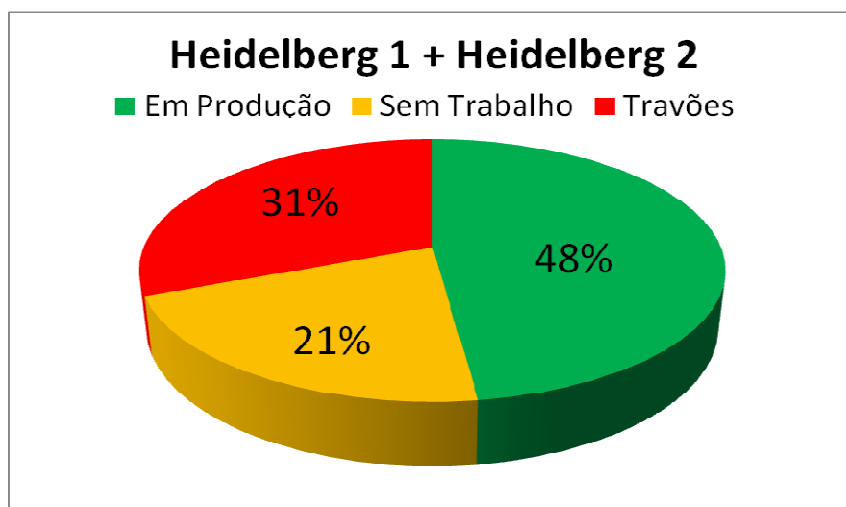
## 2.2 A actividade produtiva e os processos de funcionamento

O equipamento da **Área de Pré-Impressão**, no Sector de Paginação, Processamento de Imagens e Imposição Electrónica, encontra-se parcialmente envelhecido e parcialmente amortizado, sendo constituído por 3 computadores Macintosh G5 relativamente recentes, 5 computadores Macintosh G4 e 2 computadores 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 Electrónica e Processamento de Dados e 2 *scanners* de alta resolução para a captura e processamento fotográfico de imagens, 1 impressora a preto e branco, 1 impressora a cores e 1 *plotter* para a produção de provas em papel e diversos produtos em impressão digital.

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) e 1 Sistema de Digitalização de Materiais Analógicos para Ficheiros Digitais (com 1 servidor e 1 *scanner* de alta produção).

O parque de **máquinas de impressão** da EME encontra-se um pouco envelhecido e totalmente amortizado, sendo constituído por três grupos de equipamento: o primeiro, aquele que está em laboração efectiva, compreende duas máquinas *Heidelberg* a duas cores no formato 70x100cm; o segundo e terceiro são constituídos por máquinas de apoio com uma taxa de utilização muito reduzida, respectivamente, duas máquinas *RYOBI* no formato 35x50cm e por equipamento tipográfico. A taxa de inactividade nestes equipamentos principais, *Heidelberg* I e II, registou um aumento de 6 %, passando de 46% em 2009 para 52% de inactividade em 2010.

**Figura 3 — Ocupação da capacidade produtiva da impressão em 2010 nas duas máquinas principais: Heidelberg I e Heidelberg II**



Em relação aos travões na produção, que representam 31 % da capacidade de produção instalada (mais 6 % que no ano anterior), 43 % justificam-se pela falta de mão-de-obra, situação agravada com impressores de baixa ou com incapacidades.

A segunda maior causa de travões, com 26 % deve-se a avarias mecânicas e a terceira maior causa com 11 % justifica-se pela necessidade de limpezas. A limpeza é um travão inevitável, que corresponde à necessidade que existe em deixar o equipamento limpo na mudança de turno e ao final do dia.

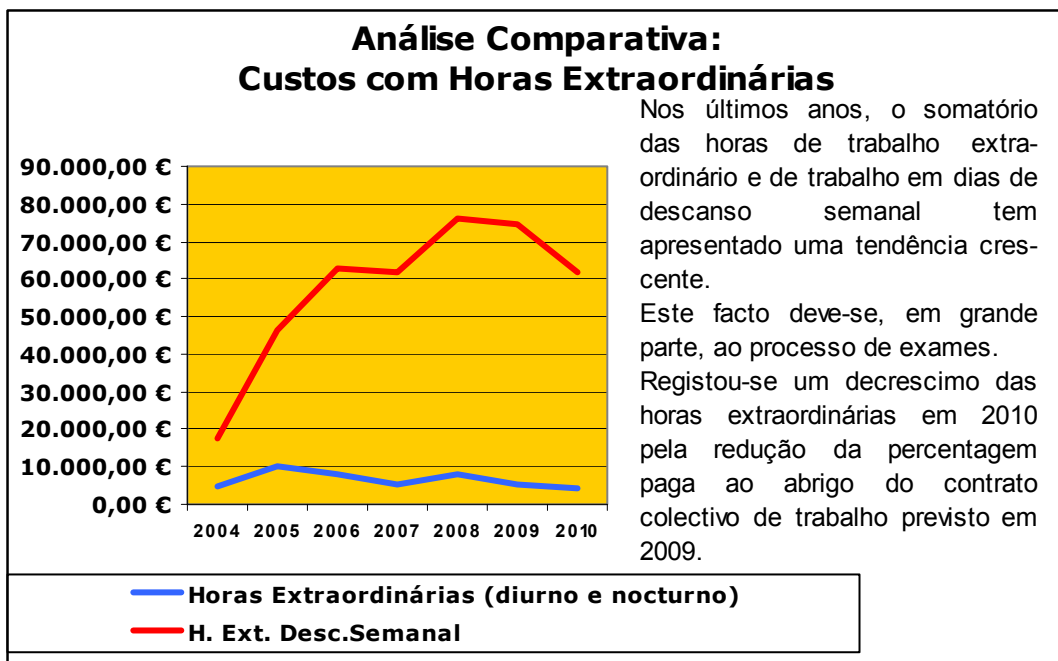
Nas restantes máquinas verificam-se travões muito elevados, devido à falta de operadores. É necessário levar em conta que o volume de trabalhos nos pequenos equipamentos é muito reduzido.

**Figura 4 — Travões nas máquinas de impressão**

	Análise de Travões (em %)						
	Heid I	Heid II	R522	R520	Cilindrica	Minerva	H1+H2
8 - Espera de Papel	2	2	0	0	0	0	2
9 - Espera de Chapa	3	2	0	0	0	0	2
10 - Def. rolagem/Molhas	0	0	0	0	0	0	0
11 - Mudança Cautchus	1	1	0	0	0	0	1
12 - Limpeza Geral	10	13	5	0	0	0	11
13 - Deficiência Chapa	1	0	0	0	0	0	1
14 - Avaria Mecânica	21	30	2	0	8	0	26
15 - Avaria Eléctrica	0	0	0	0	0	0	0
16 - Falta de Energia	0	0	0	0	0	0	0
17 - Falta de Operador	39	46	90	100	92	100	43
19 - Deficiência de Papel	0	0	0	0	0	0	0
20 - Preparação Máquina	3	3	1	0	0	0	3
21 - Espera Aprovação	0	0	0	0	0	0	0
99 - Outros Motivos	19	3	1	0	0	0	11
<b>Total Travões</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

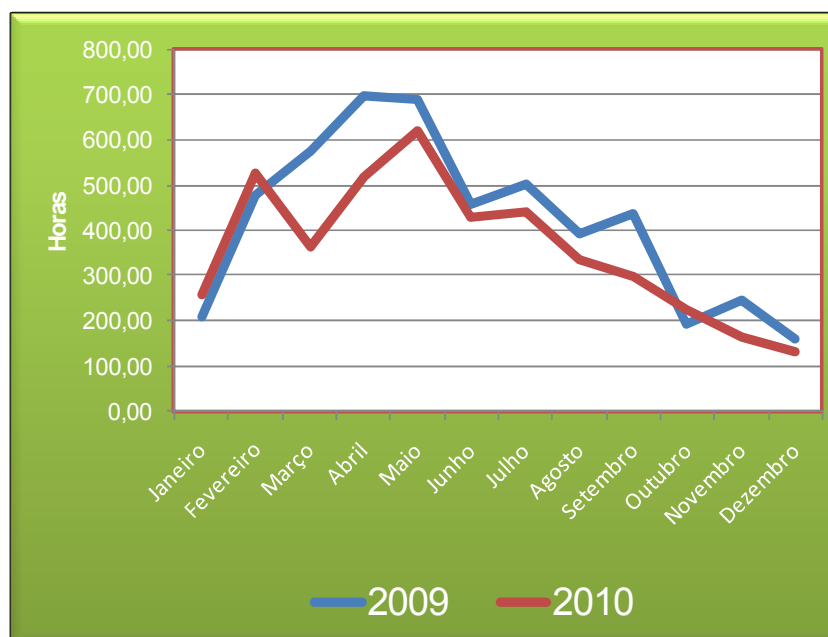
Existem situações específicas em que, para adequar os prazos de entrega às necessidades do cliente, é necessário reduzir tempos de fabrico, através da execução de trabalho extraordinário ou da subcontratação de serviços. Na maioria dos casos, trata-se de trabalhos a mais de duas cores, onde não é possível competir, em termos de prazo, com os nossos actuais equipamentos a duas cores e sem sistema de secagem. Se considerarmos a aquisição de serviços das diversas fases de produção (pré-impressão, impressão e acabamento), bem como plastificações e verniz UV, apura-se que o seu valor em 2010 foi de 224 329 euros (contra 280 901 euros em 2009).

Figura 5 — Análise comparativa: custos com horas extraordinárias



A figura 6 apresenta as horas de laboração mensais em 2009 e 2010 em todas as máquinas de impressão. Como se pode observar, os meses de Fevereiro, Abril e Maio foram em 2010 os meses de maior laboração, altura que corresponde à execução de provas de aferição e exames nacionais com um volume de trabalho mensal superior a 500 horas.

Figura 6 — Ocupação Total de Máquinas de Impressão 2009-2010



Se somarmos em acumulação todas as horas de impressão realizadas em 2010, obtemos um total de 4326 horas, que comparadas com as 5026 horas realizadas em 2009, representam uma redução de 14 %. A figura seguinte ilustra a acumulação das horas de impressão ao longo dos meses comparativamente ao ano anterior.

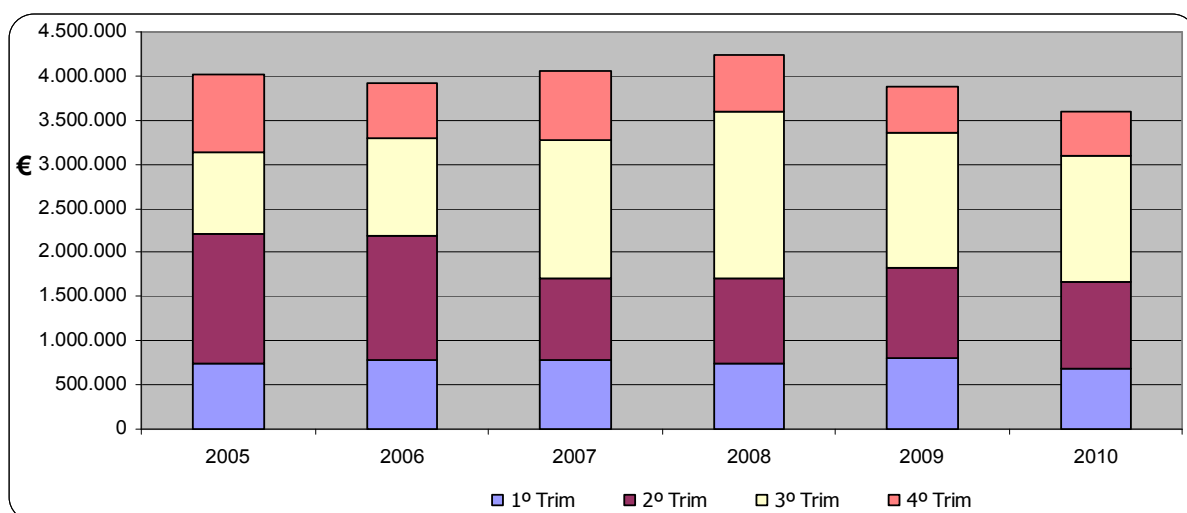
**Figura 6A — Análise comparativa das horas de impressão realizadas (2009-2010)**



### 2.3 A prestação de serviços e as vendas

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

**Figura 7 — Evolução da facturação da EME por trimestre (s/IVA)**



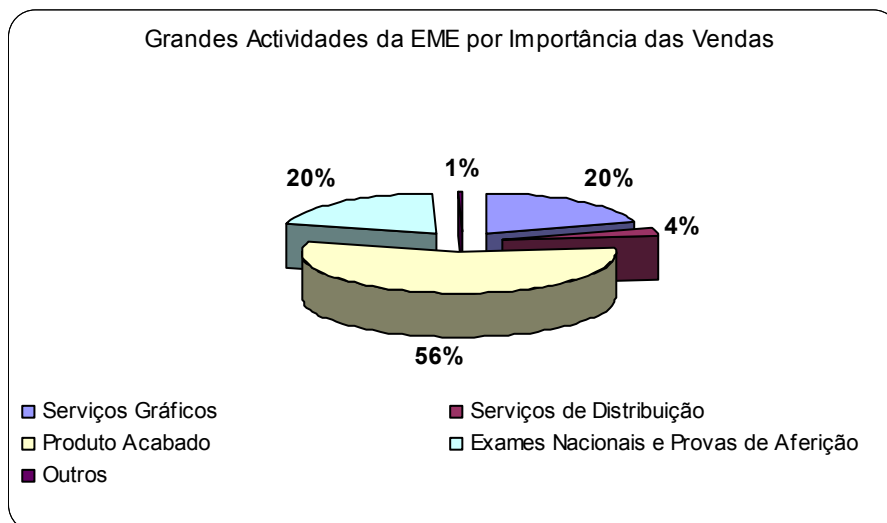


### A prestação de serviços da EME concretiza-se nas seguintes actividades:

- o *Produto Acabado*, que é definido como o conjunto de produtos realizados por iniciativa própria, com encargos assumidos pela EME (embora podendo ser patrocinados por outras entidades) e cujas vendas são realizadas no todo ou em parte pela EME;
- a *Execução Gráfica* de encomendas de produtos diversificados, realizados com a intervenção da EME, mas de iniciativa de terceiros;
- a *Distribuição*, que é o conjunto de serviços compreendendo, entre outros, a embalagem, a expedição e o transporte de produtos diversos, executada independentemente da iniciativa da sua produção;
- os *Exames Nacionais* (Ensinos Básico e Secundário) e as *Provas de Aferição* (4.º e 6.º anos).

Conforme se verifica na figura 8, as actividades da EME concretizaram-se num decréscimo da facturação total em 2010 (6,8 % relativamente a 2009), o que representa um valor de 3,605 milhões de euros. Constatamos que a importância relativa das actividades se manteve estável, havendo ajustamentos ligeiros entre o **Produto Acabado**, que passou de 55 % para 56 %, e os **Serviços Gráficos**, que recuou de 21 % para 20 %. Os Exames Nacionais e Provas de Aferição e os Serviços de Distribuição conservaram a sua importância relativa.

Figura 8 — Grandes actividades da EME em 2010



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

#### 3.1 O mercado

A EME tem uma situação de monopólio nos *Exames Nacionais*, *Provas de Aferição*, impressos e outros produtos de modelo exclusivo que se estima representarem cerca de 65 % da facturação, o que implica que os restantes 35 % 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 EME na prestação de serviços (em particular serviços gráficos e de distribuição) aos diferentes organismos do Ministério da Educação. O Despacho 21902/ME/98 admite as excepções 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»

**No que diz respeito ao valor das consultas** em 2010, verificou-se uma diminuição de 21 % em relação ao ano de 2009 no valor das consultas por parte dos nossos clientes à EME, embora em **quantidade** de pedidos essa redução tenha sido apenas de 14 %.

Quanto ao **valor das adjudicações**, registou-se uma diminuição significativa em relação ao ano anterior, de cerca de 20 %, que se repercutiu posteriormente num decréscimo da facturação durante este ano. Verifica-se assim um índice de adjudicação em valor de 48 % (contra 60 % no ano anterior), o que significa que menos de metade das consultas feitas à EME, acabaram efectivamente por ser adjudicadas por parte dos clientes.

**Figura 9 — Serviço gráfico e distribuição: consultas e adjudicações à EME**

Serviços Gráficos e de Distribuição		2010	2009	Variação	Índice de Adjudicação
<b>Consultas à EME</b>	<b>N.º</b>	754	876	-14%	60%
	<b>Valor</b>	1.384.579	1.749.243	-21%	48%
<b>Adjudicações à EME</b>	<b>N.º</b>	451	458	-2%	
	<b>Valor</b>	659.593	829.192	-20%	

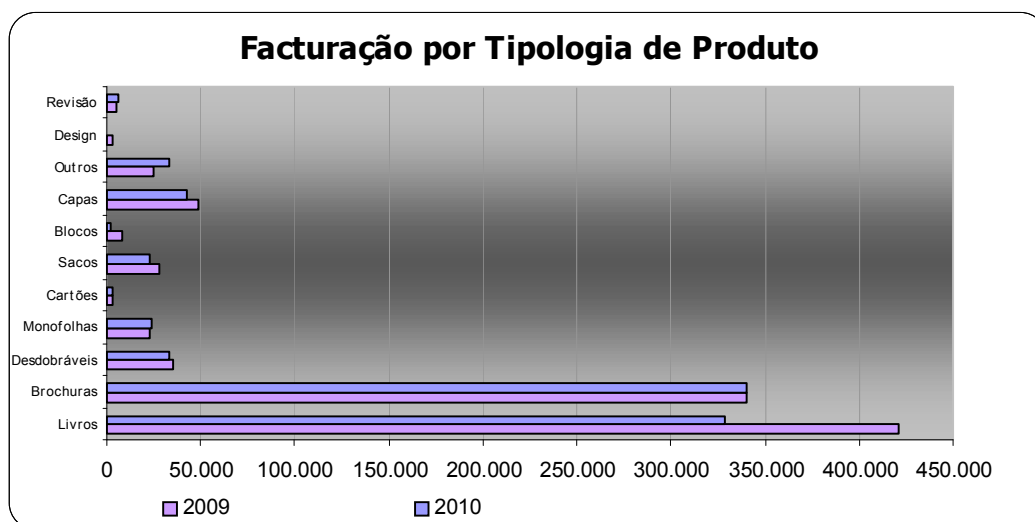
Quando agrupadas por segmento de cliente, conforme se pode verificar na figura 10, verificamos que, confirmando a tendência observada em anos anteriores, as adjudicações por parte dos *Serviços do Ministério da Educação* continuam a ter um peso bastante significativo no valor total adjudicado, especialmente naqueles que são considerados *Serviços Centrais*. Para tal contribuíram com maior valor a Direcção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular — DGIDC, o Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação — GEPE e a Secretaria-Geral do Ministério da Educação. É de realçar ainda um decréscimo nos *Serviços de Outros Ministérios* e nas *Instituições de Ensino Superior*.

**Figura 10 — Adjudicações de serviços gráficos e de distribuição por segmento de cliente**

Tipo de Cliente	2010		2009		Varição
Ministério da Educação					
Serviços Centrais	298.897	45%	385.984	47%	-23%
Direcções Regionais e outros serv. Do ME	48.418	7%	39.780	5%	22%
Estabelecimentos de Ensino não Superior	78.608	12%	77.974	9%	1%
Instituições de Ensino Superior	8.322	1%	33.212	4%	-75%
Ministério da Ciência e do Ensino Superior	15.871	2%	5.216	1%	204%
Serviços de Outros Ministérios	113.902	17%	222.426	27%	-49%
Empresas e Individuais	28.336	4%	6.681	1%	324%
Outros	67.238	10%	57.919	7%	16%
	659.592	100%	829.192	100%	-20%
Exames Nacionais	503.290		557.620		-10%
Provas de Aferição	210.120		200.290		5%
	713.410		757.910		-6%
<b>Total</b>	<b>1.373.002</b>		<b>1.587.102</b>		<b>-13%</b>

Quanto às *Empresas e Individuais*, *Ministério da Ciência e do Ensino Superior*, observa-se um aumento do valor de adjudicações que vem contrariar o que gradualmente vinha sendo observado em anos anteriores.

No que diz respeito ao serviço gráfico, por tipologia de produto (figura 11), a facturação apresenta valores mais significativos em *Brochuras* e *Livros*, embora neste último se registe uma diminuição significativa na facturação, relativamente ao período homólogo. Nas restantes tipologias, a situação encontra-se muito semelhante à registada no ano anterior.

**Figura 11 – Facturação por tipologia de produto**


A figura 12 resume o que acabou de referir-se, podendo assim observar-se o aumento do peso relativo do Ministério da Educação, por conta do aumento do valor de Exames Nacionais e Provas de Aferição, face às outras instituições e serviços.

**Figura 12 — Adjudicações de serviços gráficos e de distribuição por agrupamento de entidades**

Tipo de Cliente	2010		2009		Var (%)
	Valor	Import. Relativa	Valor	Import. Relativa	
<b>Ministério da Educação</b> - Serv. Centrais, Dir. Regionais e Outros Serviços	347.315	25%	425.764	27%	-18%
<b>Ministério da Educação</b> - Exames Nacionais e Provas de Aferição	713.410	52%	757.910	48%	-6%
<b>Outras Instituições</b> - Escolas, Universidades, Serviços de Outros Min., Empresas, Individuais e Outros	312.277	23%	403.428	25%	-23%
<b>Totais</b>	<b>1.373.002</b>	<b>100%</b>	<b>1.587.102</b>	<b>100%</b>	<b>-13%</b>

Observando a facturação dos **Serviços Gráficos, de Distribuição e de Produto Acabado**, e conforme já havido sido antecipado na análise das adjudicações, regista-se uma quebra bastante acentuada nos diversos segmentos de clientes e, conseqüentemente, no valor de facturação.

Na figura 13 podem observar-se os valores globais de facturação de todas as actividades da EME para cada segmento de cliente, bem como o peso que têm no total e a variação que sofreram de 2009 para 2010.

**Figura 13 – Facturação por Segmento de Cliente**

Facturação por Segmento de Cliente	2010	%	2009	%	Variação Anual
Ministério da Educação					
Serviços Centrais	556.757	14%	678.771	18%	-18%
Direcções Regionais e Outros Serv. do ME	76.338	2%	18.539	0%	312%
Exames Nacionais	503.290	13%	557.620	14%	-10%
Estabelecimentos de Ensino não Superior	989.153	26%	919.107	24%	8%
Instituições de Ensino Superior	29.229	1%	27.035	1%	8%
Ministério da Ciência e do Ensino Superior	10.951	0%	2.816	0%	289%
Serviços de Outros Ministérios	143.852	4%	113.074	3%	27%
Empresas e Individuais	40.900	1%	34.907	1%	17%
Revendedores Autorizados e Comércio Especializado	1.152.323	30%	1.273.411	33%	-10%
Outros Serviços	121.251	3%	237.089	6%	-49%
<b>Total</b>	<b>3.624.043</b>		<b>3.862.369</b>		<b>-6%</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, que no caso vertente depende da:

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

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

No ano de 2010 foram enviados 389 questionários para apuramento do grau de satisfação do cliente após a recepção do trabalho gráfico e de distribuição e verificou-se uma monitorização no que diz respeito à recepção das respostas, cerca de 260, que representam um índice de resposta de 67 %.

Por outro lado, para além dos critérios que anteriormente já eram utilizados para classificar o trabalho realizado, este ano passou a atribuir-se uma **avaliação global** a cada obra, através da correspondência de um valor de zero a quatro, às notas *Mau* a *Muito Bom*, respectivamente

Assim temos para os anos em análise o seguinte quadro:

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

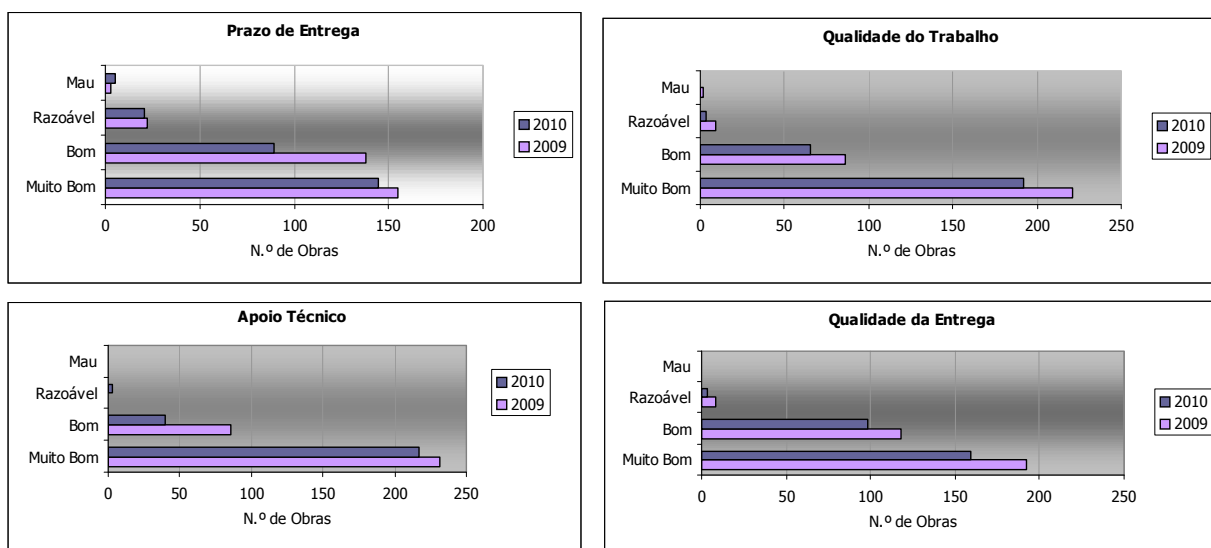
Avaliação Global	Quantidade Obras			
	2010	%	2009	%
Muito Bom	146	56%	182	57%
Bom	110	42%	126	40%
Razoável	4	2%	10	3%
Mau	0	0%	0	0%

Taxa de Resposta ao Questionário	2010	2009
Questionários enviados	389	401
Questionários com resposta	260	318
<b>Taxa</b>	<b>67%</b>	<b>79%</b>

É importante salientar que, em 2010, ao contrário do que havia sucedido no ano anterior, obtivemos um menor número de respostas menos favoráveis (Razoável e Mau). No entanto, a variável *Prazo de Entrega* apresentou neste ano um ligeiro aumento de avaliações menos favoráveis, facto que ficou a dever-se em grande parte à avaliação dada às cadernetas do aluno personalizadas, nas quais o prazo de entrega era bastante dilatado e por vezes não era cumprido.

Os gráficos seguintes reflectem, para cada variável avaliada, a comparação das respostas obtidas em 2009 e 2010 nos questionários enviados ao cliente após a conclusão da obra.

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

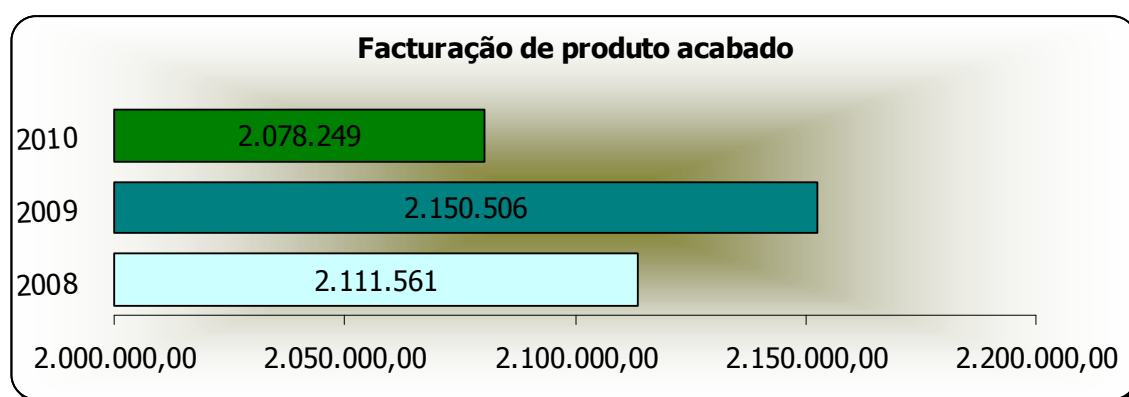




## 4. Desempenho do Produto Acabado

O volume total de facturação do **Produto Acabado** da EME no ano de 2010 foi de 2 078 249 euros. Este valor representa um decréscimo de 72 257 euros (-3,4 %) comparativamente ao valor facturado em 2009, então de 2 150 506 euros.

Refira-se que foi invertido o crescimento que se tinha verificado em 2009 relativamente a 2008, quando se registou um crescimento de 38 944 euros (1,8 %).



### 4.1 As vendas de Produto Acabado

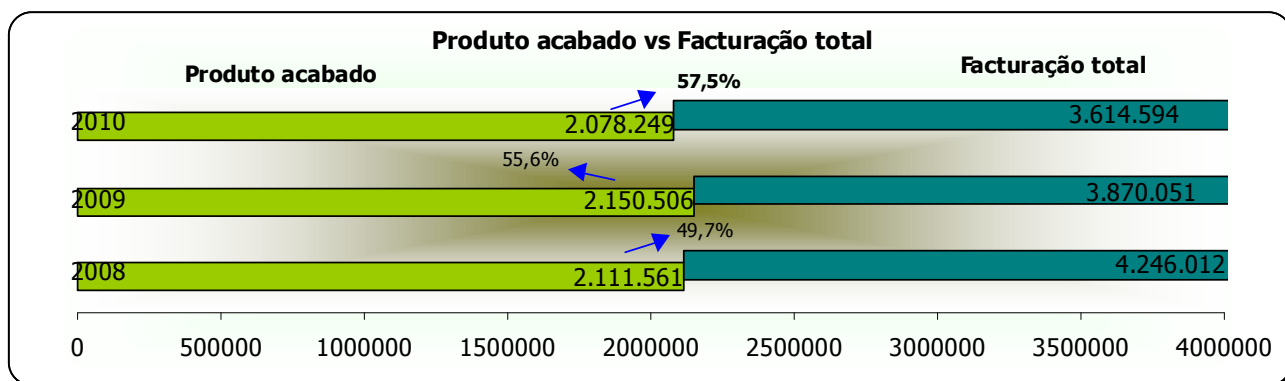
Em 2010, de todo o conjunto de artigos que compõem o produto acabado, a EME vendeu 4 400 000 exemplares. Este número é inferior à quantidade vendida em 2009 em menos 621 500 exemplares. Mantém-se, assim, a tendência de decréscimo que já se tinha verificado nos últimos anos: de 2008 para 2009 venderam-se menos 160 000 exemplares e de 2007 para 2008, menos 700 000 exemplares.

Genericamente, confirma-se a redução da procura pelos impressos de administração escolar, sobretudo pelo facto de a grande maioria estar a ser substituída por soluções informáticas. Em sentido inverso, verifica-se o crescimento nas vendas do papel de equivalência à frequência, sobretudo pelo facto de estar a ser utilizado pelas escolas aquando da realização dos testes intermédios.

Comparativamente ao ano de 2009, a facturação do produto acabado registou um movimento similar à facturação global da EME, isto é, de decréscimo: a facturação registou uma redução de 6,6 % (255 457 euros) e o produto acabado facturou menos 3,4 % (72 257 euros),

A figura 17 mostra que o peso percentual do produto acabado na facturação da EME passou de 55,6 % em 2009 para 57,5 % em 2010, sendo este aumento justificado sobretudo pela quebra na facturação dos serviços gráficos e de distribuição.

**Figura 17 — Importância do produto acabado na facturação da EME**



Fazendo uma análise às vendas por segmento (figura 18), verifica-se, relativamente a 2009, um crescimento muito interessante no papel de prova — inclui papel de prova sem personalização e papel para exames de equivalência à frequência — com um aumento de facturação de 88,2 % (14 405 euros). Para este resultado terão contribuído as várias divulgações efectuadas durante o ano e o facto de as escolas estarem a utilizar este papel para a realização de testes intermédios e a nível de escola.

Destaque ainda para o crescimento na facturação do segmento cadernetas do aluno, com mais 14 178 euros facturados do que em 2009, devido a um aumento de 0,06 euros por unidade, isto apesar de no conjunto dos 4 modelos terem sido vendidos menos 30 000 exemplares. Em sentido inverso, a tipologia Impressos registou um decréscimo de mais de 60 000 euros, devido à quebra na procura de grande parte destes materiais. Como exemplo, a redução das vendas dos 3 artigos com maior decréscimo em termos de unidades vendidas, assinalados no ponto 2, significaram uma perda próxima dos 25 000 euros relativamente a 2009.



Figura 18 — Venda de produto acabado por tipologia

Vendas por tipologia	Ano 2010	Peso no PA	Varição	2010/2009
Cadernetas do aluno (s/personalização)	€ 549.318	26%	3%	14.178
Impressos	€ 467.335	22%	-12%	-60.731
Boletim de inscrição para exames	€ 455.119	22%	2%	8.187
Livros de sumários	€ 421.971	20%	-6%	-26.336
Publicações de preparação p/ exames (GAVE)	€ 132.623	6%	0%	-584
Papel de prova	€ 30.738	1%	88%	14.405
Publicações do Catálogo (DGIDC; GEPE; SGME)	€ 18.283	1%	-50%	-18.570
Produtos EME	€ 2.862	0,1%	-50%	-2.806
Total	€ 2.078.249		-3,4%	-72.257

O catálogo EME 0133 — Boletim de Inscrição para os Exames Nacionais do Ensino Secundário e Guia Geral de Exames — mantém a posição do artigo com maior volume de facturação, ligeiramente acima de 455 000 euros, tendo inclusive, em comparação com 2009, aumentado as vendas em perto de 8000 euros (mais 3600 exemplares vendidos). De destacar o peso deste modelo no total da facturação do produto acabado, que foi de 21,9 %.

No que se refere ainda aos artigos com maior volume de facturação, não existem grandes novidades comparativamente ao ano de 2009. Uma nota para a publicação «Questões de Exame de Matemática do 12.º ano — Volume II» que se mantém como um dos artigos mais procurados, tendo mesmo registado um crescimento de 14 % (9500 euros) relativamente a 2009, pelo que se deve manter e renovar a aposta nestas publicações de apoio escolar.

Destaque ainda para o catálogo EME 1091 — Capa de Processo — que sofreu um *restyling* no último trimestre de 2009 e aparece em 2010 nos artigos mais vendidos, com uma facturação próxima dos 52 500 euros.

Figura 19 — Os 10 produtos mais vendidos

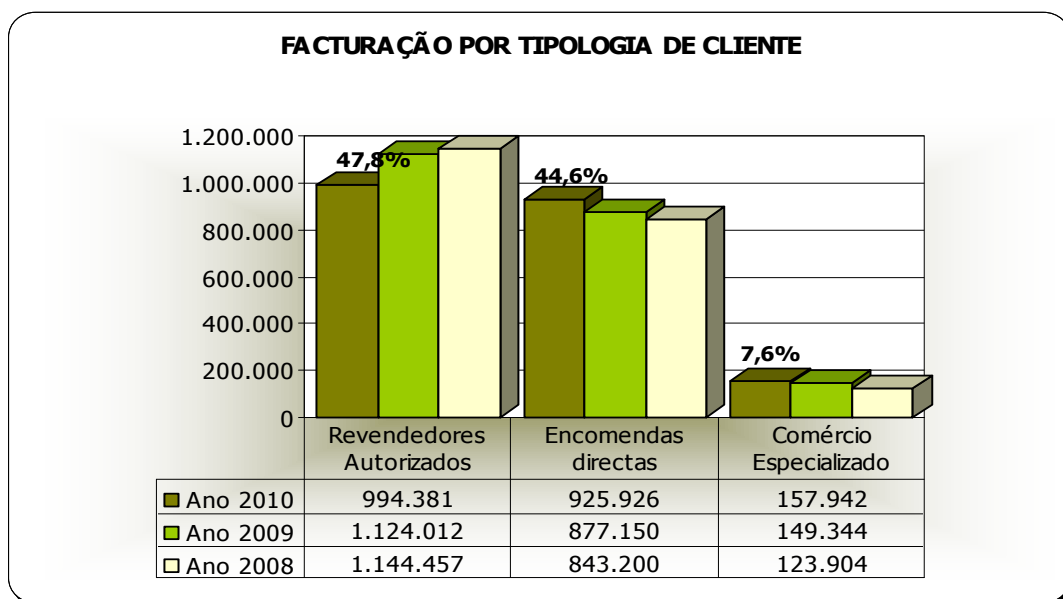
10 mais vendidos	Ano 2010	Peso no PA	Varição	2010/2009
0133 - Boletim de inscrição p/ exames	€ 455.119	22%	2%	8.187
0100 - Livro de Turma	€ 283.937	14%	-6%	-18.900
0025 - Caderneta do aluno 3.º ciclo	€ 201.248	10%	4%	7.261
0023 - Caderneta do aluno 1.º ciclo	€ 163.212	8%	-4%	-6.512
0024 - Caderneta do aluno 2.º ciclo	€ 152.758	7%	6%	8.650
0106 - Registo Diário Actividades 1.º Ciclo	€ 138.034	7%	-5%	-7.435
3956 - Questões de exame Mat. Vol.II	€ 77.912	4%	14%	9.562
0314 - Capa de processo do aluno	€ 54.055	3%	-1%	-741
0110 - Relação de necessidades (bloco)	€ 53.738	3%	5%	2.423
1091 - Capa de processo	€ 52.541	3%	disponível em Out. 2009	
Total	€ 1.632.554	79%		

## 4.2. Os canais de venda

Como se pode ver na figura 21, se na comercialização dos produtos não se verificaram grandes alterações relativamente a 2009, o mesmo não se pode afirmar quanto às vendas por cliente. O segmento Revendedores Autorizados, até então com um peso sempre acima dos 50 %, registou uma quebra muito significativa de 11,5 % (perto de 130 000 euros), valendo, em 2010, 47,8 % da facturação do produto acabado, mantendo-se no entanto como o segmento com maior volume de vendas.

Para a referida quebra daquele segmento muito contribuiu, além do decréscimo generalizado da procura e em especial da tipologia impressos, o crescimento dos dois outros segmentos: vendas directas — escolas e particulares, com um aumento de 5,6 % (48 775 euros) — e o comércio especializado, com um aumento de 5,8 % (8598 euros).

Figura 21 — Facturação por canal de venda



Temos então que, no final de 2010, o segmento vendas directas se situava a menos de 70 000 euros de facturação dos Revendedores Autorizados.

Alguns factores têm contribuído para o crescimento daquele grupo de clientes, entre os quais se destacam:

- maior aproveitamento das condições de venda, nomeadamente do desconto de 10 % para encomendas pagas a pronto;

- comunicação mais agressiva no que respeita à divulgação de produtos para aquele segmento — foram produzidas 14 Newsletters durante o ano de 2010, 11 das quais exclusivamente sobre produto acabado;
- maior utilização da página web (como se pode verificar no quadro abaixo).

Nota ainda para a consolidação do segmento Comércio Especializado, muito devido à boa performance da FNAC (81 000 euros) e do Livreiro António Brás (48 700 euros), o qual, comparativamente aos Revendedores Autorizados, regista a 6.ª posição em volume de facturação.

### 4.3. As vendas através da *Internet*

Como já foi referido, o aumento das vendas directas está ligado ao crescente recurso à página da EME na *Internet*, pelo que os números abaixo ajudam a perceber a importância deste canal para a evolução da facturação do produto acabado e em particular para o crescimento daquele segmento.

	Ano 2010	Ano 2009	Varição 2010-2009
Número de visitas	61.408	57.987	3.421
Número de encomendas	1.659	1.110	549
Número de encomendas por segmento	Escolas: 947 Particulares: 309 Outros: 30	Escolas: 621 Particulares: 336 Outros: 22	Escolas: 326 Particulares: -27 Outros: 8
Valor encomendado	€ 245.920	€ 130.391	€ 115.529
Facturação do produto mais vendido (Cat. EME 0133)	€ 46.429	€ 25.740	€ 20.689
Descontos atribuídos	€ 10.158	€ 4.376	€ 5.782

## 5. Provas de Aferição, exames nacionais e obras relacionadas

A figura 23 permite a análise da facturação do conjunto de três obras: Exames Nacionais (A), Provas de Aferição (B) e Boletim de Inscrição nos Exames Nacionais (C).

Em 2010 a facturação dos **Exames Nacionais** diminuiu cerca de 10 %, relativamente ao ano anterior, mantendo-se a sua importância relativa na facturação total da EME para nos 14 %. Este decréscimo fica a dever-se principalmente à redução do número de provas e à actualização da Tabela de Imputação.

No que se refere às **Provas de Aferição**, a quantidade de sacos executados foi também muito semelhante à realizada no ano de anterior, pelo que o ligeiro aumento na facturação fica a dever-se à actualização dos valores relativos aos factores de produção.

A figura 23 permite comparar o conjunto das obras A, B e C, verificando-se que continuam a ter um peso significativo no total da facturação.

**Figura 23 — Importância da facturação de obras directamente relacionada com exames**

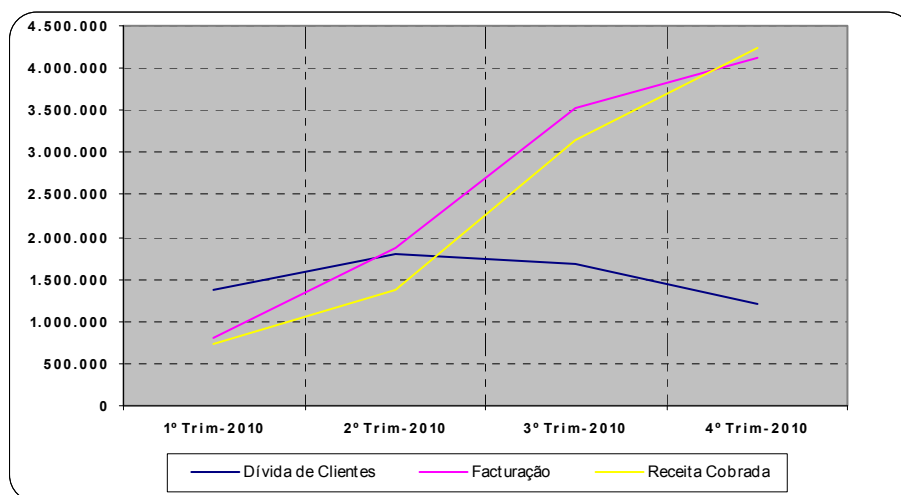
Facturação de obras directamente relacionadas com os Exames Nacionais	2010	2009	2008
Exames Nacionais (A)	503.290	557.620	496.480
Provas de Aferição (B)	210.120	200.290	182.670
Boletim de Inscrição e Guia Geral de Exames (C)	455.119	446.932	437.044
(A+B+C)	1.168.529	1.204.842	1.116.194
Facturação Total	3.624.064	3.870.051	4.246.012

## 6. Resultados financeiros

O apuramento das **Despesas Correntes** pela **óptica da contabilidade pública** revela que esta rubrica sofreu uma queda de 7 % em termos nominais comparativamente a 2009. As componentes da despesa que mais contribuíram para este recuo foram a **Aquisição de Serviços** (Subcontratos — Trabalhos executados no exterior) (- 19 %) e a **Aquisição de Bens** (Matéria prima) (- 18 %).

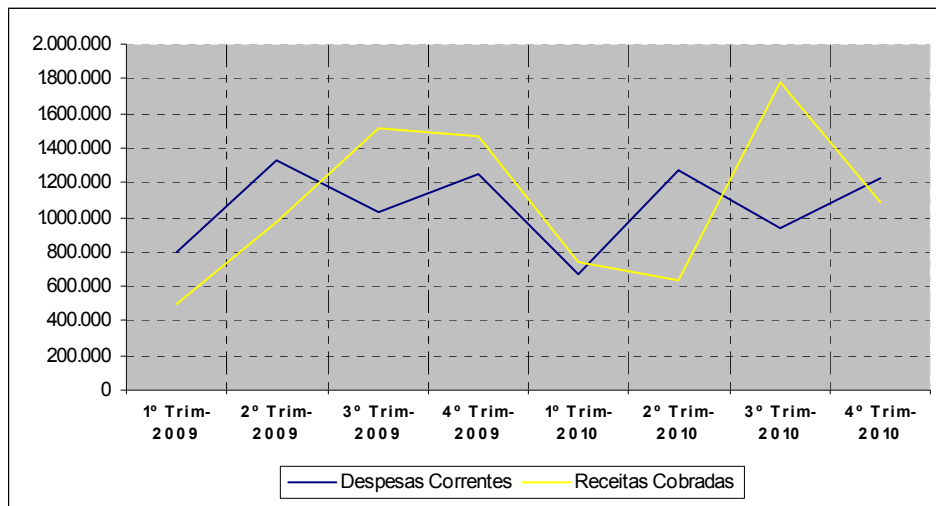
Fazendo uma apreciação conjunta da Receita Cobrada, Facturação e Dívida de Clientes no ano de 2010 (figura 24), concluímos que, até ao terceiro trimestre, a **Receita Cobrada** apresentou uma tendência de crescimento coincidente com os valores de Facturação. A partir do terceiro trimestre, assistimos a um crescimento mais acentuado da Receita Cobrada, acabando por se repercutir na Dívida de Clientes, que diminuiu principalmente no quarto trimestre.

**Figura 24 — Facturação, receita cobrada e dívida de clientes (valores acumulados c/IVA)**



O grau de cobertura das Receitas Cobradas, face às despesas, subiu 2 pontos percentuais relativamente a 2009, reflectindo um menor decréscimo das receitas cobradas (-5 %) em relação às despesas correntes (-7 %).

**Figura 25 — Receitas Cobradas e Despesas Correntes**



No que diz respeito ao investimento, houve um aumento de 140 % face ao ano de 2009, onde se destaca a aquisição da máquina de corte (guilhotina) e da máquina de cintar.

Durante o ano corrente poderá haver decisão de renovação de alguns equipamentos gráficos que melhorem a produtividade do actual parque de máquinas que já se encontra amortizado.

Outra variável que convém destacar são as **Disponibilidades Financeiras** da EME, que registaram um acentuado decréscimo (75 %). Este resultado é decorrente da imposição do Ministério das Finanças nos termos do n.º 2 do artigo 6.º do Decreto-Lei de Execução Orçamental (DLEO) de 2010, que obriga que as receitas próprias sejam entregues no Instituto de Gestão de Tesouraria e do Crédito Público (IGCP).

**Na óptica da contabilidade patrimonial**, refira-se que a EME apresenta pelo sexto ano formalmente os seus resultados no âmbito de POCP.

Da análise do Balanço e Demonstração dos Resultados de 2010 retiramos as seguintes conclusões:

- o valor do património é de 5 905 724 euros;
- foram consideradas amortizações num total de 62 148 euros;
- o volume de vendas e prestação de serviços foi de 3 605 594 euros representando um decréscimo relativamente ao ano anterior (3 870 052 euros) de 6,8 %;
- os resultados operacionais foram de - 119 643 euros (contra - 87 815 euros) do ano transacto;
- os resultados financeiros apresentaram o valor de 13 315 euros, o que corresponde a uma redução relativamente ao ano anterior (55 082 euros) de 76 %;
- o resultado líquido do exercício foi de -104 154 euros (contra - 35 618 em 2009).

No que respeita à situação patrimonial da EME, no exercício em análise, verificamos que o **Activo** registou um valor de 6,088 milhões de euros. Este é quase exclusivamente financiado pelos *Fundos Próprios*, que representam 95 %, enquanto o *Passivo* tem uma importância insignificante de 5 %, o que revela uma estrutura financeira sólida.

**Figura 26 — Estrutura do Balanço — 2010**

Activo fixo	Imobilizado (4%)	Fundos Próprios (95%)	Fundo próprio
	Existências (13%)		
Activo circulante	Créditos a c.p (65%)		
Disponibilidades (18%)	Div. Terceiros + acréscimos de custos (5%)		

Através da análise da figura 26, depreendemos que a componente com maior peso no Activo são os Créditos a curto prazo (outros devedores), com 65 %. Como vimos anteriormente, é onde se encontra o valor entregue na Tesouraria do Estado.

O **Activo fixo líquido** (*Imobilizações corpóreas*), com 4 %, acaba por não ter um peso muito significativo no total.

Pelo lado do **Passivo**, o único aspecto a salientar é que este é representado na quase totalidade pelos saldos credores a favor dos clientes mais o acréscimo de custos.

Confrontando a análise dos indicadores com a leitura gráfica, rapidamente obtemos um retrato da situação financeira da EME em 2010. 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 (figura 26).

No que se refere à **liquidez** e tendo em consideração apenas dois tipos de indicadores — *liquidez geral* (*Activo Circulante/Passivo Circulante*) e *liquidez imediata* (*Disponibilidades/Passivo Circulante*) — facilmente verificamos que tanto o *Activo Circulante* como as *Disponibilidades* são superiores ao *Passivo Circulante*, embora a liquidez imediata tenha reduzido de forma expressiva.

A **rendibilidade operacional das vendas**, que mede o lucro por cada euro vendido (resultado operacional/vendas líquidas), situou-se em – 3,3 %. Este rácio foi penalizado pelo 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 os capitais próprios) e a **rendibilidade do activo** (resultado operacional/activo) situaram-se nos – 1,8 % e – 2,0 %, respectivamente.

Conforme se conclui da leitura da figura 27, o lucro operacional antes dos Juros, Impostos, Depreciações, Amortizações e Provisões (EBITDA) foi negativo, tendo-se registado uma degradação do indicador face ao ano anterior, o que muito contribuiu o decréscimo do volume de negócios.

O EBITDA leva em conta apenas o desempenho operacional da empresa e não reflecte 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 EME**

	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Resultados Operacionais	-119.643	-87.815	-87.268
(+) Depreciações, Amortizações e Provisões	62.148	73.504	111.679
(+) Juros passivos	0	0	0
<b>EBITDA</b>	<b>-57.495</b>	<b>-14.311</b>	<b>24.411</b>

Os **custos e perdas operacionais** apresentaram, por sua vez um decréscimo de –177 226 euros, onde destacamos a diminuição do fornecimentos e serviços externos (– 98 697 euros), que se justificou pela diminuição da execução de trabalhos gráficos em entidades externas sempre que a produção se revelava inadequada face à capacidade tecnológica actual da Editorial.

As **despesas de pessoal** caíram 2 % devido à diminuição de efectivos motivada essencialmente por reformas dos funcionários.



Figura 28 — Análise comparativa: custos com pessoal

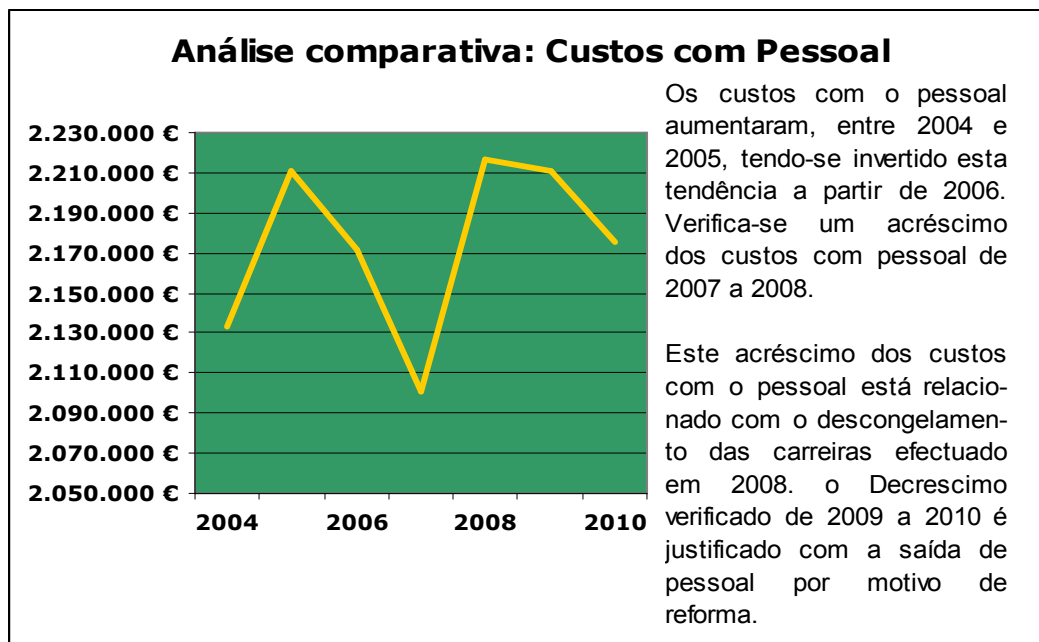
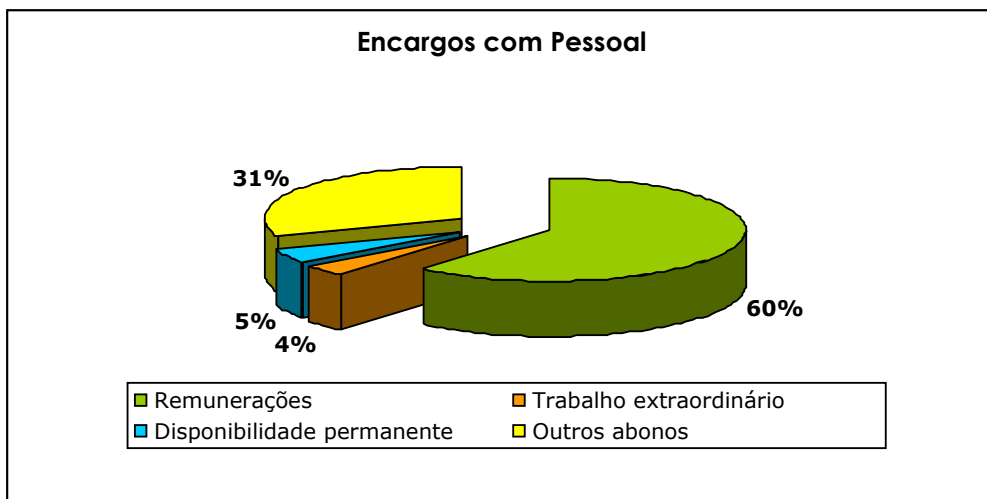


Figura 29 — Encargos com pessoal



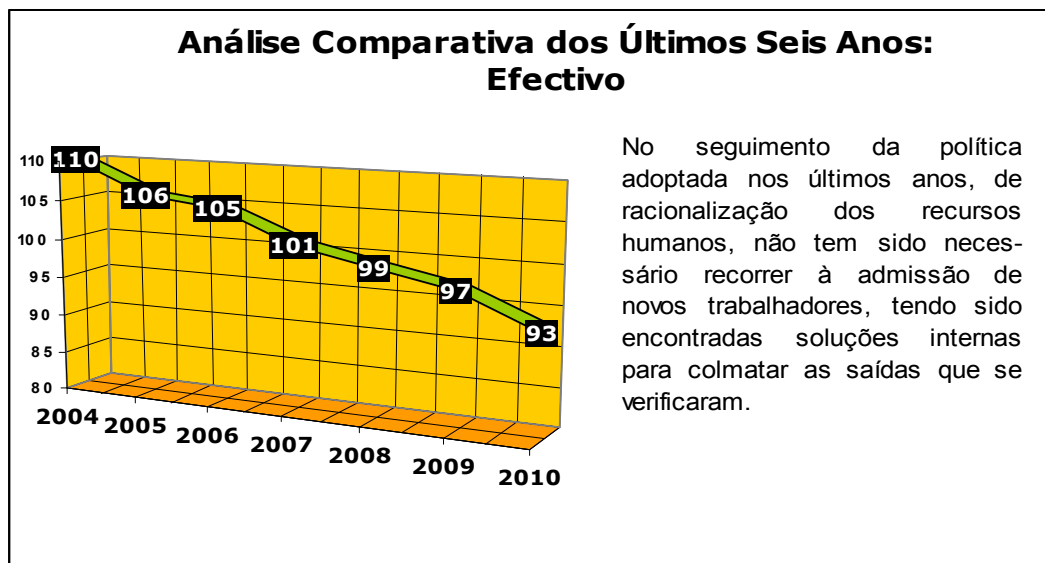
O valor do custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas não registou, relativamente a 2008, qualquer alteração significativa, ao contrário dos custos e perdas extraordinários, que teve uma acentuada quebra (-78 410 euros).

Pelo contrário, constatou-se uma evolução muito negativa nos resultados financeiros (-79 359 euros), considerando a forte queda da taxa de juro nas aplicações financeiras (CEDIC), não obstante o valor médio aplicado ao longo do ano ter sido ligeiramente superior. Pela conjugação destes factores, atingiu-se um resultado líquido negativo que, embora pequeno está de acordo com os valores previstos no QUAR 2009.

## 7 Recursos Humanos

No final de 2010, encontravam-se ao serviço da EME 93 pessoas: 87 trabalhadores contratados em regime de direito privado e 6 funcionários, em Contrato de Trabalho em Funções Públicas, afectos à EME.

**Figura 30 — Análise Comparativa dos Últimos Seis Anos: efectivo**



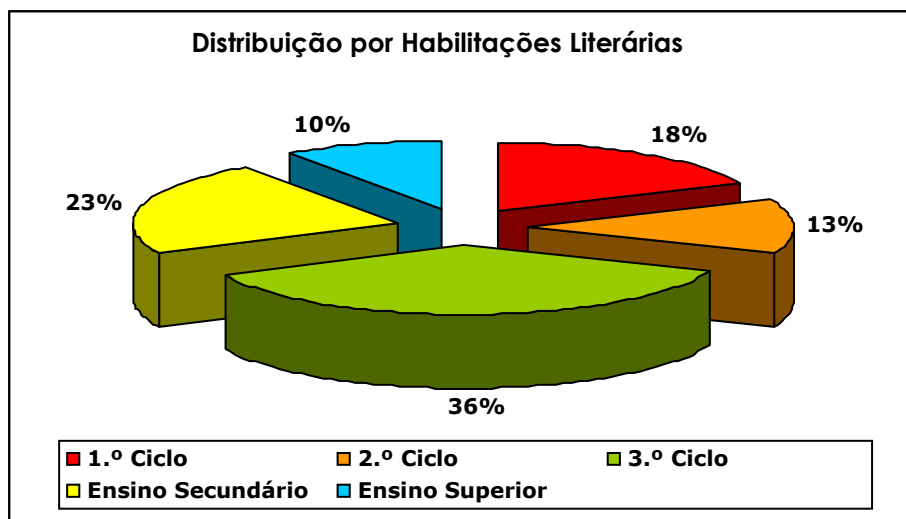
O trabalhador da EME é maioritariamente do sexo masculino (57 %), com um nível etário médio de 48 anos e uma antiguidade média de 18 anos. Relativamente a habilitações literárias, a predominância vai para o grupo de trabalhadores com o 3.º Ciclo e o Secundário (59 %), seguindo-se os habilitados com o 1.º e 2.º Ciclos (31 %), e os Licenciados (10 %).

**Figura 31 — Contagem dos efectivos por nível de escolaridade, segundo o sexo**

	Homens	Mulheres	Total
Menos de 4 anos de escolaridade	0	0	0
4 anos de escolaridade	8	9	17
6 anos de escolaridade	5	7	12
9 anos de escolaridade	18	16	34
12 anos de escolaridade	17	4	21
Bacharelato	0	0	0
Licenciatura	3	4	7
Mestrado	2	0	2
Doutoramento	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>40</b>	<b>93</b>

Para o *desenvolvimento profissional e pessoal* das pessoas que trabalham na EME, 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 EME tem aplicado o SIADAP (Sistema de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública) desde há seis anos, nos termos da legislação em vigor, e em 2008 com a introdução das novas regras estabelecidas pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro. Pretende-se promover uma ligação forte e sistemática entre a gestão dos recursos humanos e a gestão por objectivos definida nos planos de actividade anuais.

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

O desenvolvimento das competências também resulta de acções de formação proporcionadas aos trabalhadores. No que diz respeito ao desenvolvimento das habilitações profissionais dos funcionários, foram concretizadas **48 horas de formação**.

Figura 33 — Participação em acções de formação

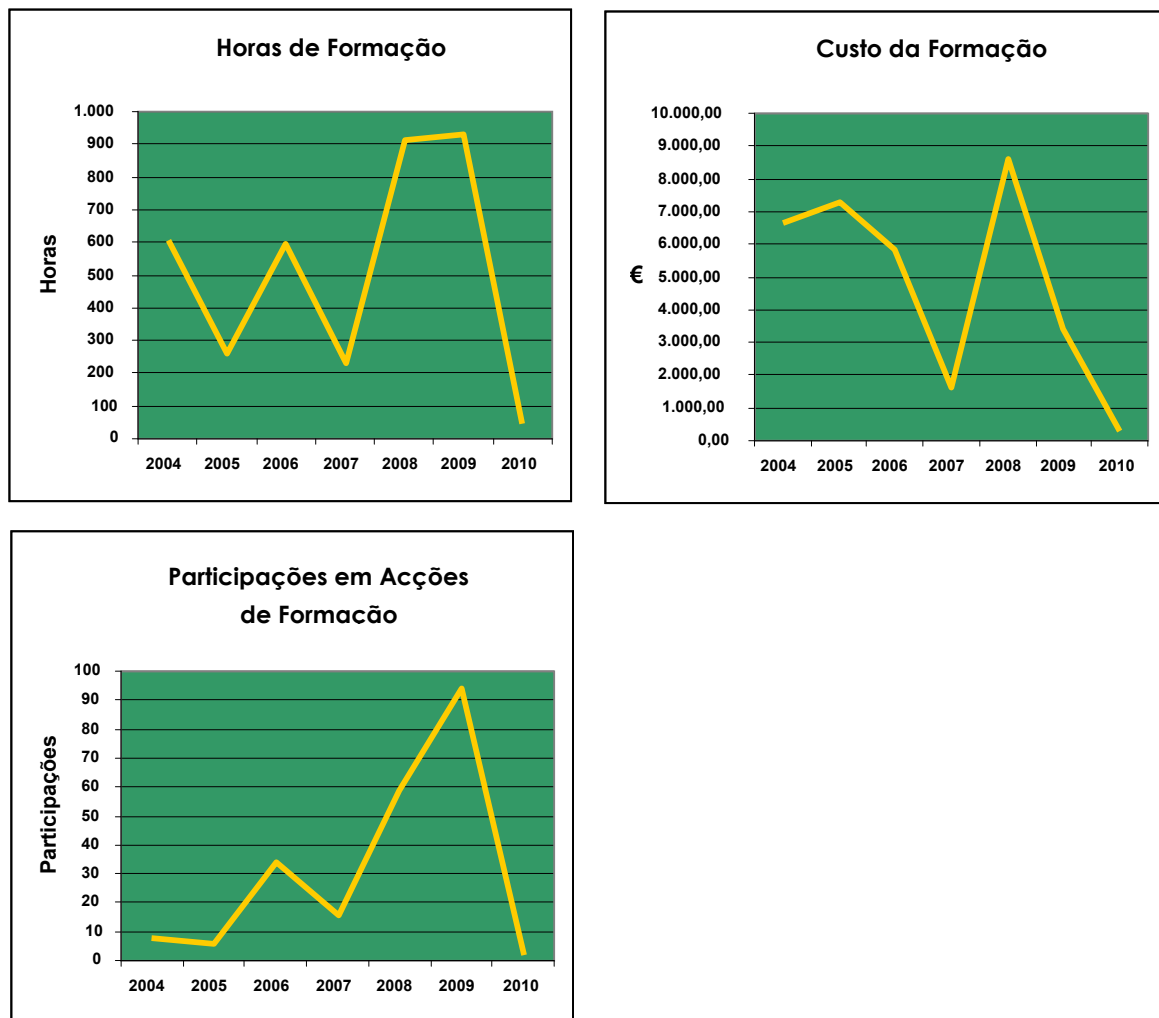
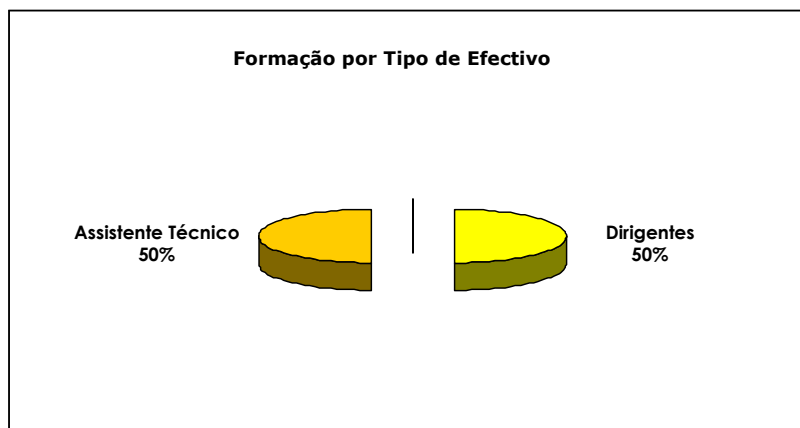


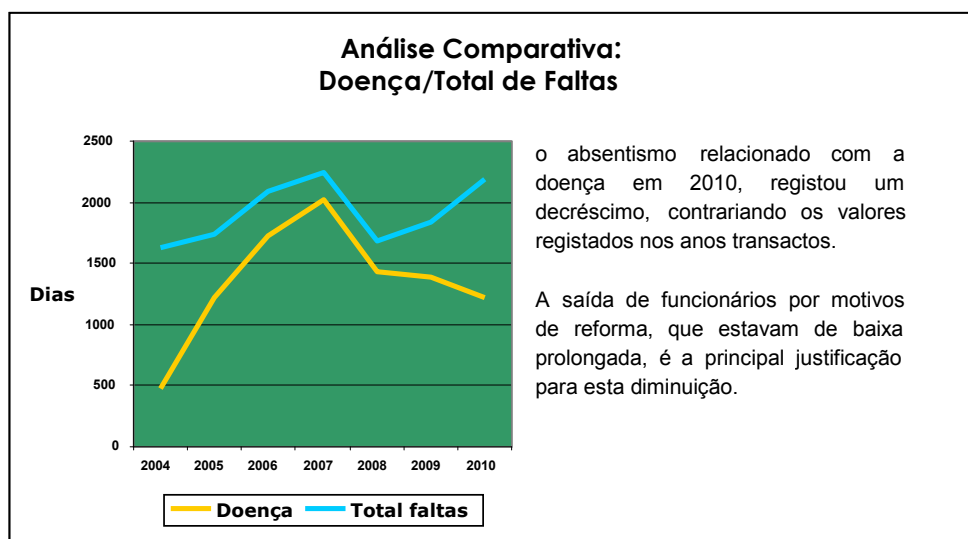
Figura 34 — Formação por tipo de efectivo



Em 2010, o investimento em formação diminuiu significativamente em relação a 2009 (figura 23), ano em que as necessidades de formação implicaram um acréscimo substancial relativamente a anos anteriores.

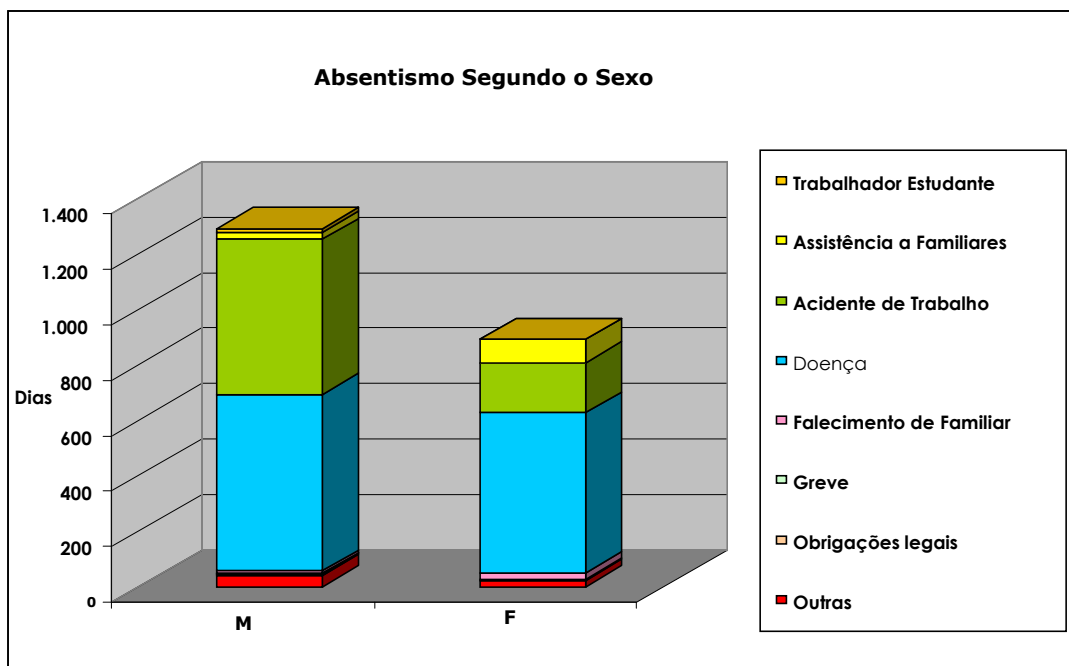
Relativamente ao absentismo na Editorial em 2010, verifica-se um total de 2184 dias de ausência, sendo que 1217 dias de ausência se verificaram por motivo de doença.

**Figura 35 — Análise comparativa**



No ano em análise, o sexo masculino representou 59 % do absentismo total. As causas mais relevantes do absentismo (figura 36) foram, respectivamente, «doença prolongada» (55,8 %), «acidentes de trabalho» (33,8 %) e «assistência à família» (5 %):

Figura 36 — Absentismo segundo o sexo



## 8. Avaliação dos Projectos e Actividades em 2010

A actividade da EME 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 objectivos 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 **projectos** (duração limitada) ou **actividades** desenvolvidas de forma permanente pelos serviços.

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

Os projectos e actividades desenvolvidos em 2010 Contribuíram para o desenvolvimento da missão da EME, com os resultados que se apresentam neste relatório.

Para a continuidade do nosso projecto 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. Relativamente aos procedimentos visando a certificação da qualidade, foi concebido o modelo a aplicar na descrição dos processos, requisito fundamental para a prossecução do projecto. A melhoria dos canais de distribuição e vendas concretizou-se no aumento de vendas directas 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 acções de divulgação, destinadas a captar novos clientes para a EME, de forma a aumentar a facturação e diversificar a carteira.

Não obstante o esforço realizado no sentido de apresentar melhores preços de venda, não se conseguiu aumentar a facturação, embora a facturação de novos clientes, tenha ultrapassado as expectativas, cifrando-se em 100 mil euros.

No que se refere à **redução e controlo de custos**, destaca-se a redução em cerca de 15% nos fornecimentos e serviços externos, em parte decorrente da realização interna de trabalhos

**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 projectos e actividades:

- Desenvolvimento de mecanismos à prova de erro. Neste domínio foram parcialmente realizados formulários electrónicos, testes informáticos e formação de operadores. Estas acções vão continuar em 2011.
- Foram atingidos os objectivos 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 perspectiva da **aprendizagem e desenvolvimento**, cujos objectivos devem reflectir a intenção de criar um sistema de aprendizagem contínua, que melhore as competências técnicas, a capacidade de «aprender a aprender» e a capacidade de intervenção activa para melhorar o clima organizacional. O Ano de 2010 não foi fértil na concretização de acções de formação. Esperando-se a concretização das acções planeadas no próximo ano.

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 actividade. Nos restantes sectores, o preenchimento de necessidades de pessoal que sai, é realizado com a promoção da rotatividade e/ou acumulação de funções. No ano de 2010 verificou-se a afectação de uma trabalhadora da área de vendas para a secção de acabamento em máquina e de um trabalhador da área de revisão para a secção de fotocomposição.

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





## PROJECTOS E ACTIVIDADES EM 2010

### PROJECTOS

- Projecto 1:** Escalada para a qualidade (DE)
- Projecto 2:** Registo electrónico dos tempos de produção (DP)
- Projecto 3:** Aplicação de um novo modelo organizativo na secção de impressão (DP)
- Projecto 4:** Reengenharia dos circuitos administrativos da cadeia de valor da EME (DAF)
- Projecto 5:** Desenvolver um sistema de sugestões (DE)
- Projecto 6:** Perfil de cada posto de trabalho (DAF)
- Projecto 7:** Optimização da permanência das existências em armazém (DAF)
- Projecto 8:** Melhoria das condições e fluxo da produção fabril (DP)
- Projecto 9:** Aumentar a rotatividade dos recursos humanos (DAF)
- Projecto 10:** Implementação de um sistema de custeio das secções (DAF)

### ACTIVIDADES

- Actividade 1:** Avaliação dos prazos de entrega (DD)
- Actividade 2:** Avaliação do cumprimento das especificações de cada obra (DD)
- Actividade 3:** Gestão dos canais de comercialização e das condições de venda (DD)
- Actividade 4:** Edições e novos produtos (DD)
- Actividade 5:** Revisão gráfica e outros serviços do SDNP (DD)
- Actividade 6:** Avaliação do mercado e formação de preços do serviço gráfico e de distribuição (DD)
- Actividade 7:** Gestão da bolsa de fornecedores (DD)
- Actividade 8:** Divulgação dos serviços e produtos da EME (DD)
- Actividade 9:** Pré-impressão (DP)
- Actividade 10:** Impressão *Offset* (DP)
- Actividade 11:** Acabamento (DP)
- Actividade 12:** Embalagem e expedição (DP)
- Actividade 13:** Exames nacionais e provas de aferição (DE)
- Actividade 14:** Prevenção de erros nas provas de exame e de aferição (DP)
- Actividade 15:** Controlo de qualidade (DP)
- Actividade 16:** Manutenção (DP)
- Actividade 17:** Orçamento e controlo de gestão (DAF)
- Actividade 18:** Análise dos desvios custo/orçamento das obras gráficas e de distribuição (DAF)
- Actividade 19:** Recursos humanos (DAF)
- Actividade 20:** Facturação (DAF)
- Actividade 21:** Tesouraria e cobranças (DAF)
- Actividade 22:** Contabilidade (DAF)



## ACTIVIDADES

**Actividade 23:** Aprovisionamento e gestão de stocks (DAF)

**Actividade 24:** Plano de Formação da EME (DAF)

**Actividade 25:** Assessoria, apoio administrativo e outras actividades do gabinete do Director Executivo (DE)

**Actividade 26:** Gestão do Plano e do Relatório de Actividades e do SIADAP (DE)

**Actividade 27:** Acções de formação internas – Análise contrastiva de obras realizadas (DE)

**Actividade 28:** Estágios e formação profissional inicial (DE)

**Designação****Escalada para a qualidade****Código****P1****Objectivo estratégico**

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

**Indicador e meta**

Ter concluído o relatório nos prazos indicados, abrangendo as acções 1 a 3.

**Acções desenvolvidas****Condicionantes de concretização**

Ausência do técnico que acompanhava a execução do relatório.

**Resultados obtidos**

Os procedimentos foram inventariados, ficando por rever o texto do manual.

**Grau de execução do objectivo**

Parcialmente cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Vítor Boavida

**Equipa:** Teles da Silva

**Custos de realização**

**Designação**

Registo electrónico dos tempos de produção

**Código**

P2

**Objectivo estratégico**

Reduzir tempos de espera.

**Indicador e meta**

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

**Acções desenvolvidas**

Software em desenvolvimento para as áreas da produção em falta.

**Condicionantes de concretização**

Faltou a execução do software para a secção de pré-impresão, acabamento e expedição.

**Resultados obtidos**

Software executado na área de revisão interna e secção de logística de exames.

**Grau de execução do objectivo**

25 %

**Intervenientes**

**Gestor:** Rui Sebrosa

**Equipa:** José Manuel Cabaço e José Lopes (Pré-impresão); Lurdes Pena (Acabamento); Mário Lopes (Expedição); Paulo Moreira (Edição); Carlos Ferreira (Exames).

**Custos de realização**

Rui Sebrosa — 15h

J: M. Cabaço — 10h

José Lopes — 10h

Paulo Moreira — 10h

Carlos Ferreira — 10h

<b>Designação</b> Aplicação de um novo modelo organizativo na secção de impressão	<b>Código</b> P3
<b>Objectivo estratégico</b> Promover a melhoria contínua no processo fabril.	
<b>Indicador e meta</b> Realizar as acções 1 e 2 até final do ano.	
<b>Acções desenvolvidas</b> Foi preparada a acção de formação a ser realizada com a equipa da área de impressão para explicar o novo modelo organizativo.	
<b>Condicionantes de concretização</b> Os momentos de ausência de pessoal em férias, de baixa ou em turnos tem condicionado a realização da acção de formação.	
<b>Resultados obtidos</b> Ainda sem resultados.	<b>Grau de execução do objectivo</b> Parcialmente cumprido
<b>Intervenientes</b> <b>Gestor:</b> Rui Sebroso <b>Equipa:</b> Vítor Antunes	<b>Custos de realização</b> Rui Sebroso — 15h



**Designação**

**Reengenharia dos circuitos administrativos na cadeia de valor da EME**

**Código**

**P4**

**Objectivo estratégico**

Melhorar o sistema de comunicação e informação.

**Indicador e meta**

Ter realizado acções de relevo nos circuitos administrativos.

**Acções desenvolvidas**

Foram identificadas as seguintes alterações que já foram integralmente colocadas em prática:

- Os Documentos de receita (VD e Facturas) seguem juntamente com o material mas apenas para os livreiros. Foi restringido a este universo de clientes, pelo facto da secção de facturação ter visto os seus efectivos reduzidos e isso poder causar transtornos na satisfação das encomendas.
- Os documentos de facturação (VD, Facturas, GR, Recibo, NC e ND) estão a ser impressas directamente a partir da Quidgest, sem recurso as folhas timbradas.

**Condicionantes de concretização**

Redução dos efectivos na secção da Faturação.

**Resultados obtidos**

- Maior rapidez na satisfação do cliente e menos custos de correio, na medida em que o cliente recebe a factura juntamente com a encomenda.
- Custos menores com a impressão das folhas timbradas e menos estragos com as folhas.

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** João Graça

**Equipa:** Luís Dâmaso, Rui Sebroso, Cassilda Baptista

**Custos de realização**

750 euros

**Designação****Desenvolver um sistema de sugestões****Código****P5****Objectivo estratégico**

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

**Indicador e meta**

Objectivo: Otimizar recursos e instrumentos de trabalho de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade.

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

**Acções desenvolvidas**

- Divulgação do projecto, salientando a sua relevância para a EME.
- Criação de um modelo electrónico de recepção e registo da gestão e ideias apresentadas.
- Foram Recepcionadas 6 propostas/sugestões, das quais 6 obtiveram anuência/aprovação superior.
- Desencadeamento de todos os procedimentos tendentes à persecução/execução das propostas/sugestões aprovadas, as quais foram implementadas com sucesso.
- Preenchimento de ficha semestral, demonstrativa das acções realizadas e do grau de execução do projecto.
- Relatório anual de todas as propostas implementadas.

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionantes de concretização.





**Resultados obtidos**

Foram superados os objectivos deste projecto em 2010, quer em número de propostas/sugestões apresentadas e implementadas, quer no valor das mais valias obtidas, conforme pode ser verificado no relatório Final e no QUAR 2010.

**Grau de execução  
do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Maria Júlia Antunes

**Equipa:** Lurdes Peixinho, Pedro Esteves

**Custos de realização**

600 euros

<b>Designação</b> <b>Perfil de cada posto de trabalho</b>	<b>Código</b> <b>P6</b>
<b>Objectivo estratégico</b> Registo das competências técnicas dos recursos humanos da EME.	
<b>Indicador e meta</b> Efectuar até final do 1.º semestre o trabalho necessário relativamente à DAF e à DD. Concluir as restantes até final do ano.	
<b>Acções desenvolvidas</b> Conclusão do registo das competências técnicas dos recursos humanos da EME.	
<b>Condicionantes de concretização</b> A descentralização da informação.	
<b>Resultados obtidos</b> Registo das competências técnicas.	<b>Grau de execução do objectivo</b> Cumprido
<b>Intervenientes</b> <b>Gestor:</b> João Ferrão <b>Equipa:</b> Natália Lopes	<b>Custos de realização</b> Sem custos

**Designação****Optimização da permanência das existências em armazém.****Código****P7****Objectivo estratégico**Aprovisionar matéria-prima e produto acabado *just in time*.**Indicador e meta**

- Rotação de matéria-prima em *stock* entre 200 e 250 dias.
- Rotação do produto acabado em *stock* entre 250 e 360 dias.

**Acções desenvolvidas**

1. Eliminação de desperdícios e aumento da rotação de *stocks* no armazém de matéria-prima.
2. Eliminação de desperdícios e aumento da rotação de *stocks* no armazém de produto acabado.

**Condicionantes de concretização**

No produto acabado, os abates estão sujeitos à Lei Orçamental.

**Resultados obtidos**

- Melhor aproveitamento do espaço no armazém de matéria-prima.
- Coma cedência do armazém da Resiquímica, melhoria do espaço no armazém do produto acabado.

**Grau de execução do objectivo**

Parcial (conseguido no armazém de matéria-prima)

**Intervenientes****Gestor:** Luís Cláudio**Equipa:** Luís Dâmaso; Rui Sebrosa**Custos de realização**

2000 euros

<b>Designação</b>  <b>Melhoria das condições e fluxo na produção fabril</b>	<b>Código</b>  <b>P8</b>
<b>Objectivos estratégicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alterar o fluxo de trabalho da produção gráfica, adequando-o ao equipamento existente e ao equipamento a adquirir num futuro próximo, de forma a otimizar os tempos de produção.</li> <li>Alterar a iluminação da nave fabril, de forma a ter uma luminosidade constante, de acordo com as exigências da análise de cor na área gráfica, assim como a obter uma redução acentuada quer no consumo eléctrico, quer na manutenção dos equipamentos.</li> </ul>	
<b>Indicadores e metas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar as condições de produção gráfica.</li> <li>Elaborar uma lista das alterações ao fluxo de produção gráfica para adequá-lo ao equipamento existente e ao equipamento a adquirir num futuro próximo.</li> <li>Avaliar o consumo da iluminação fabril e os gastos daí decorrentes.</li> <li>Elaborar um projecto de alteração da iluminação fabril.</li> </ul>	
<b>Acções desenvolvidas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alterar o fluxo de trabalho, de forma a otimizar os tempos de produção.</li> <li>Alterar a iluminação da nave fabril, de forma a ter uma luminosidade constante de acordo com as necessidades exigidas para análise de cor na área gráfica, assim, como uma redução acentuada quer no consumo quer na manutenção dos equipamentos.</li> </ul>	
<b>Condicionantes de concretização</b>  Dependente da autorização do Conselho de Administração.	
<b>Resultados obtidos</b>  Entregue ao Directo Executivo, o pedido de autorização para abertura do procedimento Projecto de Alteração à Iluminação Fabril, e respectivo Caderno de Encargos.	<b>Grau de execução do objectivo</b>  Cumprido
<b>Intervenientes</b>  <b>Gestor:</b> José Manuel Cabaço <b>Equipa:</b> Rui Sebroca; Teles da Silva; Vítor Antunes	<b>Custos de realização</b>  Sem custos

**Designação****Aumentar a rotatividade dos recursos humanos****Código****P9****Objectivo estratégico**

Desenvolver um programa de entreaajuda entre secções.

**Indicador e meta**

Conseguir que entre 4 e 7 pessoas (DAF, DD e DP), realizem, sem interrupção, tarefas novas com a duração de 2 a 4 semanas.

**Acções desenvolvidas**

- Definidas as secções/pessoas onde poderia ser implementada esta actividade.
- Formação *in loco* das pessoas abrangidas.
- Execução das tarefas.

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionantes.

**Resultados obtidos**

Todos os colaboradores que estiveram envolvidos nesta actividade viram melhoradas as suas competências profissionais e o seu grau de polivalência. Alguns dos colaboradores envolvidos transitaram a título definitivo para outras secções/direcções.

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes****Gestor:** Luís Gonzaga**Equipa:** João Graça; Luís Dâmaso; J. M. Cabaço; Rui Sebroza**Custos de realização**

811,40 euros

<p><b>Designação</b></p> <p><b>Implementação de um sistema de custeio/valorização das secções (actividades) da EME</b></p>	<p><b>Código</b></p> <p><b>P10</b></p>
<p><b>Objectivo estratégico</b></p> <p>Controlar custos e aumentar proveitos.</p>	
<p><b>Indicador e meta</b></p> <p>Implementar o sistema até final do ano.</p>	
<p><b>Acções desenvolvidas</b></p> <p>Projecto relacionado com a tabela de imputação, onde foi feito o levantamento dos custos directos e indirectos e a determinação dos valores da nova tabela de imputação.</p>	
<p><b>Condicionantes de concretização</b></p> <p>Sem condicionantes.</p>	
<p><b>Resultados obtidos</b></p> <p>Tabela de imputação actualizada.</p>	<p><b>Grau de execução do objectivo</b></p> <p>Cumprido</p>
<p><b>Intervenientes</b></p> <p><b>Gestor:</b> João Graça <b>Equipa:</b> Rui Sebroso; Ana Patrícia</p>	<p><b>Custos de realização</b></p> <p>1500 euros</p>

<b>Designação</b> <b>Avaliação dos prazos de entrega</b>	<b>Código</b> <b>A1</b>
<b>Objectivos</b> Melhorar a qualidade/ Reforçar a confiança na EME.	
<b>Indicador e meta</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 60% dos trabalhos com desvio não superior a 3 dias entre o prazo proposto e realizado.</li><li>• 90% das respostas ao inquérito de satisfação dos clientes no critério «Prazo de entrega» e «Qualidade da entrega» classificadas com grau de satisfação «Bom» ou «Muito Bom».</li></ul>	
<b>Acções desenvolvidas</b> Avaliação diária da actividade: alertas para situações de atrasos; informação ao cliente; gestão de reclamações; destaque de situações com <i>feedback</i> positivo por parte do cliente.	
<b>Condicionantes de concretização</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entrada de novas obras com prioridade.</li><li>• Prazo de produção/distribuição dos exames nacionais e provas de aferição que condiciona os restantes trabalhos.</li></ul>	
<b>Resultados obtidos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cumprimento dos prazos de entrega: 60% dos trabalhos com desvio não superior a 3 dias entre o prazo proposto e realizado. 574 trabalhos avaliados; 468 (81,5%) concluídos antes do prazo ou com desvio não superior a 3 dias Objectivo: 60% Resultado: 81,5%</li></ul>	<b>Grau de execução dos objectivos</b> Superado

- 90% das respostas ao inquérito de satisfação dos clientes no critério «Prazo de entrega» e «Qualidade da entrega» classificadas com grau de satisfação «Bom» ou «Muito Bom».

Prazo de entrega: Muito Bom – 145 (56%); Bom – 89 (34%);  
Razoável – 21 (8%); Mau – 5 (2%)

Objectivo: 90%

Resultado: 90%

**Obs.: 388 inquéritos enviados/ 260 respostas (67%).**

#### **Intervenientes**

**Gestor:** Luís Dâmaso

**Equipa:** J. M. Cabaço; Rui Sebroso; Jorge Rocha



**Designação****Avaliação do cumprimento das especificações de cada obra****Código****A2****Objectivo**

Cumprir as especificações de cada obra.

**Acções desenvolvidas**

- Envio do inquérito de satisfação a todos os clientes com obras executadas (gráficas e de distribuição).
- Avaliação do motivo da repetição da obra.
- 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 390 Inquéritos de satisfação aos clientes
- Recepção de 257 respostas de Inquéritos de satisfação (65,9%)
- Avaliação do apoio técnico ao cliente = 99% — (objectivo: superior a Bom entre 65% e 67%)
- Avaliação da qualidade do cumprimento das especificações da obra = 99 % — (objectivo: superior a Bom entre 65% e 67%)
- Obras repetidas = 1 (erro na ficha técnica de um livro da DGIDC)
- Casos de Sucesso = 10 (\*)

(\*) DGArtes — Direcção Geral das Artes  
Faculdade de Medicina Universidade de Lisboa  
Martin George Sirovs  
DGES — Direcção-Geral do Ensino Superior

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

GEPE — Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação  
AR — Assembleia da República  
ANQ — Agência Nacional para a Qualificação  
CITE — Comissão para a Igualdade no Trabalho, e no Emprego  
Secretaria-Geral do Ministério da Educação  
DGIDC — Direcção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento  
Curricular

#### **Intervenientes**

**Gestor:** Jorge Rocha

**Equipa:** Adélia Paiva (até Novembro); Pedro Esteves; Paula Branco



**Designação**

**Gestão dos canais de comercialização e das condições de venda**

**Código**

**A3**

**Objectivo**

Melhorar os canais de comercialização e venda.

**Indicador e meta**

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

**Acções desenvolvidas**

- Comunicação mais intensa no que respeita à divulgação de produtos para o segmento vendas directas: foram produzidas 14 Newsletters durante o ano de 2010, 11 das quais exclusivamente sobre produto acabado.
- Maior aproveitamento das condições de venda, nomeadamente do desconto de 10% para encomendas pagas a pronto.
- Incentivo à utilização da página web e conseqüente crescimento deste canal; como exemplo o valor encomendado através da página foi de 246 mil euros em 2010 contra 130 mil euros em 2009.

**Condicionantes de concretização**

- O peso da fidelização das escolas à rede de Revendedores Autorizados a quem durante muitos anos recorreram para aquisição do produto acabado.
- Decréscimo na procura do produto acabado em particular no segmento *Impressos*.

**Resultados obtidos**

- Vendas directas:  
Objectivo — entre os 35% e 45% do produto acabado.  
Resultado — 44,6 % (Vendas directas: 925.926 / PA: 2.078.249).
- Facturação do Produto Acabado:  
Objectivo — entre 50% e 60% da facturação total.  
Resultado — 57,5 % (PA: 2.078.249 / EME: 3.614.594).

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Luís Dâmaso

**Equipa:** Filomena Granjo (até Março); José Cotrim; Armindo Alves

**Designação****Edições e novos produtos****Código****A4****Objectivo**

Diversificar produtos e serviços.

**Indicador e meta**

Conseguir entre 3 a 5 novos produtos.

**Acções desenvolvidas****4.1 — Livros do GAVE**

Foram publicados os catálogos 3956, 3957, 3958 (novos livros de Exames Nacionais de Matemática do GAVE) **(1, 2, 3)**.

**Principais constrangimentos:** a dependência do GAVE para a publicação de livros de exames.

**4.2 — Novos produtos ou serviços**

**4.2.1** — A Edição fez a revisão prévia de todos os impressos cuja reimpressão foi necessária, para procurar desactualizações ou definir melhoramentos. Neste âmbito, em 2010 foram revistas dezenas de impressos, muitos dos quais tiveram pequenas alterações de conteúdo e/ou Pantones **(4...)**.

**4.2.2** — Foram realizadas reuniões no âmbito do grupo de trabalho visando a contínua e progressiva identificação de produtos a reformular e de nichos para a concepção de novos produtos ou serviços. Esta análise foi sendo complementada com consultas directas às escolas. Assim, foi concebida uma série de produtos novos (três no início, com possibilidade de serem seguidos por outros, complementares) para substituir os catálogos 0317, 0318, 0319 e 0320, cujas vendas têm diminuído contínua e acentuadamente. A proposta de edição destes novos produtos foi entregue à Direcção em Novembro de 2010 **(5, 6, 7...)**.

**Condicionantes de concretização**

A dependência, em alguma medida, da DGIDC para reformular ou conceber certos impressos; a sobre ocupação da Edição nos meses de Abril, Maio, Junho e Julho, devido à temporada de exames; a passagem de um elemento da Edição para a Secção de Fotocomposição, em Agosto.



**Resultados obtidos**

Levando em conta a reformulação e/ou melhoramento de numerosos impressos já existentes, os resultados estabelecidos para esta actividade foram alcançados e mesmo ultrapassados.

**Grau de execução  
do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Paulo Moreira

**Equipa:** Isabel Lopes; Vítor Brito (até Agosto); Paula Almeida; Luís Dâmaso; Armindo Alves; José Cotrim; João Penedo.

**Designação**
**Revisão gráfica e outros serviços do SDNP**
**Código**
**A5**
**Objectivos**

- Efectuar revisão gráfica na óptica do controlo da qualidade e da minimização de desvios.
- Proceder à revisão gráfica dos Exames Nacionais do Ensino Básico e Secundário e Provas de Aferição, no GAVE.
- Efectuar, sob encomenda, a revisão gráfica de trabalhos de outros clientes.
- Prestar apoio à Direcção de Distribuição e à Direcção Executiva em tarefas de índole variada.
- Participar na concepção de novos produtos gráficos e acompanhá-los na fase de produção.
- Manter actualizada a base de dados da biblioteca do SDNP.
- Manter actualizada a página da *Internet* da EME. Gerir o correio electrónico da EME.
- Definir a linha gráfica e acompanhar o *design* de produtos gráficos próprios da EME: produtos promocionais (cartazes, folhetos, *Correio EME*, etc.); capas e arranjos gráficos de livros brochuras, estacionário diverso, etc.

**Acções desenvolvidas**

Todas as previstas nos objectivos.

**Condicionantes de concretização**

Sobreocupação da Edição nos meses de Abril, Maio, Junho e Julho devido à época de Exames Nacionais e transferência interna de um elemento da Edição para a Fotocomposição em Agosto.

**Resultados obtidos**

Revisão gráfica na óptica do controlo da qualidade e da minimização de desvios.

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**
**Gestor:** Paulo Moreira

**Equipa:** Isabel Lopes; Paula Almeida; Vítor Brito (até Agosto).



**Designação**

**Avaliação do mercado e formação de preços dos serviços gráficos e de distribuição**

**Código**

**A6**

**Objectivo**

Apresentar preços mais competitivos.

**Acções desenvolvidas**

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

**Condicionantes de concretização**

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

**Resultados obtidos**

Índice de Adjudicação das obras gráficas e de distribuição de 60% em número e 48% em valor.

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Ana Patrícia

**Equipa:** João Penedo; Jorge Matias; Adélia Paiva (a partir de Novembro).

**Designação****Gestão da bolsa de fornecedores****Código****A7****Objectivos**

Seleccionar parceiros de maior confiança para cada tipologia de trabalho.

**Acções desenvolvidas**

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

**Condicionantes de concretização**

Poucos dados disponíveis.

**Resultados obtidos**

Aplicação dos critérios de avaliação anual para apuramento da qualidade a todos os fornecedores.

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Ana Patrícia

**Equipa:** João Penedo; Jorge Matias





**Designação**

**Divulgação dos produtos e serviços da EME**

**Código**

**A8**

**Objectivos**

Diversificar clientes.

**Indicador e meta**

- Facturação de novos clientes entre 40 e 60 mil euros
- Cumprimento das acções do plano de divulgação entre 70% e 80%.

**Acções desenvolvidas**

- Produção de 14 divulgações (*Newsletters*) para divulgação dos serviços e produtos; especial destaque para a divulgação do serviço de personalização de cadernetas do aluno que tem contribuído para o crescimento da procura dos serviços gráficos por parte das escolas.
- Desenvolvimento do projecto de *cross-selling*: oferta de 20% desconto nas encomendas de produto acabado para as escolas facturem 450,00 € em serviços gráficos/distribuição. No início de 2011, 19 escolas tinham aderido ao projecto representando uma facturação próxima dos 15.000 euros.).

**Condicionantes de concretização**

- O decréscimo da procura tem contribuído para a dificuldade de cativação de novos clientes;
- Em 2010 não se efectuou um plano de contacto com potenciais clientes. Durante o 2.º semestre renovou-se o formato e os instrumentos de divulgação que serão utilizados durante o ano de 2011.

**Resultados obtidos**

- Facturação de novos clientes  
Objectivo (anual): entre 40.000 e 60.000 euros  
Resultado: 101.208 euros
- Cumprimento das acções do plano de divulgação  
Objectivo: entre 70% e 80%  
(ver condicionantes de realização)

**Grau de execução do objectivo**

Superado

**Intervenientes**

**Gestor:** Luís Dâmaso

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

**Designação**

Pré-Impressão

**Código**

A9

**Objectivos**

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

**Acções desenvolvidas**

- Digitalização e tratamento de imagem.
- Paginação e edição electrónica.
- Imposição electrónica de documentos.
- Impressão de *ozalides* digitais.
- Impressão digital a uma ou mais cores

**Condicionantes de concretização**

Especificidades inerentes a cada Ordem de Fabrico.

**Resultados obtidos**

- Imposição electrónica de documentos e criação de PDF, para transporte à chapa em sistema electrónico CTP e posterior impressão *offset*.
- Produtos finais em impressão digital.

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** José Manuel Cabaço

**Equipa:** José Lopes (chefe de secção); Paulo Truta; António Félix; António Penedo; Fernando Gonçalves; Ricardo Moleiro; Rui Cabaço Vítor Brito (a partir de Agosto).

**Designação****Impressão Offset****Código****A10****Objectivos**

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

**Acções 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 do objectivo**

Cumprido

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

**Designação**

**Acabamento**

**Código**

**A11**

**Objectivos**

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

**Acções 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 do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Rui Sebroza

**Equipa:** Lurdes Martins (Chefe de Secção); Diamantina Catarina; Elsa Aguiar; Fátima Marques; Laura Silva; Luzia Garcia; Alexandra Reis; Céu Teixeira; Luísa Pereira; Madalena Pedro; Silvandira Costa; Vicência Caeiro; Joaquim Moleiro; Carlos Coelho; Domingos Ferreira; Filomena Granjo (a partir de Março).

**Designação****Embalagem e Expedição****Código****A12****Objectivos**

- 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.

**Acções desenvolvidas**

- Embalagem em máquina ou manual para produtos acabados da EME 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 EME 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 do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Rui Sebroza

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

<b>Designação</b>	<b>Código</b>
<b>Exames nacionais e provas de aferição</b>	<b>A13</b>

<b>Objectivos</b>
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.

<b>Acções desenvolvidas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparação das bases de dados de apoio: escolas, disciplinas com exames e calendários.</li> <li>• Contactos com Forças de Segurança.</li> <li>• Emissão de Requisições de Provas.</li> <li>• Emissão de Guias de Entrega.</li> <li>• Orçamentação.</li> <li>• Recepção de originais das provas.</li> <li>• Pré-impressão.</li> <li>• Validação, pelo GAVE, das fases de pré-impressão.</li> <li>• Impressão e acabamento das provas e impressão dos rótulos dos sacos.</li> <li>• Controlos de qualidade internos.</li> <li>• Entrega das remessas à entidade receptora.</li> <li>• Acompanhamento da execução das provas e da operação logística de entrega das remessas.</li> </ul>

<b>Condicionantes de concretização</b>
Sem condicionantes.

<b>Resultados obtidos</b>	<b>Grau de execução do objectivo</b>
A entrega das remessas individualizadas à entidade receptora, dentro dos prazos convencionados e de acordo com os parâmetros de qualidade definidos, e conforme as requisições das escolas.	Cumprido

<b>Intervenientes</b>
<b>Gestor:</b> Vítor Boavida
<b>Equipa:</b> José Manuel Cabaço e Rui Sebroza (Directores-Adjuntos da Produção). Por se tratar de uma actividade verdadeiramente transversal à estrutura da EME, a equipa de exames é composta também pela maior parte dos recursos humanos da EME, envolvendo todas as direcções (Direcção de Produção, Direcção de Distribuição e Direcção Administrativa e Financeira).

**Designação****Prevenção de erros nas provas de exame e de aferição****Código****A14****Objectivos**

Desenvolver competências na produção gráfica para minimizar erros.

**Acções desenvolvidas**

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

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionantes.

**Resultados obtidos**

Ter realizado até duas acções até ao final do ano.

**Grau de execução  
do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes****Gestor:** José Manuel Cabaço**Equipa:** Rui Sebroza; Vítor Antunes; Lurdes Pena

**Designação**

**Controlo de qualidade**

**Código**

**A15**

**Objectivo**

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

**Acções desenvolvidas**

Executar os procedimentos instalados no controlo da qualidade e da conformidade para as Ordens de Fabrico adjudicadas.

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionantes.

**Resultados obtidos**

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

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** José Teles da Silva (até Setembro); Pedro Correia (a partir de Outubro)

**Equipa:** em colaboração com todos os chefes de secção





**Designação**

**Manutenção**

**Código**

**A16**

**Objectivo**

- Manter operacional, 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 eléctrica 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 recepção.

**Acções desenvolvidas**

- Manutenção de uma Base de Dados dos PA (Pedidos de Assistência) com todos os elementos necessários a um registo histórico.
- Idem para os PP (Pedidos de Preço).

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionantes.

**Resultados obtidos**

- Operar de modo a que a assistência técnica interna consiga substituir a externa no maior número de situações de avaria possíveis.
- Proceder com eficácia de modo a que se consiga uma presença rápida dos técnicos externos em caso de urgência.
- Ter capacidade de rastreio das avarias ocorridas no passado e das peças substituídas ou reparadas.

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** José Teles da Silva (até Setembro); Pedro Correia (a partir de Outubro)

**Equipa:** Jorge Ferreira

**Designação**

**Orçamento e controlo de gestão**

**Código**

**A17**

**Objectivo**

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

**Acções desenvolvidas**

- Colaboração na elaboração do orçamento geral da EME.
- Actualização 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 EME.
- Tabela de imputação actualizada.
- 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 respectivos desvios.

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** João Graça

**Equipa:** Cassilda Baptista; Olinda Marques



**Designação**

**Análise dos desvios custo/orçamento na avaliação das obras gráficas e de distribuição**

**Código**

**A18**

**Objectivo**

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

**Acções desenvolvidas**

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

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionamentos.

**Resultados obtidos**

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

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** João Graça

**Equipa:** Rui Sebroza; Cassilda Baptista; João Penedo; Pedro Esteves

**Designação****Recursos Humanos****Código****A19****Objectivo**

Manter o sistema de recursos humanos e sua motivação.

**Acções desenvolvidas**

- Progressão de carreiras em função da avaliação do desempenho.
- Controlo de assiduidade.
- Processamento de salários.
- Elaboração do plano de formação e acompanhamento do seu desenvolvimento.
- Elaboração do Balanço Social.
- Tratamento da recepção e da entrega da correspondência.

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionantes.

**Resultados obtidos**

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

**Grau de execução  
do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** João Ferrão

**Equipa:** José Carlos; Natália Lopes

<b>Designação</b> <b>Facturação</b>	<b>Código</b> <b>A20</b>
<b>Objectivo</b> Assegurar o sistema de facturação da EME e documentação inerente.	
<b>Acções desenvolvidas</b> Materialização dos créditos sobre o fornecimento dos produtos e serviços da EME.	
<b>Condicionantes de concretização</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planeamento, registo e execução de créditos.</li><li>• Mapas estatísticos de facturação.</li><li>• Emissão de facturas.</li></ul>	
<b>Resultados obtidos</b> Sem condicionantes.	<b>Grau de execução do objectivo</b> Cumprido
<b>Intervenientes</b> <b>Gestor:</b> João Graça <b>Equipa:</b> Luís Prego; Nuno Garcia (até Setembro).	

**Designação****Tesouraria e Cobranças****Código****A21****Objectivos**

- Assegurar o sistema e pagamentos e recebimentos da EME e documentação inerente.
- Registar e controlar as disponibilidades financeiras da EME.

**Acções desenvolvidas**

- Planeamento e registo dos pagamentos e recebimentos.
- Efectuação 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  
do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes****Gestor:** Vítor Amaro**Equipa:** Olinda Macedo (até Agosto); Viriato Carvalho; Nuno Garcia (a partir de Setembro).



**Designação**

**Contabilidade**

**Código**

**A22**

**Objectivos**

- Manutenção do sistema contabilístico de suporte à actividade da EME.

**Acções desenvolvidas**

- Realização da contabilidade e elaboração dos respectivos 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 do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Maria José

**Equipa:** Paula Rodrigues; Lurdes Pereira

**Designação**

**Aprovisionamento e gestão de stocks**

**Código**

**A23**

**Objectivos**

- Assegurar o sistema de aquisições da EME.
- Património: gestão e manutenção do património da EME.
- 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 EME.
- Comunicações: assegurar o atendimento, encaminhamento e efectivação das chamadas telefónicas através da central telefónica da EME.

**Acções desenvolvidas**

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

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionantes.

**Resultados obtidos**

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

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido





### **Intervenientes**

**Gestor:** Luís Cláudio

**Equipa:** Odete Martins; Lurdes Peixinho; Pedro Correia (até Setembro); Gonçalo Martins; Natália Peres; Paulo Esteves (Chefe de Secção); Maria de Lurdes; Maria Fernanda; Laurentina Monteiro; Helena Alves; Maria Aurora; Alcina Peres

---

<p><b>Designação</b></p> <p><b>Plano de Formação da EME</b></p>	<p><b>Código</b></p> <p><b>A24</b></p>
<p><b>Objectivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver as competências dos funcionários da EME.</li> </ul>	
<p><b>Acções desenvolvidas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realização das acções de formação aprovadas e constantes do «Plano de Acções de Formação 2010».</li> </ul>	
<p><b>Condicionantes de concretização</b></p> <p>Não foi possível realizar a maior parte das acções previstas, por dificuldades de calendarização e conciliação com a actividade normal dos trabalhadores.</p>	
<p><b>Resultados obtidos</b></p> <p>Frequência das acções de formação constantes do Anexo 1.</p>	<p><b>Grau de execução do objectivo</b></p> <p>Parcialmente cumprido</p>
<p><b>Intervenientes</b></p> <p><b>Gestor:</b> Luís Gonzaga <b>Equipa:</b> Vítor Boavida; João Ferrão</p>	<p><b>Custos de realização</b></p> <p>295,00€</p>



**Designação**

**Assessoria, apoio administrativo e outras actividades do gabinete do Director Executivo (DE)**

**Código**

**A25**

**Objectivos**

- Assessorar o Director Executivo, elaborando actas 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.

**Acções 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 Dossiê dos Exames Nacionais.
- Gerir o transporte, em veículo automóvel, de pessoas e/ou bens, solicitado pelas diversas direcções, a ser executado pelo motorista afecto ao serviço do gabinete do DE.

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionantes de concretização.

**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 objectivos previamente definidos.
- Foram atingidos todos os objectivos e as acções plenamente desenvolvidas em consonância com o Plano de Actividades de 2010, assim como os objectivos contratualizados na ficha de Avaliação de Desempenho, referentes às colaboradoras acima identificadas.

**Grau de execução  
do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes****Gestor:** Maria Júlia Antunes**Equipa:** M.ª do Céu Alexandre



**Designação**

**Gestão do Plano e do Relatório de Actividades e do SIADAP**

**Código**

**A26**

**Objectivos**

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

**Acções 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  
do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Vítor Boavida

**Equipa:** Ana Patrícia; Paula Almeida; Isabel Lopes

**Designação****Ação de Formação Interna – Análise contrastiva de obras realizadas****Código****A27****Objectivos**

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

**Acções desenvolvidas**

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

**Condicionantes de concretização**

Os momentos de ausência de pessoal em férias, de baixa ou em turnos tem condicionado a realização da acção de formação.

**Resultados obtidos**

A acção de formação está preparada para ser ministrada.

**Grau de execução do objectivo**

Parcialmente cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Rui Sebroza

**Equipa:** Vítor Antunes

**Designação****Acção de Formação Interna — Estágios e Formação Inicial****Código****A28****Objectivos**

Proporcionar estágios e formação inicial.

**Acções desenvolvidas**

- Planeamento do sistema de instrução em articulação com a entidade formadora.
- Desenvolvimento do processo de aprendizagem.
- Avaliação.

**Condicionantes de concretização**

Baixa procura de estágios por parte de entidades externas.

**Resultados obtidos**Realização de um estágio para conclusão do ensino secundário —  
Escola Profissional Val do Rio**Grau de execução  
do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes****Gestor:** Vítor Boavida**Equipa:** Rui Sebroza; J. M. Cabaço; Vítor Antunes

ANEXOS



# ANEXO I

## Balanço à data de 31/12/2010

Valores em euros

Códigos das contas	Activo	Exercícios				
		2010				2009
		AB	AP	AL	% AL	AL
	Imobilizado					
	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
	Imobilizações incorpóreas					
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
	Imobilizações corpóreas					
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	3.009.367,31	2.897.943,42	111.423,89		74.614,02
424	Equipamento de transporte	176.342,48	174.399,62	1.942,86		2.720,00
425	Ferramentas e utensílios	173.052,75	105.993,98	67.058,77		76.200,35
426	Equipamento administrativo	1.181.061,75	1.153.677,29	27.384,46		26.106,25
427	Taras e vasilhame	0,00	0,00	0,00		0,00
429	Outras imobilizações corpóreas	263.502,84	247.033,85	16.468,99		19.713,59
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
		4.803.327,13	4.579.048,16	224.278,97		199.354,21
	Investimentos financeiros					
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 activo fixo</i>	4.803.327,13	4.579.048,16	224.278,97	4%	199.354,21

## Balço à data de 31/12/2010

Valores em euros

Códigos das contas	Activo	Exercícios						
		2010			2009			
		AB	AP	AL	% AL	AL		
	Circulante							
	Existências:							
36	Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	163.084,39	0,00	163.084,39				235.660,65
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	644.756,52	0,00	644.756,52				616.372,47
32	Mercadorias	0,00	0,00	0,00				0,00
37	Adiantamentos por conta de compras	0,00	0,00	0,00				0,00
		807.840,91	0,00	807.840,91	13%			852.033,12
	Dívidas de terceiros - Médio e longo prazo:							
2812+2822	Empréstimos concedidos	0,00	0,00	0,00				0,00
		0,00	0,00	0,00				0,00
	Dívidas de terceiros - Curto prazo:							
2811+2821	Empréstimos concedidos	0,00	0,00	0,00				0,00
211	Clientes, conta corrente	645.411,34	0,00	645.411,34				732.681,41
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	485.439,98	465.692,88	19.747,10				30.293,08
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	19.712,55	0,00	19.712,55				13.693,48
262+...+268	Outros devedores	3.246.762,00	0,00	3.246.762,00				0,00
		4.397.325,87	465.692,88	3.931.632,99	65%			776.667,97
	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	600.000,00	0,00	600.000,00				4.300.000,00
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	514.168,44	0,00	514.168,44				11.496,87
12	Depósitos em instituições financeiras	9.331,04	0,00	9.331,04				3.000,00
11	Caixa	0,00	0,00	0,00				0,00
		1.123.499,48	0,00	1.123.499,48				4.314.496,87
	Acréscimos e diferimentos:							
271	Acréscimo de proveitos	910,74	0,00	910,74				424,84
272	Custos diferidos	0,00	0,00	0,00				21.249,65
		910,74	0,00	910,74	18%			21.674,49
	<i>Total de amortizações</i>	0,00	4.579.048,16	0,00				0,00
	<i>Total de provisões</i>	0,00	465.692,88	0,00				0,00
	<i>Total do activo</i>	11.132.904,13	5.044.741,04	6.088.163,09	100%			6.164.226,66

## Balço à data de 31/12/2010

Valores em euros

Códigos das contas		Exercícios		
		2010	%	2009
	<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	-38.534,68		-2.916,57
88	Resultado líquido do exercício	-101.153,62		-35.618,11
		5.766.036,12	95%	5.867.189,74
	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		66,12
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	34.331,11		12.171,78
262+...+268	Outros credores	21.061,03		15.326,45
		55.392,14		27.564,35
	Acréscimos e diferimentos:			
273	Acréscimo de custos	266.734,83		269.472,57
274	Proveitos diferidos	0,00		0,00
		266.734,83	5%	269.472,57
	<i>Total dos fundos próprios e do passivo</i>	6.088.163,09	100%	6.164.226,66

## ANEXO II

### Demonstração de Resultados, em 31/12/2010

Valores em euros

Códigos das contas		Exercícios			
		2010		2009	
<b>Custos e perdas</b>					
61	Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas				
	Mercadorias	0,00		0,00	
	Matérias	631.231,03	631.231,03	664.851,81	664.851,81
62	Fornecimentos e serviços externos		885.846,41		984.543,61
	Custos com o pessoal				
641+642	Remunerações	1.758.944,12		1.839.107,58	
643 a 648	Encargos sociais				
	Pensões	0,00		0,00	
	Outros	411.990,89	2.170.935,01	371.333,27	2.210.440,85
63	Transferências correntes concedidas e prestações sociais		0,00		0,00
66	Amortizações do exercício	62.148,12		73.504,06	
67	Provisões do exercício	0,00	62.148,12	0,00	73.504,06
65	Outros custos e perdas operacionais		6.895,92		942,20
	(A)		3.757.056,49		3.934.282,53
68	Custos e perdas financeiras		352,18		130,02
	(C)		3.757.408,67		3.934.412,55
69	Custos e perdas extraordinários		2.428,78		3.872,14
	(E)		3.759.837,45		3.938.284,69
88	Resultado líquido do exercício		-101.153,62		-35.618,11
			3.658.683,83		3.902.666,58
<b>Proveitos e ganhos</b>					
71	Vendas e prestações de serviços				
	Vendas de mercadorias	2.003.084,90		2.102.567,15	
	Vendas de produtos	13.562,34		20.860,37	
	Prestações de serviços	1.588.946,46	3.605.593,70	1.746.624,05	3.870.051,57
72	Impostos, taxas e outros		0,00		0,00
	Variação da produção		30.161,40		-26.830,13
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		1.658,40		3.245,84
77	Reversões de amortizações e ajustamentos		0,00		0,00
	(B)		3.637.413,50		3.846.467,28
78	Proveitos e ganhos financeiros		13.667,03		55.211,71
	(D)		3.651.080,53		3.901.678,99
79	Proveitos e ganhos extraordinários		7.603,30		987,59
	(F)		3.658.683,83		3.902.666,58

Resumo:

Resultados operacionais: (B) - (A)	-119.642,99	-87.815,25
Resultados financeiros: (D-B) - (C-A)	13.314,85	55.081,69
Resultados correntes: (D) - (C)	-106.328,14	-32.733,56
Resultado líquido do exercício: (F) - (E)	-101.153,62	-35.618,11

## ANEXO III

### Indicadores da EME

		2010	
Indicadores de Gestão	Número de Empregados		87
	Vendas+Prestação de Serviços		3.605.594
	Vendas por empregado		41.444
	Resultados Operacionais		-119.643
	Resultados Financeiros		13.315
	Resultados Correntes		-106.328
	Resultados Líquidos		-101.154
	Activo Total Líquido		6.088.163
	Valor Acrescentado Bruto (VAB)		2.113.440
	Valor Acrescentado Bruto (VAB) por empregado		24.292
Análise Financeira	Rátios de Liquidez	Solvabilidade	18
		Liquidez Geral	106
		Liquidez Reduzida	91
		Liquidez Imediata	20
Análise Económica	Rátios de Rendibilidade %	Rendibilidade dos Capitais Próprios	-1,8%
		Rendibilidade Operacional das Vendas	-3,3%
		Rendibilidade do Activo	-2,0%
		Rendibilidade Económica	-1,7%
	Rátios de Funcionamento	Rotação das Existências	3,87
		Permanência Média das Matérias Primas em Armazém (Dias)	94
		Prazo Médio de Recebimentos (Dias)	57
		Prazo Médio de Pagamentos (Dias)	15

## ANEXO IV

