

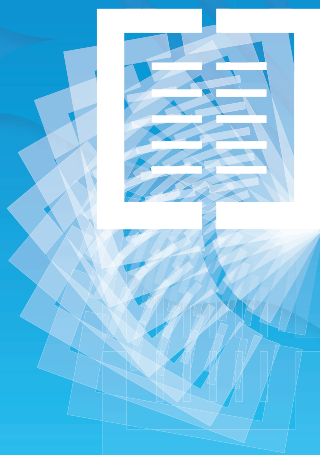
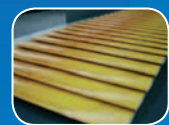
# RELATÓRIO DE ACTIVIDADES

Editorial do Ministério da Educação



Editorial  
do Ministério  
da Educação

## 2007



Visto

Aprovado, por unanimidade,  
em reunião do Conselho de Admini-  
stração de 21 maio de 2008



Editorial do Ministério da Educação

# **Relatório de Actividades de 2007**

**ÍNDICE**

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Enquadramento institucional e missão .....                         | 3  |
| Situação económica e financeira .....                              | 4  |
| 1. A EME no contexto da indústria gráfica .....                    | 4  |
| 2. A prestação de serviços e as vendas .....                       | 6  |
| 3. A actividade produtiva e os processos de funcionamento .....    | 13 |
| 4. Mercado .....                                                   | 16 |
| 5. Avaliação do grau de satisfação dos utilizadores/clientes ..... | 20 |
| 6. Resultados financeiros .....                                    | 22 |
| Recursos Humanos .....                                             | 27 |
| Conclusão .....                                                    | 29 |
| Programa 1 .....                                                   | 30 |
| Programa 2 .....                                                   | 44 |
| Programa 3 .....                                                   | 58 |
| Programa 4 .....                                                   | 70 |
| Actividades não inseridas em programas .....                       | 72 |
| Anexo I    Balanço .....                                           | 85 |
| Anexo II    Demonstração de Resultados .....                       | 91 |
| Anexo III    Indicadores da EME .....                              | 95 |
| Anexo IV    Organograma .....                                      | 99 |

## **Enquadramento institucional e missão**

As entidades que compõem o sector público têm diferentes características, devidas aos objectivos que perseguem, à natureza da sua actividade, aos produtos e serviços que prestam, ao perfil dos utilizadores e respectivas formas de financiamento. A razão de ser da Editorial do Ministério da Educação (EME) surgiu da necessidade de disponibilizar produtos educativos de qualidade, a baixo custo, alguns deles com reserva de sigilo, disseminando-os rápida e atempadamente numa rede escolar diversificada e complexa. Neste sentido, o DL 648/76, de 31/07 de 1976, institui a EME, como organismo dotado de autonomia administrativa e financeira, dependente da Secretaria-Geral (SG) do Ministério da Educação (ME), cuja actividade económica principal era (e continua a sê-lo) a edição, impressão e distribuição de suportes de informação gravados. Os recursos financeiros do seu orçamento (e o seu património em geral) provêm exclusivamente da venda dos produtos desta actividade. A Lei Orgânica do Ministério da Educação (DL 213/2006, de 27 de Outubro) menciona no art.º 24 que: *até à definição do respectivo estatuto jurídico, a EME continua a reger-se pelas disposições normativas que lhe são aplicáveis.*

Muito sinteticamente podemos definir a missão da EME como um organismo dotado de autonomia administrativa e financeira, dependente da Secretaria-Geral (SG) do Ministério da Educação (ME), cuja actividade económica principal é a edição, impressão de suportes de informação gravados, promovendo também a distribuição e venda de publicações. Neste âmbito, deve oferecer produtos ou serviços segundo os requisitos indicados pelo utente. As necessidades e expectativas dos utentes referem-se às características e qualidade dos produtos, ao acompanhamento e entrega do serviço, ao preço e prazo de execução. A EME presta serviços aos organismos centrais e periféricos do ME, à rede pública de estabelecimentos de educação e ensino, a outras entidades públicas e privadas, professores, alunos e famílias.

## Situação económica e financeira

### 1. A EME no contexto da indústria gráfica

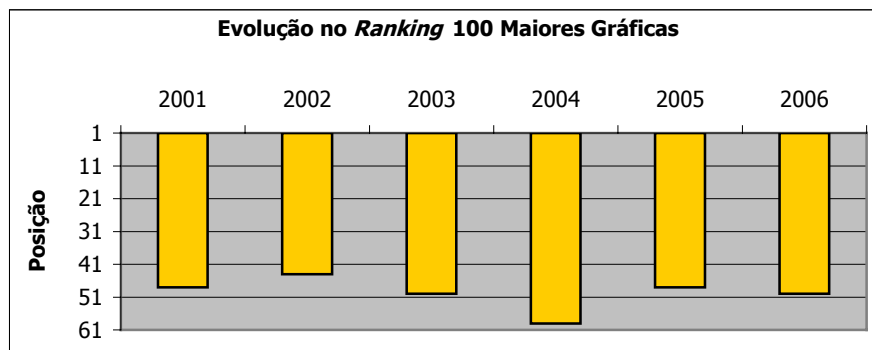
Considerando o contexto macroeconómico nacional verifica-se que, o crescimento do PIB que estagnou (0.4 por cento) em 2005, estimando-se que não venha a ultrapassar um crescimento anual de 2 por cento até 2009. O consumo público continuará estagnado.

Segundo o *ranking* das 1000 empresas nacionais, elaborado pelo DN, a indústria do papel e artes gráficas reforçou um ciclo positivo iniciado no subsector do papel durante o exercício anterior, verificando-se que, foram 20 as empresas incluídas, com crescimento de 7.7% das vendas, no exercício de 2006.

No que diz respeito ao subsector das artes gráficas, os dados disponíveis na revista *Do Papel*, que também se referem a 2006, revelam que as empresas com maior exposição à exportação e ao mercado livreiro, são as que espelham um maior dinamismo no sector gráfico. Assim a maioria das empresas gráficas nacionais apresentou um crescimento anual pouco significativo, havendo mesmo quem tenha apresentado uma quebra no volume de negócios.

A figura 1 representa a evolução da EME no *ranking* das 100 maiores empresas gráficas, a operar em Portugal, por ordem decrescente da facturação. Em 2006, à primeira posição correspondia um valor de 34,4 milhões de euros e à centésima, 1,3 milhões de euros.

**Fig. 1: Ranking das empresas do sector gráfico**



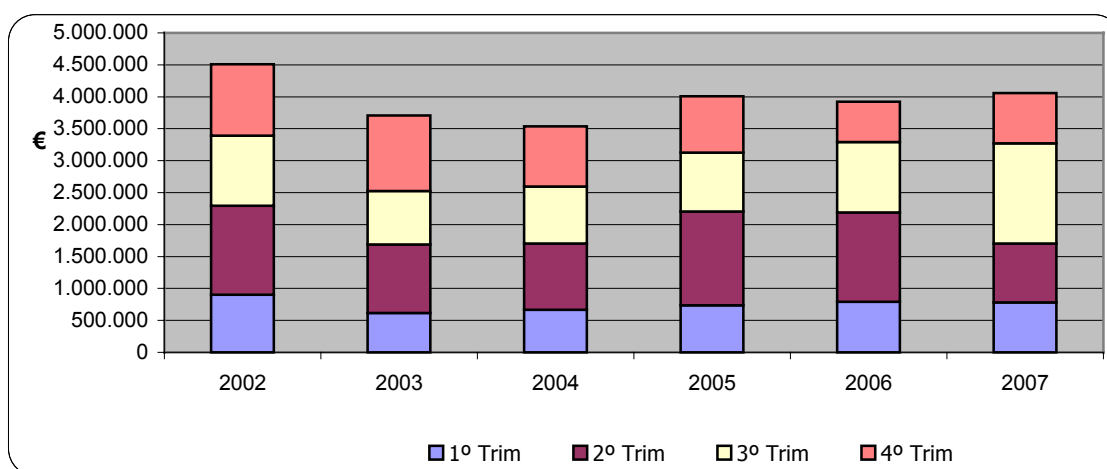
In «As 100 maiores gráficas de 2006», revista *Do Papel*, Julho/Agosto de 2007

Neste enquadramento, a EME não fugiu a esta tendência, apresentando em 2006, um decréscimo de 2,17% no seu volume de negócios, reflectindo negativamente no *ranking* com a perda de 2 lugares, passando a ocupar o 50.º lugar. Os valores da facturação líquida para 2007 revelam, como se verá, uma recuperação que poderá significar um aumento da posição relativa referida.

## 2. 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.

**Fig. 2: Evolução da facturação da EME por trimestre (s/IVA)**

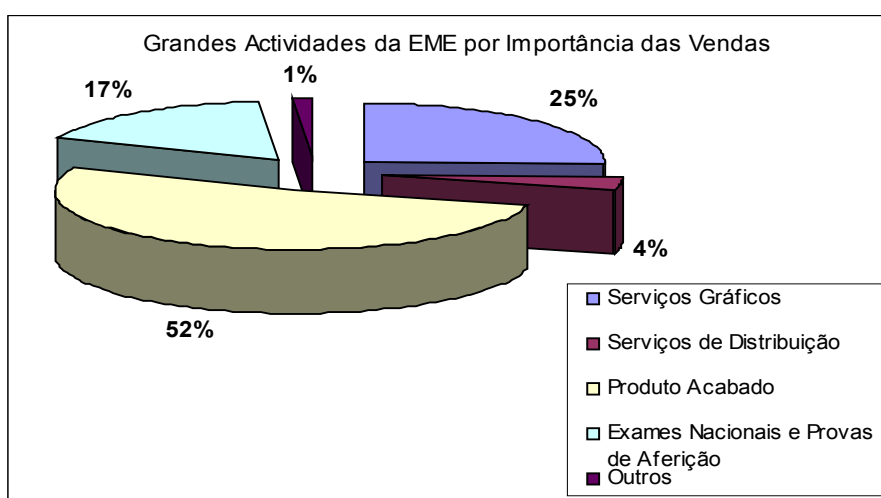


### **A prestação de serviços de EME concretiza-se nas seguintes actividades:**

- *Produto Acabado* 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;
- *Execução Gráfica* de encomendas de produtos diversificados, realizados com a intervenção da EME, mas de iniciativa de terceiros;
- *Distribuição* conjunto de serviços compreendendo, entre outros, a embalagem, a expedição e o transporte de produtos diversos, executada independentemente da iniciativa da sua produção;
- *Exames Nacionais* (9.º, 11.º e 12.º Anos) e *Provas de Aferição* (4.º e 6.º Anos).

Conforme se verifica na figura 2, as actividades da EME concretizaram-se num acréscimo da facturação total no ano de 2007 (3,5% relativamente a 2006), o que representa um valor de 4,059 milhões de euros. Destacamos ainda a perda da importância relativa dos Exames Nacionais e Provas de Aferição que passou de 19% em 2006 para 17% em 2007.

**Fig. 3: Grandes actividades da EME em 2007 por importância das vendas (s/IVA)**



O volume total de facturação do produto acabado da Editorial do Ministério da Educação (EME) no ano de 2007 foi de 2.151 milhares de euros. Este valor representa um acréscimo de € 37,5 mil (+1,8%) relativamente ao valor de 2006. Contudo, espera-se uma tendência de evolução negativa. A grande maioria dos artigos teve um decréscimo de vendas comparativamente a 2006, tendo sido esta redução compensada pelo aumento do preço unitário de venda das cadernetas do aluno, e sobretudo, pela a edição do Livro de registo de sumários do 1.º ciclo, com vendas na ordem dos 123 mil euros.

A figura 4 mostra o peso significativo que os impressos têm na facturação (92%) do produto acabado. Relativamente a 2006, verificou-se um acréscimo de 3% (cerca de 78 mil euros) nesta tipologia de artigos.



**Fig. 4: Produto Acabado: estrutura por tipologia (em percentagem)**

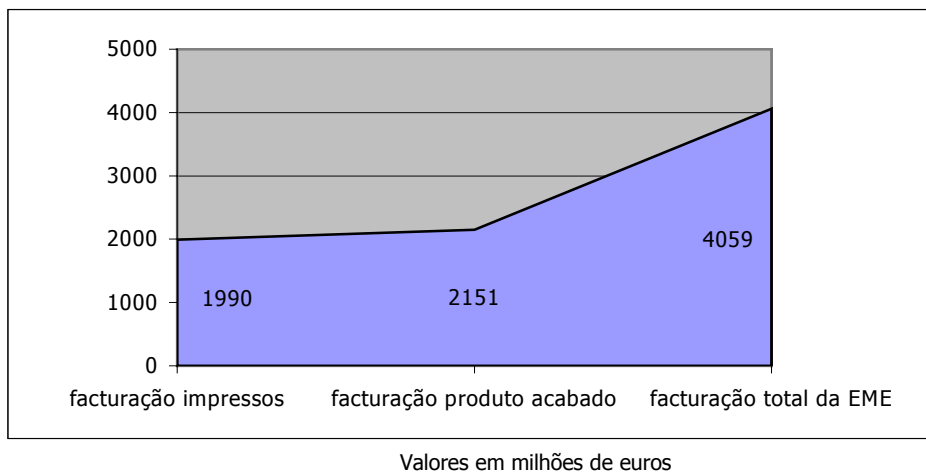
| <b>Produto Acabado</b>   | 2007<br>(%) | 2006<br>(%) | 2005<br>(%) |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Impressos                | 92          | 88          | 78          |
| Papel de prova           | 1           | 2           | 0           |
| Guias de<br>Aprendizagem | 0           | 3           | 5           |
| Questões de Exame        | 8           | 6           | 14          |
| Outros materiais         | 0           | 1           | 3           |
| <b>Total</b>             | <b>100</b>  | <b>100</b>  | <b>100</b>  |

Os *impressos* fazem parte da actividade *Produto Acabado* e englobam os modelos destinados à administração geral das escolas, ao registo do percurso curricular dos alunos, e os tradicionais certificados, diplomas, cartão do aluno, cadernetas, livro de turma e outros que constituem o catálogo da EME. A exclusividade de modelos por parte da EME está consignada no Decreto-Lei n.º 189/84, de 8 de Junho, Artigo 2.º:

«3 — A edição dos impressos referidos no número anterior, sempre que não haja disposição legal em contrário, constitui exclusivo da Editorial do Ministério da Educação»

A edição de impressos pela Editorial constitui uma das suas fontes de receita, obrigando-se a EME a imprimir e a constituir *stocks* de dos artigos com maior volume de facturação.

**Fig. 5: Facturação de impressos em 2007 (s/IVA)**



Estão classificados como impressos os boletins de inscrição para exames nacionais, as cadernetas do aluno e os livros de registo de sumários. Nos últimos anos, tem vindo a verificar-se uma concentração das vendas nestes produtos, e uma redução substancial nos *restantes*. Deste modo, as vendas dos *restantes* impressos têm perdido nos últimos anos importância relativa no produto acabado, revelando uma tendência negativa, caindo em 2007 para 24% (€ 518 mil), valor que em 2006 era de 29% (€ 620 mil), mostrando mais uma vez a quebra contínua nas vendas,

As cadernetas do aluno registaram um crescimento, superior a 111 mil euros, contribuindo positivamente para as vendas. Este produto foi diferenciado, passando a existir a possibilidade da encomenda de capas personalizadas, que representaram em 2007 por si só, 20 mil euros facturados como obras gráficas. As cadernetas foram também melhoradas em 2007, com a introdução de novas páginas e comercialização com capa plástica, que levou ao aumento do preço de venda unitário em média 19%.

**Fig. 6: Produto Acabado — produtos mais vendidos (importância relativa)**

| <b>Produtos mais vendidos</b>                                      | <b>2007<br/>(%)</b> | <b>2006<br/>(%)</b> |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Guia e Boletim de Inscrição: Exames Nacionais do Ensino Secundário | 22                  | 23                  |
| Livro de turma/Livro de ponto                                      | 21                  | 16                  |
| Cadernetas de alunos                                               | 24                  | 17                  |
| Justificativo de faltas                                            | 2                   | 4                   |
| Publicações <i>Questões de Exame</i>                               | 8                   | 6                   |
| Diversos                                                           | 23                  | 34                  |
| <b>Total</b>                                                       | <b>100%</b>         | <b>100%</b>         |

O aumento registado na facturação dos livros de sumários, foi superior a € 93 mil, justificando-se pelo início da venda em 2007 do livro do 1.º ciclo.

Destaque ainda para o crescimento do segmento Livros «Questões de Exame» da autoria do GAVE, com um volume de facturação superior em quase € 50 mil. Este valor está relacionado com o facto de em 2006 não ter sido produzida a edição do Volume II do 12.º ano do título de Matemática, sendo que, não só pelo seu preço de venda, mas também pela elevada procura, constitui aquele com maior volume de facturação.

O artigo com maior volume de facturação em 2007 foi o «Boletim de inscrição e brochura regulamentar dos exames nacionais do ensino secundário», que representou no ano em análise 22% da facturação de todo o produto acabado, com o valor de (€ 467 mil), tendo reduzido comparativamente ao ano de 2006 em € 24 mil (5%), a que não é alheio o facto de não ter sofrido alterações de conteúdo.

Outro artigo em destaque foi o «Registo de sumários para o 1.º ciclo», com um volume de vendas superior a 123 mil euros, que compensou na facturação do o decréscimo das vendas do «Livro de Turma» (2.º, 3.º ciclos e Secundário), já que em 2006, pelo facto de não existir um livro específico para o 1.º ciclo, muitas escolas recorreram ao «Livro de Turma» para realizarem o registo de sumários.

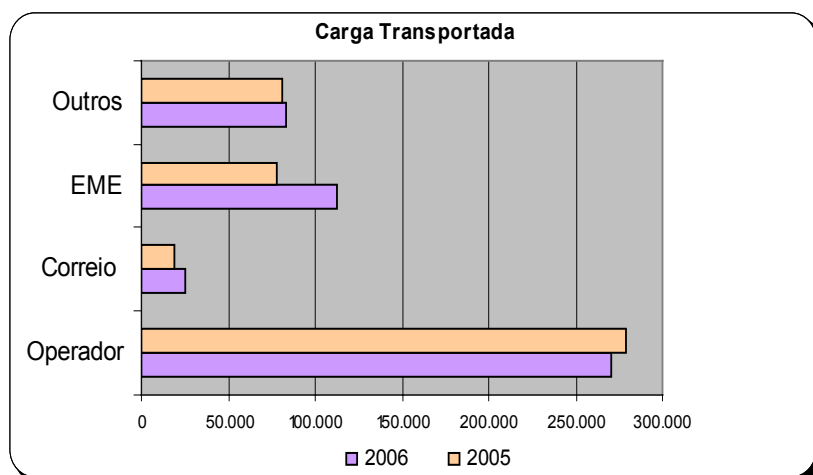
A facturação total dos Revendedores Autorizados foi de € 1.474.mil, o que representou 69% das vendas do produto acabado, contra € 1.706 mil em 2006, ou seja, menos 14%. Estes valores

significam que o crescimento do segmento escolas e particulares em 2007, foi superior a 230 mil euros, situando-se agora nos € 676 mil.

Na facturação por Revendedor Autorizado não se verificaram grandes alterações relativamente a 2006. A variação mais significativa, foi o aumento da facturação da Livraria Vicentina (Lisboa) em perto de 13 mil euros, o que não será alheio o facto da Distribuidora VRAL, Lda. (Revendedor Autorizado com maior volume de facturação nos últimos anos) ter deixado de trabalhar com a EME a partir do 2.º semestre de 2007.

Até ao presente, a existência de um circuito de distribuição longo: Produtor (EME) — Retalhista (Revendedores Autorizados) — Clientes, evitou o fraccionamento de encomendas, facilitou a venda, armazenagem, informação e transporte, transferido os custos para o retalhista. O tempo desde a encomenda à entrega, tem variado entre 24 e 48 horas. A sustentação desta rede de RA dependerá, fundamentalmente, da evolução da procura e do número de produtos a disponibilizar. Na situação actual, devem coexistir os canais *off-line* com o reforço do *on-line*; este último, com facilidades de encomenda e transacção monetária, será implementado durante 2008.

**Fig. 7: Carga transportada**



Conforme se verifica na figura 2, as actividades da EME concretizaram-se num acréscimo da facturação total no ano de 2007 (3,5% relativamente a 2006), o que representa um valor de 4,059 milhões de euros.

**Fig. 8: Importância da facturação de obras directamente relacionada com exames**

| <b>FACTURAÇÃO</b>                                     | <b>2007</b> | <b>2006</b> | <b>2005</b> |
|-------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Exames Nacionais                                      | 527.930     | 730.000     | 759.930     |
| Provas de Aferição                                    | 175.350     | 62.210      | 15.260      |
| Boletim de Inscrição                                  | 467.256     | 491.610     | 379.724     |
| Facturação obras directamente relacionadas com exames | 1.170.536   | 1.283.820   | 1.154.914   |
| Facturação Total                                      | 4.059.293   | 3.921.541   | 4.008.506   |

A facturação dos *Exames Nacionais* perdeu em 2007 28% do valor, relativamente ao ano anterior, perdendo a importância relativa na facturação total da EME 13% (contra 19% da facturação registados no ano anterior). A redução registada, explica-se não só pela diminuição do número de provas, mas também pela extinção da execução gráfica das cotações e critérios.

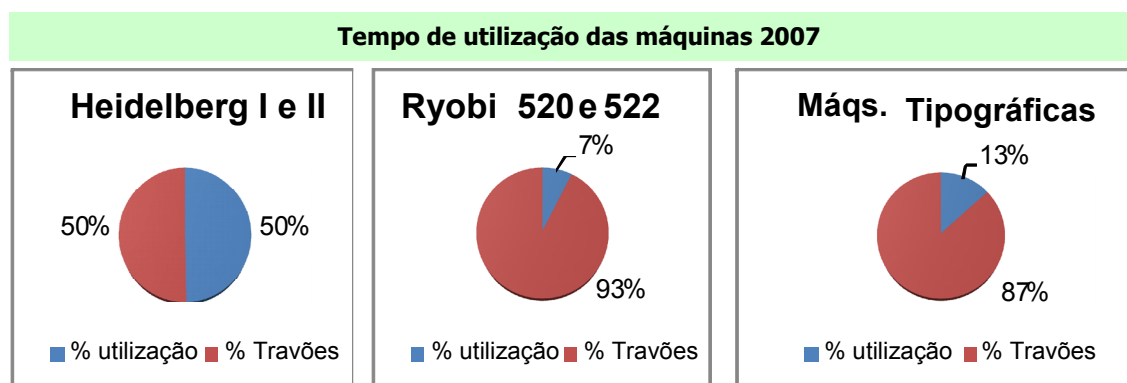
No que se refere às *Provas de Aferição*, a amostra seleccionada em 2007 foi muito superior à observada no ano de 2006, pelo que a facturação registou um crescimento, de 62 mil euros em 2006, para 175 mil euros em 2007.

Porém, se ao valor dos exames nacionais, adicionarmos a facturação das obras directamente relacionadas com exames (provas de aferição, exames nacionais e vendas do boletim de inscrição para os exames nacionais do ensino secundário e respectiva brochura regulamentar), apura-se que em 2007 obtivemos € 1 170 536 ( €1 283 820 em 2006) que representam 29% (33% em 2006) da facturação total da EME. Assim podemos concluir que, houve uma redução da importância relativa destas obras na facturação total da EME

### 3. A actividade produtiva e os processos de funcionamento

O parque de máquinas de impressão da EME é constituído por três grupos de equipamento: o primeiro, aquele que está em laboração efectiva, compreende duas máquinas Heidelberg a duas cores; o segundo e terceiro, praticamente descontinuados, são constituídos respectivamente por: duas máquinas RYOBI e por equipamento tipográfico. Considerando que, 81% do número total de horas produzidas (4275 horas) foi realizado nas duas máquinas de grande formato Heidelberg, a taxa de inactividade nestes equipamentos principais foi de 50% (contra 54% em 2006), conforme ilustram os gráficos.

**Fig. 9: Ocupação da capacidade produtiva da impressão em 2007**



Os travões na produção, horas de paragem, explicam-se não somente pela variação das encomendas ou trabalhos adjudicados, mas fundamentalmente por factores como: indisponibilidade temporária de matérias-primas (aguardar papel de acordo com exigência da encomenda), manutenção de equipamentos (reparações, avarias, lavagens diárias), ausência de pessoas ou por falta de informação (aguardar aprovação ou especificações do cliente).

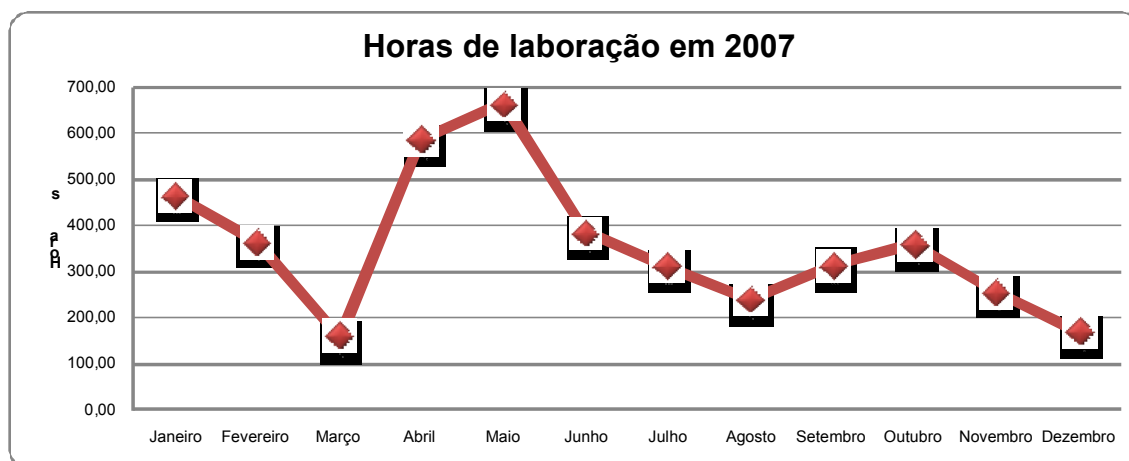
A actividade sazonal nas empresas gráficas revela dois picos no ano (2.º e 4.º Trimestres); na EME, ocorre apenas um, no 2.º trimestre. Esta particularidade explica-se pela dependência da actividade de *Exames e Provas*, que, pela sua natureza, se sobrepõe a todas as outras, *desviando* compromissos com outras obras, para a aquisição de serviços externos.

Os serviços externos incluem despesas com subcontratação de actividades que, quer por falta de equipamento adequado ou por indisponibilidade da produção, foram requisitadas a outras

empresas. Se considerarmos a aquisição de serviços das diversas fases de produção (pré-impressão, impressão e acabamento), bem como cortantes, plastificações e verniz UV, apura-se que o seu valor em 2007 foi de € 413.990 (contra € 259.468 em 2006).

O próximo gráfico mostra as horas de laboração mensais em 2007, fazendo perceber que os meses de Abril e Maio são os meses críticos para a produção dos exames nacionais e os meses com maior taxa de utilização. Procura-se que nos restantes meses do ano se distribua de uma forma balanceada a produção de produto acabado que a Editorial comercializa.

**Fig. 10: Ocupação da capacidade produtiva da impressão em 2007**



Conforme se referiu, a Editorial tem um parque de máquinas a uma e duas cores, que se encontra amortizado e que já respondeu às exigências do passado, numa altura em que os trabalhos a uma e duas cores representavam a grande maioria das obras executadas.

A utilização da cor nos trabalhos tem sido muito expressiva nos últimos anos, tornando as nossas máquinas desadequadas a este tipo de trabalhos. Foi por este motivo que em 2007 se criou um projecto para se elaborar um estudo de viabilidade para aquisição de uma máquina de impressão a quatro ou mais cores. O acréscimo de encomendas a cores e a necessidade de responder com prazos muito reduzidos e com alto nível de qualidade, são algumas das principais razões a ponderar na aquisição de um equipamento que deverá colmatar as actuais dificuldades e, simultaneamente, tornar-se competitivo para os próximos anos.

No que diz respeito ao aperfeiçoamento dos **processos internos** de funcionamento há a assinalar:

- melhorias no quadro de planeamento de produção de exames com informação diária para suporte à tomada de decisão e ao balanceamento do processo produtivo;
- estudo de análise à ocupação do armazém da «Resiquímica». Como resultado do estudo concluiu-se que, caso não surja alternativa à ocupação do espaço que actualmente se verifica, este armazém pode ser dispensado;
- automatização da operação de rotulagem para expedições de grande volume, permitindo em poucos minutos executar aquilo que era processado em dias, evitando a digitação por um operador de todos os rótulos individualmente. Esta automatização veio dar resposta às obras de grande volume e urgentes tal como *O Boletim dos Professores*;
- foi criado um novo circuito interno para aquisição de matéria-prima, com o objectivo de reduzir o tempo de aquisição; o tempo de espera por papel e a compra de papel por excesso ou defeito, inerentes às constantes e normais alterações às características técnicas dos trabalhos durante a sua execução. É agora possível lançar a consulta de matéria-prima na altura da encomenda, mas proceder à sua compra apenas na data em que é precisa, aproximando ao sistema Just-In-Time, de forma a evitar a armazenagem da matéria-prima em armazém, assim como o seu pagamento antecipado.

Em análise às não-conformidades verificadas em 2007 em trabalhos gráficos, verificam-se apenas 6, distribuídas pelas secções de pré-impressão (4), *offset* (1) e acabamento (1).

Congratulamo-nos com a evolução positiva do número de não-conformidades que passou de 24 em 2003, para 18 em 2004, e 11 em 2005 e 2006.



## 4. 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 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 à generalidade dos serviços públicos, existe a possibilidade de **adjudicação directa**, conferida pela alínea *f*) do n.º 1 do art.º 77 do Decreto-lei 197/99, o que reduz os custos administrativos e facilita a execução de obras, protegendo a actividade produtiva da EME. Contudo, a situação mais frequente é a da consulta competitiva.

Em 2007 o número de consultas à EME registou uma diminuição de 13% relativamente ao ano anterior. A figura 11 mostra que, ao contrário do ano transacto, em que se tinha verificado um aumento do número de trabalhos adjudicados, em 2007 registou-se uma quebra de 16%. Contudo, em termos de valor, a situação é oposta, já que se observou um aumento de 23% no valor dos trabalhos adjudicados relativamente ao ano anterior.

**Fig. 11: Consultas e Adjudicações à EME de Serviços Gráficos e de Distribuição**

| Serviços Gráficos e de Distribuição |              | 2007      | 2006      | Variação | Índice de Adjudicação |
|-------------------------------------|--------------|-----------|-----------|----------|-----------------------|
| <b>Consultas à EME</b>              | <b>N.º</b>   | 880       | 1.013     | -13%     | 63%                   |
|                                     | <b>Valor</b> | 2.107.674 | 1.861.234 | 13%      | 56%                   |
| <b>Adjudicações à EME</b>           | <b>N.º</b>   | 557       | 664       | -16%     |                       |
|                                     | <b>Valor</b> | 1.171.664 | 955.434   | 23%      |                       |

Os rácios de adjudicações/consultas, permitem avaliar as consultas cativadas, isto é, as que se transformam em adjudicações. Em termos de número de obras cativadas em 2007, o rácio foi de 63% (contra 66% no ano anterior) em termos de valor de 56 % (contra 51% no ano anterior).

Observando o valor das adjudicações por tipologia de clientes, constatamos que, em 2007, os serviços do Ministério da Educação (excluídas as obras de Exames Nacionais e Provas de Aferição), mantiveram o peso relativo que haviam recuperado no ano anterior, no valor das adjudicações à EME. Em 2007, estes serviços representaram 30% do total adjudicado, com um aumento de adjudicações de 23 mil euros relativamente a 2006 (figura 12).

**Fig. 12: Adjudicações da EME por tipo de Cliente**

| Tipo de Cliente                                                                                              | 2006      |                  | 2007      |                  | Var (%) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|---------|
|                                                                                                              | Valor     | Import. Relativa | Valor     | Import. Relativa |         |
| <b>Ministério da Educação</b> - Serv. Centrais, Dir. Regionais e Outros Serviços                             | 542.636   | 31%              | 565.548   | 30%              | 4%      |
| <b>Ministério da Educação</b> - Exames Nacionais e Provas de Aferição                                        | 792.210   | 45%              | 703.280   | 38%              | -11%    |
| <b>Outras Instituições</b> - Escolas, Universidades, Serviços de Outros Min., Empresas, Individuais e Outros | 411.195   | 24%              | 606.116   | 32%              | 47%     |
| <b>Totais</b>                                                                                                | 1.746.041 | 100%             | 1.874.944 | 100%             | 7%      |

Quanto às *outras instituições*, que perderam terreno em 2006, aumentaram em 2007 o valor das adjudicações, representando cerca de 32% do total. Para esta situação, contribuiu o aumento do volume de encomendas de elevado montante mas de um número reduzido de produtos.

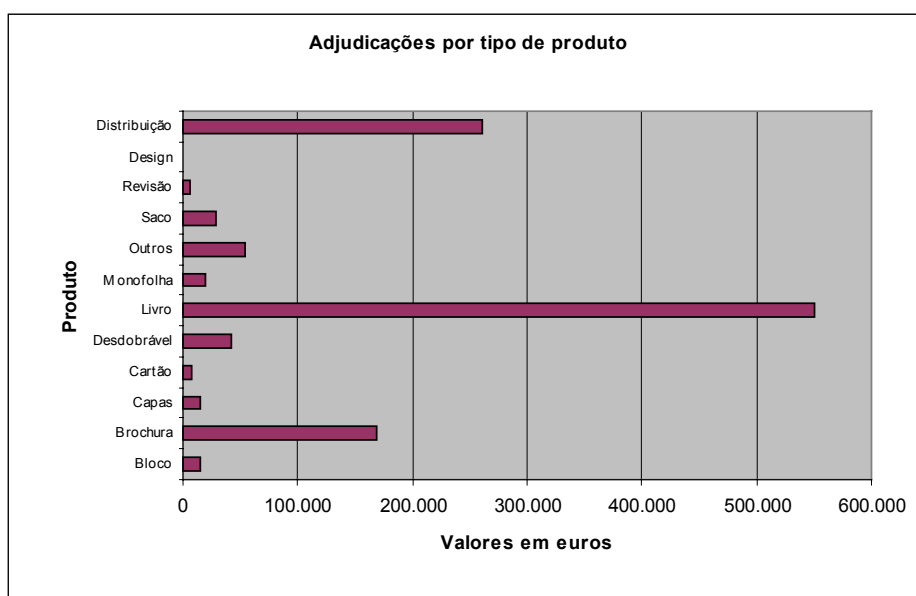
Em 2007, distinguiram-se como **clientes da EME**: no **Ministério da Educação**, a Direcção-Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular, a Secretaria-Geral e o Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação; no **Ministério da Ciência e Ensino Superior**, a Direcção-Geral do Ensino Superior; no **Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Desenvolvimento Regional**, a Direcção-Geral do Desenvolvimento Regional; no **Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social**, o Gabinete de Estratégia e Planeamento; e no **Ministério da Defesa Nacional**, o Instituto Hidrográfico.

Relativamente à adjudicação por tipologia de clientes, continuará a desenvolver-se um esforço de promoção dos serviços, designadamente:

- pesquisa de potenciais clientes através da análise dos vários segmentos de mercado, com a finalidade de realizar acções de informação/divulgação dos serviços da EME;
- divulgação de produtos/serviços: 7 publicações do *Correio EME* (divulgação de produtos ou serviços em papel); criação, execução gráfica e distribuição de calendários, marcadores e régua para a rede escolar e serviços clientes;
- divulgações via correio electrónico (11 envios);
- realização de reuniões de divulgação dos serviços da EME, junto de diversos organismos.

Analisando o valor das adjudicações de serviços gráficos e de distribuição por tipologia de produto (figura 11), verificamos que *Livros* e *Brochuras* continuam a ter os valores de adjudicação mais significativos, com cerca de 550 mil euros e 170 mil euros, respectivamente.

**Fig. 13: Adjudicação por Tipologia de Produto**



O valor das propostas não adjudicadas de serviços gráficos e de distribuição foi de 269 mil euros, o que representa respectivamente, 13% do valor das consultas e 23% do valor das adjudicações, sendo que o valor e o prazo de execução são os critérios mais considerados para as não adjudicações.

## 5. 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;
- da manutenção da confidencialidade e segurança relativamente a conteúdos e processos;
- da facilidade no acesso aos nossos produtos e serviços;
- da eficácia e flexibilidade nos nossos processos de atendimento, laboração e entrega dos produtos;
- da diversidade dos produtos e serviços prestados.

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

No caso da *Avaliação do Serviço Prestado*, é enviado, no final da prestação de cada serviço gráfico, um questionário de avaliação. Da totalidade de questionários enviados em 2007, foram obtidas 168 respostas.

Constata-se que a apreciação global para a maioria das obras é *Muito Bom*, situação idêntica à verificada em 2006.

A qualidade do trabalho foi em 2007 o critério com melhor avaliação, representando 72% das obras a classificação de «*Muito Bom*». Segue-se o prazo de entrega que, apesar de ser bem classificado, obteve 41% de respostas *Muito Bom* e 41% de respostas *Bom*, 17% de respostas com nota *Razoável* e 1% com *Mau*.

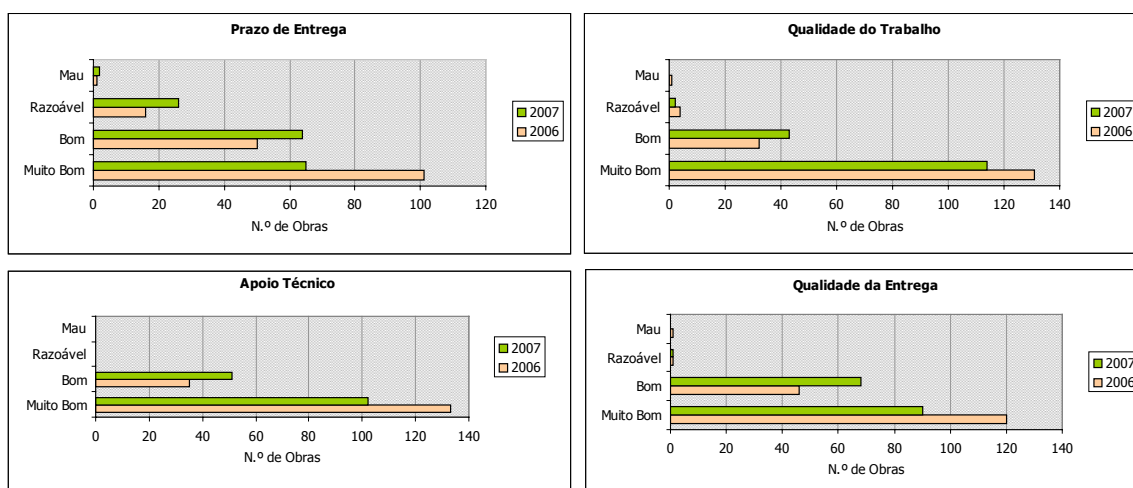
A figura 14 mostra a avaliação da satisfação do cliente relativamente aos 4 quatro factores inquiridos: prazo de entrega, qualidade do trabalho, apoio técnico e qualidade da entrega.

**Fig. 14: Grau de satisfação do Cliente (Serviço Gráfico)**

|           | Prazo de Entrega | Qualidade do Trabalho | Apoio Técnico | Qualidade de Entrega |
|-----------|------------------|-----------------------|---------------|----------------------|
| Muito Bom | 41%              | 72%                   | 67%           | 57%                  |
| Bom       | 41%              | 27%                   | 33%           | 43%                  |
| Razoável  | 17%              | 1%                    | 0%            | 1%                   |
| Mau       | 1%               | 0%                    | 0%            | 0%                   |

Os gráficos abaixo reflectem, para cada variável avaliada, a comparação das respostas obtidas em 2006 e 2007 nos questionários.

**Fig. 15: Comparação de respostas obtidas em 2006/2007**

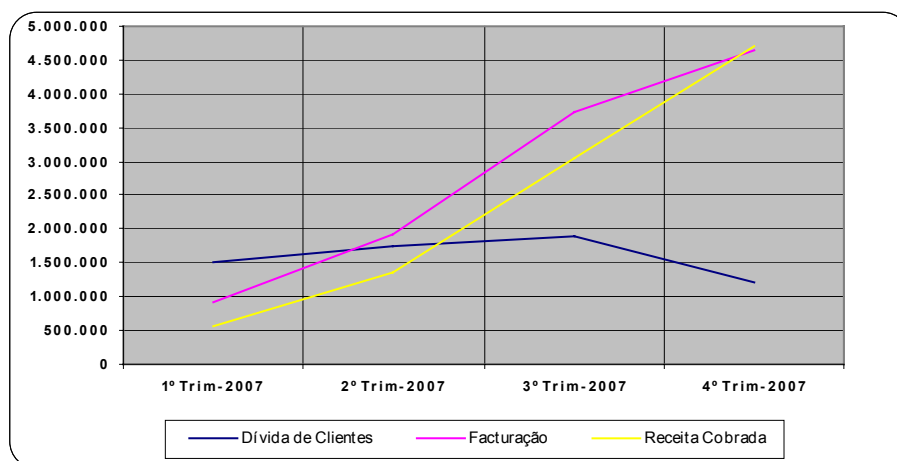


## 6. Resultados financeiros

O apuramento das Despesas Correntes pela **óptica da contabilidade pública** revela que esta rubrica sofreu um ligeiro crescimento de 2,2% em termos nominais comparativamente a 2006. As componentes da despesa que mais contribuíram para este avanço foram Aquisição de Serviços (Subcontratos - Trabalhos executados no exterior) (92%) e a Aquisição de Bens (19%).

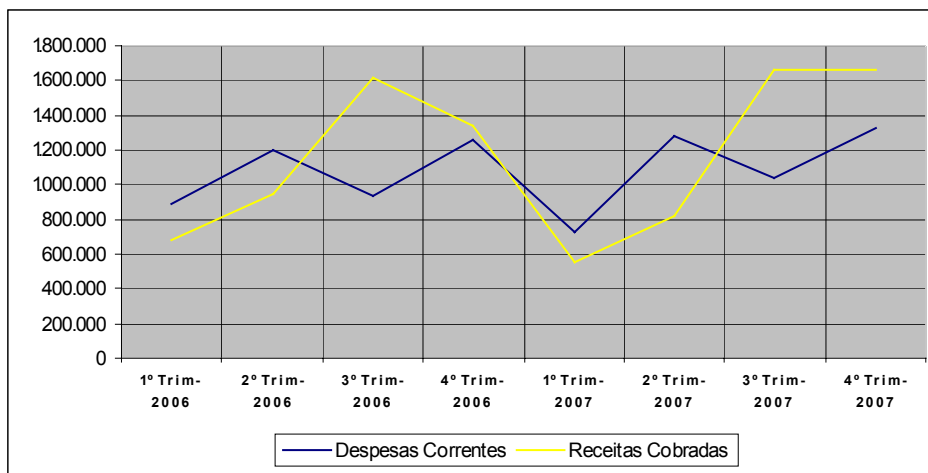
Fazendo uma apreciação conjunta da Receita Cobrada, Facturação e Dívida de Clientes no ano 2007 (figura 15), concluímos que, ao longo dos dois primeiros trimestres, a Receita Cobrada apresentou uma tendência de crescimento coincidente com os valores de Facturação. No terceiro e quarto trimestres, assistimos a um crescimento mais acentuado da Receita Cobrada, acabando por se repercutir na Dívida de Clientes, que diminuiu.

**Fig. 16: Facturação, receita cobrada e dívida de clientes (valores acumulados c/IVA)**



O grau de cobertura das Receitas Cobradas, face às despesas, manteve-se constante relativamente a 2006, espelhando um ligeiro aumento das receitas cobradas e das despesas correntes, respectivamente 2,5% e 2,2%.

**Fig. 17: Receitas Cobradas e Despesas Correntes**



No que diz respeito ao investimento, houve um recuo expressivo de 80% face ao ano de 2006, que foi marcado pela aquisição da tecnologia CTP (Computer-To-Plate).

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 aumento (7,3%). Este resultado é decorrente de várias aplicações que foram efectuadas.

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

Da análise do Balanço e Demonstração dos Resultados de 2007 retiramos as seguintes conclusões:

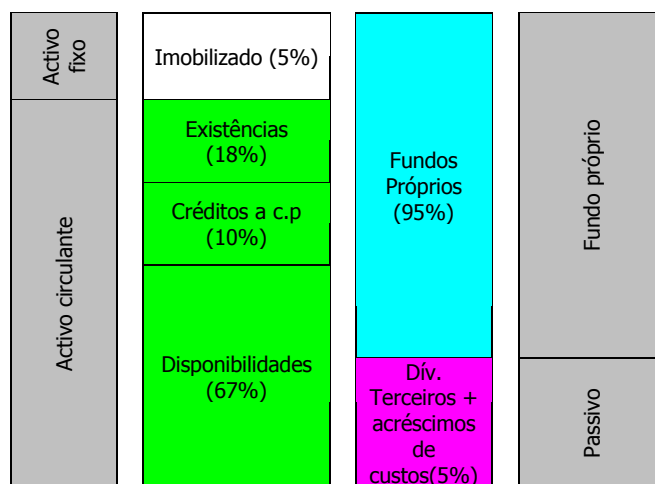
- o valor do património é de € 5.905.724;
- foram consideradas amortizações num total de € 103.095;
- o volume de vendas e prestação de serviços foi de € 4.059.293, representando um acréscimo relativamente ao ano anterior (€ 3.921.541) de 3,5%;
- os resultados operacionais foram de €- 12.113 (contra € 124.557) do ano transacto;



- os resultados financeiros apresentaram o valor de € 116.288, o que corresponde a um aumento relativamente ao ano anterior (€ 84.572) de 38%;
- o resultado líquido do exercício foi de € 102.369 (contra € 212.050 em 2006).

No que respeita à situação patrimonial da EME, no exercício em análise, verificamos que o *Activo* registou um valor de cerca de 6,162 milhões de euros. Este é quase exclusivamente financiado pelos *Fundos Próprios*, que representam 95%, enquanto que o *Passivo* tem uma importância insignificante de 5%, o que revela uma estrutura financeira sólida.

**Fig. 18: Estrutura do Balanço – 2007**



Pela análise da figura 18, depreendemos que a componente com maior peso no activo são as *Disponibilidades* (depósitos bancários e caixa), com 67%, o que não deixa de ser elevado. No entanto, é necessário salientar que a gestão dos activos de tesouraria tem registado nos últimos anos melhorias significativas.

O activo fixo líquido (*Imobilizações corpóreas*), com 5%, 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 2007. 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 figura 18 da estrutura financeira.

No que se refere à *liquidez* e tendo em consideração apenas dois tipos de indicadores — a *liquidez geral* (Activo Circulante/Passivo Circulante) e a *liquidez imediata* (Disponibilidades/Passivo Circulante) —, facilmente verificamos que tanto o *Activo Circulante* como as *Disponibilidades* é amplamente superior ao *Passivo Circulante*.

A *rendibilidade operacional das vendas*, que mede o lucro por cada euro vendido (resultado operacional/vendas líquidas), rondou zero (-0,3%). 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 1,7% e -0.2%, respectivamente.

Recentemente passou a ser utilizado pelas empresas um indicador financeiro, como a principal e por vezes a única, avaliação de desempenho e/ou do valor das empresas, o EBITDA: Lucro Operacional antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização. Trata-se do lucro operacional líquido antes dos impostos, ao qual se somam os juros, depreciação e a amortização.

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.

**Fig. 19: EBITDA – Indicador do desempenho operacional da EME**

|                                 | <b>2007</b>    | <b>2006</b>    | <b>2005</b>    |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Resultados Operacionais         | -12.113        | 124.557        | -418.785       |
| (+) Depreciações e Amortizações | 241.410        | 231.131        | 322.391        |
| (+) Juros passivos              | 0              | 0              | 0              |
| <b>EBITDA</b>                   | <b>229.298</b> | <b>355.688</b> | <b>-96.393</b> |

Podemos concluir que, num ano económico favorável para a EME, foi possível reforçar o volume de negócios, constatando-se um aumento de aproximadamente 3,5% das vendas e prestações de serviços, em comparação com o ano anterior. Os custos apresentaram uma ligeira subida, nomeadamente nos fornecimentos e serviços externos, não obstante as despesas de pessoal manterem tendência decrescente, em virtude da saída de alguns funcionários e por se registar absentismo derivado de situações de baixa clínica, por motivo de doença prolongada.

Por outro lado, foi necessário proceder-se à provisão por cobrança duvidosa de valores significativos, essencialmente constituídos por cerca de 50% da dívida assumida e não liquidada por parte do principal revendedor autorizado da Editorial (138.199 €).

Tendo em conta as disponibilidades financeiras, foram efectuadas várias aplicações financeiras, nomeadamente em CEDIC e aproveitados os descontos financeiros de pronto pagamento na aquisição de matéria-prima, o que contribuiu para um aumento em 2007 dos proveitos financeiros.

Pela conjugação destes factores, foi possível atingir um resultado líquido positivo ligeiramente superior ao previsto.

## Recursos Humanos

No final de 2007, encontravam-se ao serviço da EME 101 pessoas: 90 trabalhadores contratados em regime de direito privado; 7 funcionários de Quadros de Nomeação Definitiva da Função Pública, afectos à EME; sendo os restantes dirigentes, em Comissão de Serviço.

O trabalhador da EME é maioritariamente do sexo masculino (56%), com um nível etário médio de 46 anos e uma antiguidade média de 16 anos. Relativamente a habilitações literárias, a predominância vai para o grupo de trabalhadores com o 3.º Ciclo e o Secundário (58%), seguindo-se os habilitados com o 1.º e 2.º Ciclos (31%), e os Licenciados (11%).

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.

A EME tem aplicado o SIADAP (Sistema de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública) desde a sua entrada em vigor, há quatro anos. 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 de profissional.

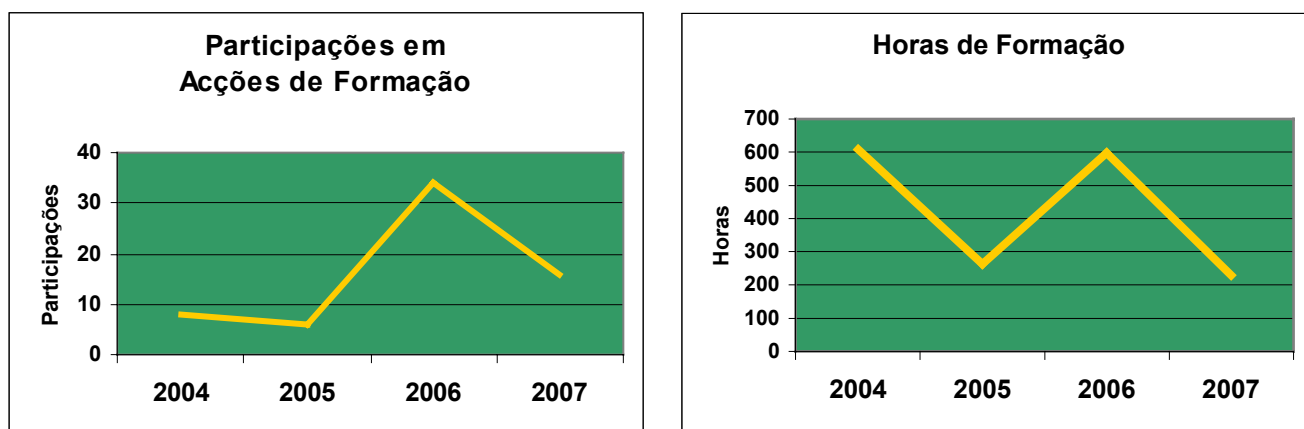
O desenvolvimento das competências também resulta de acções de formação proporcionadas aos trabalhadores. No que diz respeito ao desenvolvimento das habilitações profissionais dos funcionários, foram concretizadas **229 horas de formação** das acções previstas, tendo sido possível obter um grau de execução *satisfatório*, considerando os pressupostos inicialmente definidos para 2007.

O número de participantes em acções de formação, em 2007, representou cerca de 16% do efectivo da EME.

O pessoal técnico profissional representa 50% das participações na formação realizada, seguindo-se o pessoal dirigente com 25%, o pessoal operário com 13%, o pessoal técnico com 6% e o pessoal administrativo com 6%. Não se verificaram acções de formação com pessoal técnico superior.

Em 2007, o investimento total em formação foi de €1.609,50. No que diz respeito às áreas de formação contempladas, enquanto que em 2005 e 2006 o investimento em formação privilegiou a área de **gestão e produção gráfica**, em 2007 reforçaram-se as áreas de **produção gráfica**, especialmente no domínio da impressão offset.

**Fig. 20: Participação em acções de Formação**



Na área de **pré-impressão** a formação contemplou a adaptação ao novo sistema operativo *MAC OS X* e a utilização das novas versões dos programas, para responder a requisitos de trabalho impostos pelos clientes, designadamente o *preflight* de ficheiros.

Nas áreas de **impressão e acabamento**, apesar de terem sido realizadas acções de formação, em termos de horas realizadas, ficaram aquém do previsto. Atendendo à dificuldade em conseguir acções de formação com qualidade, neste domínio, ficou decidido que, de futuro, privilegiar-se-iam acções de formação dadas por formadores internos (figura 20).

## Conclusão

Conforme se conclui da leitura do presente relatório, para a consolidação da situação económica da EME, é fundamental que se atinjam os objectivos estratégicos que constarão do plano de actividades para 2008:

- promover a satisfação dos utentes/clientes procedendo a uma selecção de produtos ou serviços mais valorizados pelo utente, atendendo às suas expectativas: de acompanhamento e entrega do serviço, de preço e de prazo de execução;
- melhorar as **condições técnicas de prestação dos serviços** de edição, impressão e distribuição de suportes de informação gravados, por forma a melhorar a qualidade a competitividade;
- melhorar o funcionamento da EME no sentido da satisfação do interesse público, promovendo um alinhamento entre a missão, a orgânica e a correspondente estrutura; aperfeiçoando os processos internos, ajustando meios e recursos, por forma a minimizar custos de funcionamento, promover ganhos de produtividade e visando resultados financeiros que consubstanciem a autonomia;
- desenvolver o capital humano e a inovação.

**Acompanhamento das Condições de Prestação de Serviços, Novos Produtos e Utilizadores**

Este programa, desenvolvido fundamentalmente na Direcção de Distribuição, é constituído por dois projectos e cinco actividades:

P.1.1 — Edições

P.1.2 — Nova Página na Internet

A.1.1 — Avaliação dos Canais de Distribuição e Condições de Venda

A.1.2 — Divulgação de Serviços e Produtos

A.1.3 — Serviço de Apoio ao Cliente

A.1.4 — Revisão Gráfica e Outras Actividades do SDNP

A.1.5 — Avaliação da Prestação de Serviços e Formação de Preços

**Designação**

**Edições**

**Código**

**P.1.1**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Paula Almeida

**Equipa:** Paulo Moreira; Vítor Brito; Isabel Lopes; Luís Damaso

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Produzir os livros do GAVE de acordo com a calendarização a definir.
- Produzir materiais de apoio ao professor.
- Identificar e acompanhar produtos de divulgação.

**Custos de realização**

Com contrapartida em receita

**Acções desenvolvidas**

- **1.1.1** — *Questões de Exame do 12.º Ano, Matemática, Funções e Complexos*, vol. II.
- **1.1.3** — *Correios EME* e outros produtos de divulgação dos materiais acima referidos.

**Condicionantes de realização**

- **1.1.1** — Atraso na recepção de originais implicou publicação tardia.
- **1.1.2** — Por motivos de calendarização, optou-se por adiar a elaboração destes produtos.
- **1.1.3** — Sem condicionantes.

**Grau de execução**

Médio



**Resultados obtidos**

- **1.1.1** — *Questões de Exame do 12.º Ano, Matemática, Funções e Complexos* (publicado em 2008).
  - **1.1.3** — *Correios EME* e outros produtos de divulgação dos materiais acima referidos.
-

**Designação**

Nova Página na Internet

**Código**

P.1.2

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Paulo Moreira  
**Equipa:** João Graça; Rui Sebroza;  
Paula Almeida; Luís Dâmaso; Jorge Rocha; Luís Cláudio

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

Renovar o site da EME na Internet.

**Custos de realização**

Entre 25 mil e 50 mil euros

**Acções desenvolvidas**

- Realizada uma consulta ao exterior, com base nos documentos produzidos pela equipa deste projecto.
- Avaliação das propostas recebidas e elaboração de um relatório, com recomendações, para o Conselho de Administração.
- Feita a adjudicação do trabalho de renovação à firma vencedora da consulta.

**Condicionantes de realização****Grau de execução**

Elevado

**Resultados obtidos**

- Realizou-se a consulta ao exterior e a adjudicação do trabalho.

**Designação****Avaliação dos canais de comercialização e condições de venda****Código****A.1.1****Recursos Humanos afectos ao Projecto****Responsável:** Luis Damaso**Equipa:** Pedro Esteves; Armindo Alves; José Cotrim; Paulo Moreira; Isabel Lopes; Paula Branco**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Reavaliar as condições de comercialização com estabelecimentos de ensino e particulares até ao final do 1.º semestre.
- Reflectir as condições de comercialização na nova página da Internet.

**Custos de realização**

Suportados por encargos gerais.

**Acções desenvolvidas**

- Definição das novas Condições Gerais de Venda a Estabelecimentos de Ensino Público, Serviços Autónomos e Dependentes, no que se refere às condições de pagamento, portes e despesas administrativas.
- Definição das novas Condições Gerais de Venda a Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo, entidades privadas e particulares, no que se refere às condições de pagamento, portes e despesas administrativas.
- Acompanhamento do desempenho dos canais de venda – rede de Revendedores Autorizados, consignatários e Loja da EME.
- Questionário anual à rede de Revendedores Autorizados e a 100 escolas sobre a qualidade do serviço, produtos e condições gerais de venda.
- Acções de divulgação do produto acabado, entre outras, as relativas à personalização da Caderneta do Aluno, impresso «Relação de faltas a apresentar nos serviços administrativos», Registo Diário das Actividades de Turma do 1.º ciclo e o papel de prova.

**Condicionantes de realização**

- Não foram reflectidas as novas condições de comercialização na página da Internet, já que esta não se encontra em funcionamento.

**Grau de execução**

Elevado

**Resultados obtidos**

- Alteração das Condições Gerais de Venda a Estabelecimentos de Ensino Público, Serviços Autónomos e Dependentes.
- Alteração das Condições Gerais de Venda a Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo, entidades privadas e particulares.
- Relatório do Questionário anual à rede de Revendedores Autorizados e a 100 escolas sobre a qualidade do serviço, produtos e condições gerais de venda.
- Aumento das vendas do Produto Acabado em 1,8% (□ 37.500,00), com um aumento nas vendas directas de 12% (□ 230.000,00).

**Designação**

**Divulgação de Serviços e Produtos**

**Código**

**A. 1.2**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Jorge Rocha  
**Equipa:** Ana Patrícia; João Penedo; Isabel Lopes; Paulo Moreira; Pedro Esteves

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Dar a conhecer os produtos da EME.
- Divulgação, junto com os pedidos de encomendas, de novos/actuais serviços /produtos da EME.
- Divulgação da EME (quem somos, o que fazemos...).

**Custos de realização**

Suportado por encargos gerais

**Acções desenvolvidas**

- Execução de 7 *Correios EME*.
- Criação de 11 divulgações de serviços e produtos via *e-mail* e respectivas folhas de encomenda para um universo de 3750 *e-mails*.
- Concepção, execução gráfica e distribuição de vários produtos publicitários.

**Condicionantes de realização**

Sem condicionantes.

**Grau de execução**

Elevado

**Resultados obtidos**

- Melhor relacionamento com os nossos actuais e novos clientes.
- Aumento das adjudicações de obras gráficas e de distribuição em 356 161,53 euros, relativamente a 2006.
- 21 novos clientes com adjudicações no valor de 92 699,25 euros (serviço gráfico e distribuição).
- Foram enviadas propostas a 13 potenciais novos clientes (devido ao prazo de validade das mesmas, quando o ano acabou aguardávamos resposta).
- Como consequência da divulgação do produto acabado aumentaram os pedidos de encomendas, de 124 pedidos, em 2006, para 154, em 2007 (69 247 exemplares de vários produtos vendidos, no valor de 14 684,71 euros).

**Designação****Serviço de Apoio ao Cliente****Código****A.1.3****Recursos Humanos afectos ao Projecto****Responsável:** Luis Damaso**Equipa:** Jorge Rocha, Pedro Esteves; Armindo Alves; José Cotrim; Paula Branco**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Acompanhar os trabalhos de execução gráfica, distribuição e produto acabado.
- Processar encomendas.
- Contribuir para a satisfação dos clientes através do fornecimento de informações e do esclarecimento de dúvidas.

**Custos de realização**

Suportado por encargos gerais

**Acções desenvolvidas**

- Recepção e acompanhamento de encomendas.
- Contactos com clientes: esclarecimento de dúvidas, fornecimento de informações e tratamento de reclamações.
- Avaliação do grau de satisfação dos clientes.
- Elaboração de propostas de prestação de serviços.
- Actividades relacionadas com a divulgação de produtos e serviços.
- Contactos com escolas e serviços em geral, para desenvolvimento de novos produtos e actualização dos que fazem parte do Catálogo.
- Pesquisa de potenciais clientes, através de contactos e da consulta diária do *site* da central de compras.

**Condicionantes de realização**

Sem condicionantes

**Grau de execução**

Total

**Resultados obtidos**

- Não se registaram reclamações.
- 21 novos clientes com um total adjudicado de € 92,700,00.
- 153 inquéritos respondidos com a seguinte avaliação no critério «Apoio Técnico»: Muito Bom: 102; Bom: 51; Razoável: 0; Mau: 0.
- 1081 processos criados (cada processo corresponde a pedidos de orçamento ou adjudicações directas).
- 796 obras.
- Concepção e distribuição de 7 *Correios EME*.
- 11 divulgações via *e-mail*.
- Serviço de personalização das capas da Caderneta do Aluno.
- Concepção/renovação e respectiva divulgação dos seguintes artigos: Registo Diário de Actividades do 1.º ciclo; Relação de Faltas a Apresentar nos Serviços Administrativos; capa de processo individual do aluno; capa de processo administrativo.



**Designação**

**Revisão Gráfica e outras Actividades  
do Sector de Desenvolvimento de Novos Produtos**

**Código**

**A.1.4**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Paulo Moreira  
**Equipa :** Paula Almeida; Vítor Brito;  
Isabel Lopes

**Duração**

1 ano

**Ações desenvolvidas**

- Efectuar revisão gráfica na perspectiva do controlo da qualidade e da minimização de desvios.
- Proceder à revisão gráfica dos Exames Nacionais dos Ensinos Básico e Secundário e das 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 fazer posteriormente o seu acompanhamento durante a produção.
- Manter actualizada a base de dados da biblioteca do SNDP.
- 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.

**Custos de realização**

Com contrapartida em receita.

**Condicionantes de realização**

As relativas à sazonalidade do trabalho em certas épocas, nomeadamente as que coincidem com a produção dos exames nacionais — Janeiro a Maio.

**Grau de execução**

Total

**Resultados obtidos**

- Revisão gráfica interna de aproximadamente 796 obras de carácter geral, o que corresponde a um total muito aproximado de 2338 actos de revisão.
- Revisão gráfica de cerca de 148 provas de exame nacionais e de aferição do Ministério da Educação, além de revisão gráfica de instrumentos de avaliação confidenciais de outros serviços, o que corresponde a cerca de 155 provas e aproximadamente 4000 páginas revistas, com diferentes graus de densidade e dificuldade.
- A revisão linguística e tipográfica, paga, sob encomenda de Clientes do exterior (DGIDC, CNE, DGI, DGV, IPAD, ACIDI, entre outros) conheceu um notável incremento em 2007, traduzindo-se em 21 obras de revisão pagas, totalizando 3296 páginas (média de 156 páginas).
- Participação em reuniões internas ou externas.
- Actualização periódica dos conteúdos da página da EME na Internet.
- Participação no grupo de análise das respostas à consulta externa para a remodelação da página da EME na Internet.
- Elaboração de ofícios, pesquisas e pareceres, entre outras tarefas.
- Organização, compilação e redacção parcial do Relatório de Actividades de 2007 e do Plano de Actividades de 2008.
- Acompanhamento de trabalhos especiais, merecendo particular relevo os livros de questões de exame do GAVE.
- Concepção, redacção parcial e acompanhamento de *Correios EME*, cartazes, calendários e outros produtos de divulgação.
- Manutenção e actualização da base de dados da biblioteca.

**Designação**

**Avaliação da Prestação de Serviços e Formação de Preços**

**Código**

**A.1.5**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Ana Patrícia

**Equipa:** João Penedo, Adélia Paiva, Pedro Esteves

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Implementar uma política de preços e produtos competitivos.
- Analisar a informação apurada sobre consultas, adjudicações e facturação nas áreas Gráfica, Produto Acabado, Distribuição e Exames Nacionais.
- Manter actualizadas as bases de dados de clientes.

**Custos de realização**

A suportar por encargos gerais

**Acções desenvolvidas**

- Elaboração de orçamentos e propostas de prestação de serviços, no que respeita a preços e tempos de execução.
- Recolha de informação relativa a clientes e produtos das diversas áreas de negócio.
- Actualização e manutenção de bases de dados relativas a clientes, fornecedores e facturação.
- Tratamento e análise da informação recolhida relativamente aos inquéritos ao grau de satisfação dos clientes.

**Condicionantes de realização**

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

**Grau de execução**

Elevado

**Resultados obtidos**

- Indicadores relativos a clientes e produtos de diversas áreas de negócio.
- Tratamento da informação relativa à prestação dos serviços gráficos e de distribuição.
- Listagem dos dez melhores clientes.
- Listagem dos valores de adjudicação das obras de novos clientes.
- Elaboração de relatórios relativos à actividade da EME.

## **Gestão Operacional, Qualidade e Segurança**

Este programa, vinculado à Direcção de Produção, conta com três projectos.

P.2.1 — Estudo de viabilidade para aquisição de uma máquina de impressão a quatro ou mais cores.

P.2.2 — Qualidade Ambiental — Recolha para reciclagem dos desperdícios de papel

P.2.3 — Manual de Segurança

Fazem ainda parte deste programa as actividades correspondentes ao desenvolvimento quotidiano das tarefas de execução das Ordens de Fabrico adjudicadas.

A.2.1 — Pré-impressão

A.2.2 — Impressão *offset*

A.2.3 — Acabamento

A.2.4 — Embalagem e Expedição

A.2.5 — Exames Nacionais

A.2.6 — Controlo de Qualidade

**Designação**

**Estudo de viabilidade para aquisição de uma máquina de impressão a quatro ou mais cores**

**Código**

**P.2.1**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Rui Sebrosa

**Equipa:** Vítor Boavida; José Manuel Cabaço; Vítor Antunes

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Encontrar uma solução de impressão rentável e adaptada às actuais necessidades dos nossos clientes.
- Elevar o nível de qualidade do produto impresso para trabalhos a mais de duas cores.
- Satisfazer os nossos clientes na redução dos prazos de entrega em trabalhos a cores.
- Apresentação do relatório do estudo de viabilidade técnico-económica até final do ano corrente.

**Custos de realização**

Suportado por encargos gerais

**Acções desenvolvidas**

- Recolha e análise de informação estatística sobre pedidos e encomendas de trabalhos a mais de uma cor.
- Estudo do processo de impressão e equipamento adequado.
- Início do estudo de viabilidade.

**Condicionantes de realização**

Faltou a necessária análise dos equipamentos existentes no mercado através de visitas a feiras da indústria gráfica, o que se realizará durante o ano de 2008.

**Grau de execução**

Médio

**Resultados obtidos**

Seleccção do processo de impressão e do equipamento mais indicado.

**Designação**

**Qualidade Ambiental — Recolha para reciclagem dos desperdícios de papel**

**Código**

**P.2.2**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** José Manuel Cabaço

**Equipa:** Rui Sebroso

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Racionalizar e rentabilizar a recolha dos desperdícios do subproduto papel (apara).
- Transferência do filtro de poeiras da máquina *KOLBOS* para outro local dentro do edifício e isolado da área oficial.

**Custos de realização**

Suportados por encargos gerais

**Acções desenvolvidas**

- **2.3.1** — Efectuado o estudo de viabilidade técnico-económica para a recolha automatizada dos desperdícios de apara de papel.
- **2.3.2** — Efectuado o estudo de viabilidade técnico-económica para a transferência do filtro de poeiras da máquina *KOLBOS* para outro local dentro do edifício e isolado da área oficial.
- **2.3.3** — Efectuado o relatório com o estudo de viabilidade técnico-económica para a recolha automatizada dos desperdícios de apara de papel.



**Condicionantes de realização**

- **2.3.4** — O relatório não foi elaborado, por pertencer ao domínio de acção da Comissão de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.

**Grau de execução**

Elevado

**Resultados obtidos**

- **2.3.1** — Estudo de viabilidade técnico-económica para a recolha automatizada dos desperdícios de apara de papel, a qual não foi efectivada por falta de espaço.
- **2.3.2** — Estudo de viabilidade técnico-económica para a transferência do filtro de poeiras da máquina *KOLBOS* para outro local dentro do edifício e isolado da área oficial.
- **2.3.3** — Efectuado o relatório com o estudo de viabilidade técnico-económica para a recolha automatizada dos desperdícios de apara de papel.

**Designação**  
**Manual de Segurança**

**Código**  
**P.2.3**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**  
**Responsável:** José Teles da Silva  
**Equipa:** Pedro Correia

**Duração**  
  
1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**  

- Tornar operacional o Plano de Emergência Interno estabelecendo os procedimentos a adoptar em caso de acidentes quer de pessoas quer das instalações.

**Custos de realização**  
Suportado por encargos gerais

**Acções desenvolvidas**

- Avaliação dos meios materiais existentes.
- Escalonamento das entidades da Protecção Civil a contactar.
- Redimensionamento dos MPI e sensibilização dos trabalhadores para a sua utilização.

**Condicionantes de realização**  
Aguarda-se a aprovação da proposta de estrutura humana para operacionalizar o Plano de Emergência Interno.

**Grau de execução**  
Médio

**Resultados obtidos**

- Foi fornecido calçado de segurança a todos os trabalhadores em contacto com a produção e armazéns.
  - Foi solicitado um estudo de análise de riscos de cada posto de trabalho a uma entidade exterior.
  - Foram solicitadas também acções de formação no âmbito da segurança e higiene no trabalho.
-

**Designação**

Pré-impressão

**Código**

**A.2.1**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** José Manuel Cabaço

**Equipa:** José Lopes, Paulo Truta, Francisco Duarte, António Félix, Olga Gabriel, Rui Cabaço, António Penedo, Fernando Gonçalves, Armando Silva, Ricardo Moleiro

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

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

**Custos de realização**

Com contrapartida em receita

**Acções desenvolvidas**

- Recepção e verificação dos originais recebidos do SAC, provenientes quer de clientes quer do sector de *Design* da EME.
- Edição electrónica (digitalização de textos e imagens e fotocomposição).
- Imposição electrónica e produção de fotólitos.

**Condicionantes de realização**

Especificidades inerentes a cada Ordem de Fabrico.

**Grau de execução**

Total

**Resultados obtidos**

Montagem em fotólitos de todas as Ordens de fabrico prontas para passagem a chapa e posterior impressão *offset* e acabamento.

**Designação**

**Impressão *offset***

**Código**

**A.2.2**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Vítor Antunes

**Equipa:** Luís Correia; Hugo Andrade; António Martins; Carlos Santos; José Félix; Luís Melo; Pedro Silva; Vítor Vaz; Nuno Silva; João Paulo Santos; Manuel Maninha

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

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

**Custos de realização**

Com contrapartida em receita

**Acções desenvolvidas**

- Passagem à chapa dos fotólitos recepcionados da secção de pré-impressão.
- Impressão *offset* em formato aberto a uma ou a mais cores.
- Impressão tipográfica de sacos, envelopes e cartões.
- Outras operações: corte e vinco em máquina cilíndrica, picotagem, etc.

**Condicionantes de realização**

- Especificidades inerentes a cada Ordem de Fabrico.

**Grau de execução**

Total

**Resultados obtidos**

- Folha aberta impressa em *offset* para posterior acabamento.

**Designação****Acabamento****Código****A.2.3****Recursos Humanos afectos ao Projecto****Responsável:** Lurdes Pena**Equipa:** Diamantina Catarina; Elsa Aguiar; Fátima Marques; Laura Silva; Luzia Garcia; Alexandra Reis; Céu Teixeira; Madalena Pedro; Silvandira Costa; Vicência Caeiro; Joaquim Moleiro; Carlos Coelho; Domingos Ferreira**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

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

**Custos de realização**

Com contrapartida em receita

**Acções desenvolvidas**

- Dobra, encasamento, e acabamento em máquina de revistas.
- Alceamento e acabamento em máquina de livros de capa mole.
- Corte.
- Acabamento manual em bancada.
- Outras operações de acabamento.

**Condicionantes de realização**

- Especificidades inerentes a cada Ordem de Fabrico.

**Grau de execução**

Total

**Resultados obtidos**

- Produtos acabados em conformidade com as Ordens de Fabrico que lhes deram origem para armazém (trabalhos da EME) ou para entrega directa a clientes (prestação de serviços).

**Designação****Embalagem e Expedição****Código****A.2.4****Recursos Humanos afectos ao Projecto****Responsável:** Mário Lopes**Equipa:** Emília Santo; Conceição Silva; José Alberto; Henrique Vieira; Joaquim Duarte; Augusto Frutuoso; Maria Luísa Correia; Josefina Infante**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

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

**Custos de realização**

Com contrapartida em receita

**Acções desenvolvidas**

- Embalagem manual ou em máquina para produtos acabados da EME ou de entidades terceiras.
- Pesagem de remessas.
- Emissão de guias de transporte para expedição.

**Condicionantes de realização**

- Especificidades inerentes a cada Ordem de Fabrico.

**Grau de execução**

Total

**Resultados obtidos**

- Mapa de controlo de expedição via operador de transportes, correio, viatura própria ou terceiros.



**Designação****Exames Nacionais: Logística****Código****A.2.5****Recursos Humanos afectos ao Projecto****Responsável:** Carlos Ferreira  
**Equipa:** Jorge Matias; Filomena Prego**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Executar as tarefas de preparação da logística operacional para a realização das provas de exame nacionais e das provas de aferição.

**Custos de realização**

Com contrapartida em receita

**Acções desenvolvidas**

- Preparação das bases de dados de apoio: escolas, disciplinas com exames e calendários.
- Contactos com Forças de Segurança.
- Emissão de requisições de provas.
- Emissão de guias de entrega.
- Acompanhamento da operação logística de entrega das remessas de provas e da realização de provas.

**Condicionantes de realização**

- Pedidos de rectificação às requisições

**Grau de execução**

Total

**Resultados obtidos**

- Mapas de registo de entregas de remessas individualizadas às escolas.
- Mapas de registo de rectificações às requisições.
- Estatísticas diversas.

**Designação****Controlo de Qualidade****Código****A.2.6****Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** José Teles da Silva  
**Equipa:** em colaboração com todos os chefes de secção.

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

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

**Custos de realização**

Suportado por encargos gerais

**Acções desenvolvidas**

- Executar os procedimentos de controlo da qualidade e da conformidade no que diz respeito às Ordens de Fabrico adjudicadas.

**Condicionantes de realização**

Sem condicionantes.

**Grau de execução**

Total

**Resultados obtidos**

Foram efectuadas as operações de Controlo de Qualidade relativamente a todas as obras impressas, em geral por meio de amostragens aleatórias correspondentes a 5% das tiragens, e também a 100% dos exemplares produzidos quando tal se justificava.

Foram detectadas não-conformidades em 6 obras, que levaram à reimpressão das mesmas. Quatro destas não-conformidades tiveram origem na pré-impressão, uma no *offset* e outra no acabamento.

### **Gestão Administrativa e Financeira**

A Direcção Administrativa e Financeira, enquanto coordenadora de todas as actividades de suporte à missão da EME, desenvolveu e consolidou, ao longo do ano de 2007, as suas competências, tendo sido possível obter um grau de execução *Total*, em quatro das suas actividades, e *Elevado*, nas duas restantes.

No que diz respeito ao sistema de informação, e não obstante algumas limitações de ordem técnica, foi possível melhorar as condições de utilização dos respectivos módulos existentes, permitindo assim, de uma forma generalizada, a introdução estabilizada dos dados necessários ao cumprimento das obrigações legais e à extracção de *outputs* fiáveis de apoio ao controlo de gestão.

**Designação**

**Orçamento e Controlo de Gestão**

**Código**

**A.3.1**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** João Graça  
**Equipa:** Cassilda Baptista; Olinda Marques

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Proceder ao planeamento macro da EME e à criação de indicadores de controlo interno.

**Custos de realização**

Suportado por encargos gerais

**Acções desenvolvidas**

- Elaboração da contabilidade de custos.
- Elaboração dos mapas de análise dos resultados da produção das obras de execução gráfica e de distribuição.
- Elaboração do orçamento geral da EME em colaboração com a contabilidade.
- Integração das fontes de informação de suporte à decisão traduzida em mapas de periodicidade trimestral.

**Condicionantes de realização**

A ausência de um sistema de informação integrado (ERP) condicionou a elaboração da contabilidade analítica e limitou a extracção de alguns *outputs*.

**Grau de execução**

Elevado

**Resultados obtidos**

- Orçamento da EME.
  - Apuramento de custos das obras gráficas e de distribuição.
  - Elaboração da informação de gestão.
-

**Designação**

**Pessoal e Recursos Humanos**

**Código**

**A.3.2**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** João Ferrão  
**Equipa:** José Carlos; Natália Lopes;  
Teresa Mesquita

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Manter o sistema de recursos humanos e sua motivação.

**Custos de realização**

Suportado por encargos gerais

**Acções desenvolvidas**

- Avaliação do desempenho dos funcionários da EME e conseqüente progressão de carreiras.
- Controlo de assiduidade e processamento de salários.
- Acompanhamento do desenvolvimento do plano de acções de formação.
- Elaboração do Balanço Social.
- Expediente geral.

**Condicionantes de realização**

Sem condicionantes.

**Grau de execução**

Elevado

**Resultados obtidos**

- Organização do processo de Avaliação do Desempenho dos funcionários da EME, relativa ao ano de 2005.
  - Mapas de assiduidade.
  - Elaboração de plano de formação.
  - Balanço Social.
  - Harmonização de procedimentos.
-

|                                                                                                                                                                                  |                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Designação</b><br><br><b>Facturação</b>                                                                                                                                       | <b>Código</b><br><br><b>A.3.3</b>                                |
| <b>Recursos Humanos afectos ao Projecto</b><br><br><b>Responsável:</b> João Graça<br><b>Equipa:</b> Luís Prego; Nuno Garcia                                                      | <b>Duração</b><br><br>1 ano                                      |
| <b>Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar o sistema de facturação da EME e documentação inerente.</li> </ul>                | <b>Custos de realização</b><br><br>Suportado por encargos gerais |
| <b>Acções desenvolvidas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materialização dos créditos sobre o fornecimento dos produtos da EME e da eventual distribuição.</li> </ul> |                                                                  |
| <b>Condicionantes de realização</b><br><br>Sem condicionantes.                                                                                                                   | <b>Grau de execução</b><br><br>Total                             |
| <b>Resultados obtidos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamento, registo e execução dos créditos.</li> <li>• Mapas estatísticos de facturação.</li> </ul>         |                                                                  |



**Designação****Tesouraria e Cobranças****Código****A.3.4****Recursos Humanos afectos ao Projecto****Responsável:** Vítor Amaro  
**Equipa:** Olinda Macedo; Viriato Carvalho**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Assegurar o sistema de pagamentos e recebimentos da EME e documentação inerente.
- Registrar e controlar as disponibilidades da EME.

**Custos de realização**

Suportado por encargos gerais

**Acções desenvolvidas**

Todos os objectivos inerentes a esta actividade foram globalmente cumpridos, embora, em termos de recebimentos, se deva salientar, pela negativa, o incumprimento por parte de um revendedor autorizado das suas obrigações financeiras, o que determinou a resolução do respectivo contrato e o ajuste da dívida para cobrança duvidosa.

**Condicionantes de realização**

Sem condicionantes

**Grau de execução**

Total

**Resultados obtidos**

- Folhas de Cofre e de Caixa.
  - Mapas de fluxos de Tesouraria.
  - Mapas de antiguidade de saldos de clientes.
  - Cartas de dívidas de clientes.
-

**Designação****Contabilidade****Código****A.3.5****Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Maria José  
**Equipa:** Paula Rodrigues; Lurdes Pereira

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Proceder à manutenção do sistema contabilístico de suporte à actividade da EME.

**Custos de realização**

Suportado por encargos gerais

**Acções desenvolvidas**

- Realização da Contabilidade.
- Cumprimento dos compromissos fiscais da EME.
- Cumprimento dos compromissos para com terceiros.

**Condicionantes de realização**

Embora persistam alguns condicionamentos de ordem informática, o sistema mostrou-se estável, possibilitando a extracção de todos os *outputs* de suporte à actividade.

**Grau de execução**

Total

**Resultados obtidos**

- Mapas mensais de execução orçamental (receita e despesa).
  - Balanço e demonstração de resultados.
  - Contas de gerência.
  - Conferência e processamento de facturas de terceiros.
  - Processos de autorização de cabimentos e pagamentos.
-

**Designação****Aprovisionamento e Gestão de *Stocks*****Código****A.3.6****Recursos Humanos afectos ao Projecto****Responsável:** Luís Cláudio**Equipa:** Odete Martins; Lurdes Peixinho; Pedro Correia; Gonçalo Martins; Natália Peres; Paulo Esteves; Maria de Lurdes; Josefina Teixeira; Maria Fernanda; Laurentina Monteiro; Helena Alves; Maria Aurora**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Assegurar o sistema de aquisições da EME.
- Realizar operações de gestão e manutenção do património da EME.
- Proceder à realização das aquisições necessárias.
- Diligenciar no sentido da gestão de *stocks*: disponibilização e acondicionamento da matéria-prima e do produto acabado nas condições ideais.
- Assegurar o bom estado de higiene e de limpeza das instalações da EME.
- Assegurar o atendimento, o encaminhamento e a efectivação de chamadas telefónicas através da central telefónica da EME.

**Custos de realização**

Suportado por encargos gerais

**Acções desenvolvidas**

- Foram cumpridos, de uma forma geral, todos os objectivos propostos no âmbito desta actividade.

**Condicionantes de realização**

Sem condicionantes.

**Grau de execução**

Total

**Resultados obtidos**

- Propostas para a escolha dos procedimentos a adoptar na aquisição de bens e serviços, ao abrigo do disposto no Decreto-Lei n.º 197/99.
- Manutenção do património da EME.
- Mapas de gestão de *stocks*.
- Inventários do armazém de matéria-prima e do armazém de produto acabado.
- Manutenção da higiene e limpeza das instalações da EME.
- Manutenção das comunicações telefónicas, efectuadas e recebidas pela central telefónica.

**Desenvolvimento dos Recursos Humanos**

Este programa, englobando todas as subunidades da EME, é constituído pela actividade denominada *Plano de Formação da EME* que teve um grau de execução médio por dificuldades na concretização das acções de formação previstas por razões de oportunidade.

|                                                                                                                                                                                                                                                               |                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>Designação</b><br><br><b>Plano de Formação da EME</b>                                                                                                                                                                                                      | <b>Código</b><br><br><b>A.4.1</b>      |
| <b>Recursos Humanos afectos ao Projecto</b><br><b>Responsável:</b> Vítor Boavida<br><b>Equipa:</b> Luís Gonzaga; João Ferrão                                                                                                                                  | <b>Duração</b><br><br>1 ano            |
| <b>Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)</b><br><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver o Plano de Formação da EME</li> </ul>                                                                                                                 |                                        |
| <b>Acções desenvolvidas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das competências específicas das secções de Fotocomposição, Impressão, Acabamento e Revisão.</li> <li>• Elaboração de quadros apuramento da informação de base.</li> </ul> |                                        |
| <b>Condicionantes de realização</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldades na realização das acções de formação planeadas.</li> </ul>                                                                                                          | <b>Grau de execução</b><br><br>Elevado |
| <b>Resultados obtidos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quadro de competências específicas.</li> <li>• Programa de formação.</li> </ul>                                                                                                            |                                        |



## Actividades não inseridas em Programas

|                                                                                                                             |                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>Designação</b><br><b>Conclusão do desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade — melhoria da qualidade total</b> | <b>Código</b><br><b>A</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|

|                                                                                                                                                                                               |                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Recursos Humanos afectos ao Projecto</b><br><b>Responsável:</b> Vítor Boavida<br><b>Equipa:</b> José Teles da Silva; José Manuel Cabaço; Rui Sebroso; Luís Dâmaso; Jorge Rocha; João Graça | <b>Duração</b><br><br>1 ano |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Conclusão da implementação de um processo integrado e transversal de controlo da qualidade em todos os departamentos da Editorial mediante a criação de um Sistema de Gestão da Qualidade adaptado à sua dimensão, como primeiro passo para uma futura Certificação.</li></ul> | <b>Custos de realização</b><br><br>Suportado por encargos gerais |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                 |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Acções desenvolvidas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Foi estabelecido o esquema de verificação e de controlo das operações efectuadas pela pré-impressão</li></ul> |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

|                                                                                      |                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <b>Condicionantes de realização</b> <ul style="list-style-type: none"><li></li></ul> | <b>Grau de execução</b><br>Médio |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|

|                                                                                                                                                                                           |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Resultados obtidos</b><br>Elaborada lista de verificação e de registo das acções a desenvolver em caso de não conformidade nos elementos necessários à correcta execução dos trabalhos |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

**Designação**

**Plano e Relatório de Actividades**

**Código**

**B**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Vítor Boavida

**Equipa:** Paula Almeida; Isabel Lopes; M.<sup>a</sup> Júlia Antunes

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Tratar do acompanhamento, controlo e execução do Plano de actividades de 2007.
- Elaborar o Relatório de Actividades de 2007.
- Elaborar o Plano de Actividades de 2008.

**Custos de realização**

A suportar por encargos gerais

**Acções desenvolvidas**

- Elaboração da estrutura do Plano de actividades de 2008.
- Recolha e organização da informação necessária à elaboração do Plano de Actividades de 2008.
- Coordenação do processo geral de planeamento de actividades da EME.
- Acompanhamento da execução do Plano de Actividades de 2007.
- Recolha e organização da informação necessária à elaboração do Relatório de Actividades de 2007.
- Elaboração da versão provisória do Relatório de Actividades de 2007.
- Discussão da versão provisória do Relatório de Actividades com os responsáveis pelos diversos projectos e actividades.

**Condicionantes de realização**

- Aguardou-se por orientações relativas à orgânica da EME.

**Grau de execução**

Médio

**Resultados obtidos**

- Relatório de Actividades de 2007.

**Designação**

**Aplicação do Regime de Avaliação do Desempenho**

**Código**

**C**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Vítor Boavida

**Equipa:** Directores; Directores-Adjuntos; João Ferrão; M.<sup>a</sup> Júlia Antunes

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Avaliar a aplicação do SIADAP 2007.
- Aplicar o SIADAP 2007, sempre em sintonia com a evolução do Plano de Actividades.

**Custos de realização**

A suportar por encargos gerais

**Acções desenvolvidas**

- Adaptação do SIADAP 2007 aos processos organizacionais e às pessoas da EME.
- Implementação dos procedimentos de Avaliação, desenvolvendo uma avaliação *on-going* de periodicidade trimestral.

**Condicionantes de realização**

Sem condicionantes.

**Grau de execução**

Total

**Resultados obtidos**

- Aplicação do SIADAP ao pessoal da EME de acordo com a publicação elaborada para o efeito.
-

**Designação**

**Assessoria, Apoio Administrativo e outras  
Actividades do Gabinete do Director Executivo**

**Código**

**D**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** M.<sup>a</sup> Júlia Antunes

**Equipa:** M.<sup>a</sup> do Céu Alexandre

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Receber, enviar e registar a correspondência e outros processos do gabinete pelos diversos sectores.
- Apoiar a execução de fotocópias, arquivo e atendimento telefónico e outras tarefas de apoio administrativo.
- Acompanhar projectos do Director Executivo.
- Prestar apoio à Direcção Executiva nos aspectos burocráticos e nos contactos com utilizadores/clientes, Ministérios e Organismos Públicos.
- Efectuar o acompanhamento de processos das Direcções de Produção, Distribuição e Administrativa e Financeira.
- Recolher informação das diferentes Direcções sobre processos em curso.
- Consultar e analisar legislação.
- Atender/effectuar a triagem das chamadas telefónicas.
- Marcar e preparar reuniões.
- Organizar e arquivar documentos /correspondência interna e externa.
- Efectuar contactos internos e externos à EME.

**Custos de realização**

Suportado por encargos  
gerais

- Elaborar propostas, ofícios, faxes e *mailings* e elaborar a triagem dos mesmos.
- Organizar processos de viagens e entrevistas.
- Acompanhar e controlar o cumprimento dos despachos de Conselho de Administração e do Director Executivo.
- Organizar despachos internos da Administração.
- Recepcionar e acompanhar visitas institucionais.
- Redigir ou analisar actas de Reuniões de Trabalho, Propostas e Regulamentos
- Organizar e executar Propostas e Contratos de admissão de pessoal.
- Prestar outras tarefas que sejam solicitadas pelo Director Executivo.

#### **Acções desenvolvidas**

- Entrega e recepção de processos/documentos para despacho do Director Executivo.
- Recepção e análise de todos os processos das diversas direcções da EME que careçam de despacho do Director Executivo.
- Preparação de reuniões de Conselho de Administração: elaboração de propostas e outros documentos do Director Executivo para apresentação ao Conselho de Administração.
- Recepção de toda a documentação oriunda das diversas direcções da EME, para análise e parecer do Director Executivo.
- *Dossier* dos Exames Nacionais: organizá-lo e mantê-lo actualizado com todas as informações e elementos entrados e despachados.
- Acompanhamento de todo o processo de Avaliação do Desempenho (SIADAP) referente a todos os colaboradores da EME.

#### **Condicionantes de realização**

Sem condicionantes.

#### **Grau de execução**

Total

**Resultados obtidos**

Foram atingidos todos os objectivos e acções plenamente desenvolvidas em consonância com o Plano de Actividades de 2007, assim como os objectivos contratualizados na ficha de Avaliação de Desempenho, referentes às colaboradoras acima identificadas.

---



# **ANEXOS**

# **ANEXO I**

Balanço à data de 31/12/2007

Valores em euros

| Códigos das contas | Activo                                               | Exercícios   |              |            |      |            |
|--------------------|------------------------------------------------------|--------------|--------------|------------|------|------------|
|                    |                                                      | 2007         |              |            |      | 2006       |
|                    |                                                      | AB           | AA           | 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                                   | 3.124.331,91 | 3.001.740,98 | 122.590,93 |      | 151.553,32 |
| 424                | Equipamento de transporte                            | 201.737,79   | 194.518,97   | 7.218,82   |      | 14.956,09  |
| 425                | Ferramentas e utensílios                             | 160.071,36   | 59.139,63    | 100.931,73 |      | 115.314,23 |
| 426                | Equipamento administrativo                           | 1.183.950,25 | 1.144.385,93 | 39.564,32  |      | 57.916,32  |
| 427                | Taras e vasilhame                                    | 0,00         | 0,00         | 0,00       |      | 0,00       |
| 429                | Outras imobilizações corpóreas                       | 248.934,77   | 230.175,21   | 18.759,56  |      | 29.082,78  |
| 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       |
|                    |                                                      | 4.919.026,08 | 4.629.960,72 | 289.065,36 |      | 368.822,74 |
|                    | 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>                          | 4.919.026,08 | 4.629.960,72 | 289.065,36 | 5%   | 368.822,74 |

**Balço à data de 31/12/2007**

Valores em euros

| Códigos das contas | Activo                                                           | Exercícios           |                     |                     |             |                     |
|--------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|-------------|---------------------|
|                    |                                                                  | 2007                 |                     |                     |             | 2006                |
|                    |                                                                  | AB                   | AA                  | AL                  | % AL        | AL                  |
|                    | Circulante                                                       |                      |                     |                     |             |                     |
|                    | Existências:                                                     |                      |                     |                     |             |                     |
| 36                 | Matérias-primas, subsidiárias e de consumo                       | 359.738,57           | 0,00                | 359.738,57          |             | 326.174,38          |
| 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                                  | 715.564,88           | 0,00                | 715.564,88          |             | 737.982,50          |
| 32                 | Mercadorias                                                      | 0,00                 | 0,00                | 0,00                |             | 0,00                |
| 37                 | Adiantamentos por conta de compras                               | 0,00                 | 0,00                | 0,00                |             | 0,00                |
|                    |                                                                  | 1.075.303,45         | 0,00                | 1.075.303,45        | 18%         | 1.064.156,88        |
|                    | 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                                         | 631.437,16           | 0,00                | 631.437,16          |             | 715.259,48          |
| 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           | 495.947,30           | 495.947,30          | 0,00                |             | 0,00                |
| 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                |             | 435,00              |
| 24                 | Estado e outros entes públicos                                   | 7.807,82             | 0,00                | 7.807,82            |             | 27.384,21           |
| 262+...+268        | Outros devedores                                                 | 0,00                 | 0,00                | 0,00                |             | 0,00                |
|                    |                                                                  | 1.135.192,28         | 495.947,30          | 639.244,98          | 10%         | 743.078,69          |
|                    | Títulos 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                | Títulos da dívida pública                                        | 3.800.000,00         | 0,00                | 3.800.000,00        |             | 3.500.000,00        |
| 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                                                 | 322.155,52           | 0,00                | 322.155,52          |             | 318.677,36          |
| 12                 | Depósitos em instituições financeiras                            | 11.982,52            | 0,00                | 11.982,52           |             | 35.132,14           |
| 11                 | Caixa                                                            | 0,00                 | 0,00                | 0,00                |             | 0,00                |
|                    |                                                                  | 4.134.138,04         | 0,00                | 4.134.138,04        | 67%         | 3.853.809,50        |
|                    | Acréscimos e diferimentos:                                       |                      |                     |                     |             |                     |
| 271                | Acréscimo de proveitos                                           | 3.673,45             | 0,00                | 3.673,45            |             | 3.478,56            |
| 272                | Custos diferidos                                                 | 20.636,14            | 0,00                | 20.636,14           |             | 19.513,58           |
|                    |                                                                  | 24.309,59            | 0,00                | 24.309,59           |             | 22.992,14           |
|                    | <i>Total de amortizações</i>                                     | 0,00                 | 4.629.960,72        | 0,00                |             | 0,00                |
|                    | <i>Total de ajustamentos</i>                                     | 0,00                 | 495.947,30          | 0,00                |             | 0,00                |
|                    | <i>Total do activo</i>                                           | <b>11.287.969,44</b> | <b>5.125.908,02</b> | <b>6.162.061,42</b> | <b>100%</b> | <b>6.052.859,95</b> |

**Balanço à data de 31/12/2007**

| Códigos das contas |                                                    | Valores em euros    |             |                     |
|--------------------|----------------------------------------------------|---------------------|-------------|---------------------|
|                    |                                                    | Exercícios          |             |                     |
|                    |                                                    | 2007                |             | 2006                |
|                    |                                                    | Valor               | %           |                     |
|                    | <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                             | -133.161,48         |             | -345.211,65         |
| 88                 | Resultado líquido do exercício                     | 102.368,56          |             | 212.050,17          |
|                    |                                                    | 5.874.931,50        | 95%         | 5.772.562,94        |
|                    | Passivo:                                           |                     |             |                     |
| 29                 | Provisões                                          | 0,00                |             | 0,00                |
|                    | Dívidas a terceiros - Médio e longo prazo:         | 0,00                |             | 0,00                |
|                    | Dívidas a terceiros - Curto prazo:                 |                     |             |                     |
| 23111+23211        | Empréstimos por dívida titulada                    | 0,00                |             | 0,00                |
| 23112+23212        | Empréstimos por dívida não titulada                | 0,00                |             | 0,00                |
| 269                | Adiantamentos por conta de vendas                  | 0,00                |             | 0,00                |
| 221                | Fornecedores, conta corrente                       | 0,00                |             | 0,00                |
| 228                | Fornecedores - Facturas em recepção e conferência  | 0,00                |             | 0,00                |
| 222                | Fornecedores - Títulos a pagar                     | 0,00                |             | 0,00                |
| 2612               | Fornecedores de imobilizado - Títulos a pagar      | 0,00                |             | 0,00                |
| 252                | Credores pela execução do orçamento                | 0,00                |             | 0,00                |
| 219                | Adiantamentos de Clientes, contribuintes e utentes | 0,00                |             | 0,00                |
| 2611               | Fornecedores de imobilizado, conta corrente        | 0,00                |             | 0,00                |
| 24                 | Estado e outros entes públicos                     | 0,00                |             | 0,00                |
| 262+...+268        | Outros credores                                    | 15.280,58           |             | 17.636,65           |
|                    |                                                    | 15.280,58           |             | 17.636,65           |
|                    | Acréscimos e diferimentos:                         |                     |             |                     |
| 273                | Acréscimo de custos                                | 271.849,34          |             | 262.660,36          |
| 274                | Proveitos diferidos                                | 0,00                |             | 0,00                |
|                    |                                                    | 271.849,34          | 5%          | 262.660,36          |
|                    | <i>Total dos fundos próprios e do passivo</i>      | <b>6.162.061,42</b> | <b>100%</b> | <b>6.052.859,95</b> |

## **ANEXO II**

**Demonstração de Resultados, em 31/12/2007**

| Códigos das contas |                                                          | Exercícios     |                |                |                |
|--------------------|----------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                    |                                                          | 2007           |                | 2006           |                |
|                    | <b>Custos e perdas</b>                                   |                |                |                |                |
| 61                 | Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas |                |                |                |                |
|                    | Mercadorias                                              | € 0,00         |                | € 0,00         |                |
|                    | Matérias                                                 | € 607.956,42   | € 607.956,42   | € 596.511,48   | € 596.511,48   |
| 62                 | Fornecimentos e serviços externos                        |                | € 1.128.577,30 |                | € 874.466,85   |
|                    | Custos com o pessoal                                     |                |                |                |                |
| 641+642            | Remunerações                                             | € 1.712.330,51 |                | € 1.766.929,28 |                |
| 643 a 648          | Encargos sociais                                         |                |                |                |                |
|                    | Pensões                                                  | € 0,00         |                | € 0,00         |                |
|                    | Outros                                                   | € 362.351,71   | € 2.074.682,22 | € 371.239,83   | € 2.138.169,11 |
| 63                 | Transferências correntes concedidas e prestações sociais |                | € 0,00         |                | € 0,00         |
| 66                 | Amortizações do exercício                                | € 103.094,81   |                | € 231.130,92   |                |
| 67                 | Provisões do exercício                                   | € 138.315,37   | € 241.410,18   | € 0,00         | € 231.130,92   |
| 65                 | Outros custos e perdas operacionais                      |                | € 6.672,51     |                | € 13.301,88    |
|                    | (A)                                                      |                | € 4.059.298,63 |                | € 3.853.580,24 |
| 68                 | Custos e perdas financeiras                              |                | € 0,00         |                | € 0,00         |
|                    | (C)                                                      |                | € 4.059.298,63 |                | € 3.853.580,24 |
| 69                 | Custos e perdas extraordinários                          |                | € 5.985,02     |                | € 14.255,87    |
|                    | (E)                                                      |                | € 4.065.283,65 |                | € 3.867.836,11 |
| 88                 | Resultado líquido do exercício                           |                | € 102.368,56   |                | € 212.050,17   |
|                    |                                                          |                | € 4.167.652,21 |                | € 4.079.886,28 |
|                    | <b>Proveitos e ganhos</b>                                |                |                |                |                |
| 71                 | Vendas e prestações de serviços                          |                |                |                |                |
|                    | Vendas de mercadorias                                    | € 2.076.772,83 |                | € 2.001.672,79 |                |
|                    | Vendas de produtos                                       | € 28.411,54    |                | € 14.855,97    |                |
|                    | Prestações de serviços                                   | € 1.954.109,12 | € 4.059.293,49 | € 1.905.012,59 | € 3.921.541,35 |
| 72                 | Impostos, taxas e outros                                 |                | € 0,00         |                | € 4.291,02     |
|                    | Variação da produção                                     |                | -€ 18.355,65   |                | € 48.936,43    |
| 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+743            | Outras                                                   | € 0,00         | € 0,00         | € 0,00         | € 0,00         |
| 76                 | Outros proveitos e ganhos operacionais                   |                | € 6.248,26     |                | € 3.368,31     |
|                    | (B)                                                      |                | € 4.047.186,10 |                | € 3.978.137,11 |
| 78                 | Proveitos e ganhos financeiros                           |                | € 116.288,30   |                | € 84.571,65    |
|                    | (D)                                                      |                | € 4.163.474,40 |                | € 4.062.708,76 |
| 79                 | Proveitos e ganhos extraordinários                       |                | € 4.177,81     |                | € 17.177,52    |
|                    | (F)                                                      |                | € 4.167.652,21 |                | € 4.079.886,28 |

Resumo:

|                                           |              |              |
|-------------------------------------------|--------------|--------------|
| Resultados operacionais: (B) - (A)        | -€ 12.112,53 | € 124.556,87 |
| Resultados financeiros: (D-B) - (C-A)     | € 116.288,30 | € 84.571,65  |
| Resultados correntes: (D) - (C)           | € 104.175,77 | € 209.128,52 |
| Resultado líquido do exercício: (F) - (E) | € 102.368,56 | € 212.050,17 |

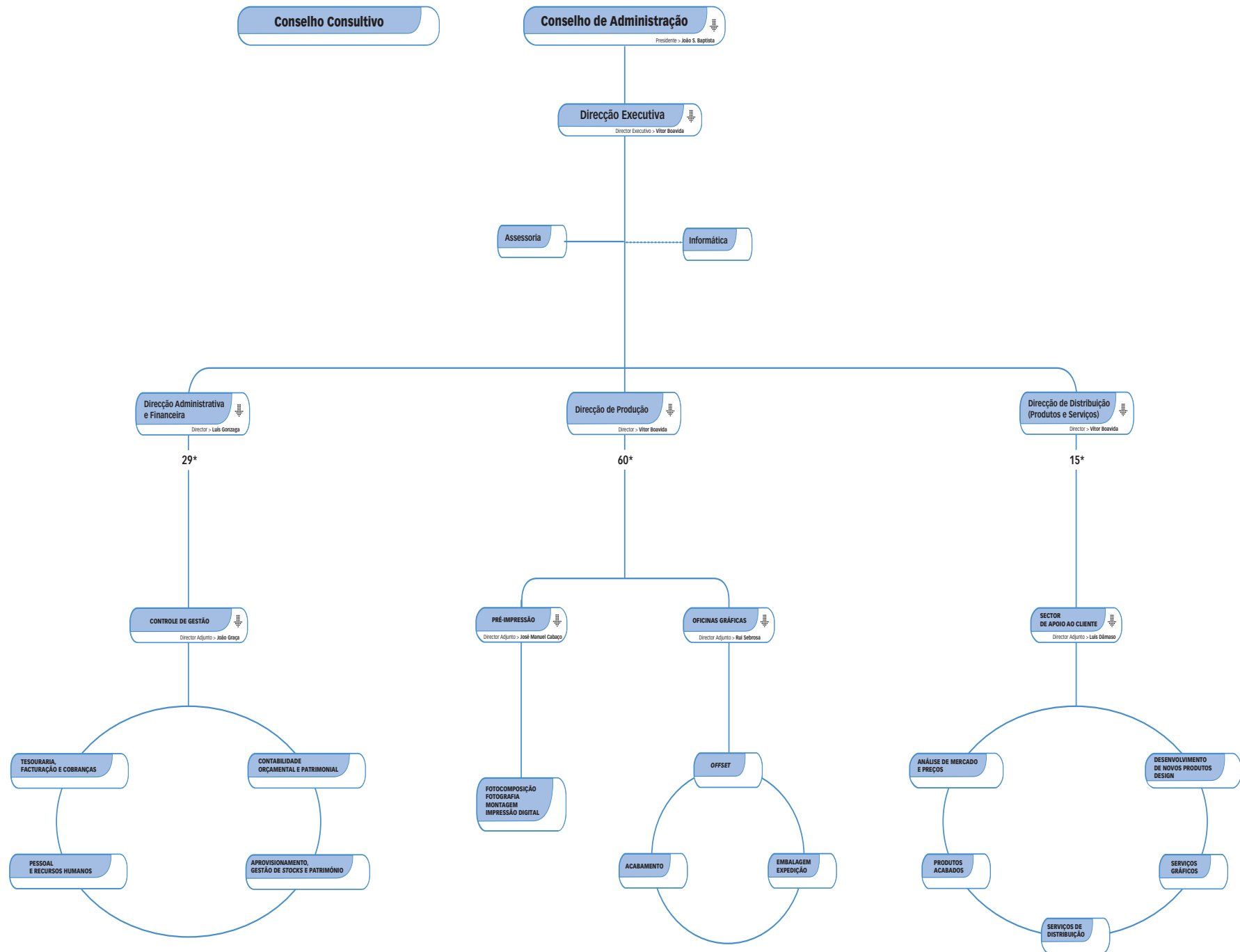
## **ANEXO III**

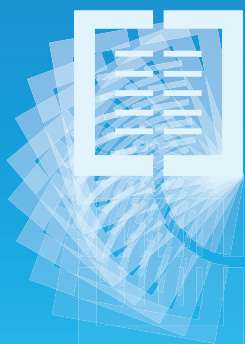


## Indicadores da EME

|                       |                                              | 2007                                                    |              |
|-----------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------|
| Indicadores de Gestão | Número de Empregados                         |                                                         | 92           |
|                       | Vendas+Prestação de Serviços                 |                                                         | 4.059.293,49 |
|                       | Vendas por empregado                         |                                                         | 44.122,76    |
|                       | Resultados Operacionais                      |                                                         | -12.112,53   |
|                       | Resultados Financeiros                       |                                                         | 116.288,30   |
|                       | Resultados Correntes                         |                                                         | 104.175,77   |
|                       | Resultados Líquidos                          |                                                         | 102.368,56   |
|                       | Activo Total Líquido                         |                                                         | 6.162.061,42 |
|                       | Valor Acrescentado Bruto (VAB)               |                                                         | 2.310.652,38 |
|                       | Valor Acrescentado Bruto (VAB) por empregado |                                                         | 25.115,79    |
| Análise Financeira    | Rátios de Liquidez                           | Solvabilidade                                           | 20           |
|                       |                                              | Liquidez Geral                                          | 383          |
|                       |                                              | Liquidez Reduzida                                       | 312          |
|                       |                                              | Liquidez Imediata                                       | 271          |
|                       |                                              | Prazo de Segurança de Liquidez (Dias)                   | 421          |
| Análise Económica     | Rátios de Rendibilidade %                    | Rendibilidade dos Capitais Próprios                     | 1,7%         |
|                       |                                              | Rendibilidade Operacional das Vendas                    | -0,3%        |
|                       |                                              | Rendibilidade do Activo                                 | -0,2%        |
|                       |                                              | Rendibilidade Económica                                 | 1,7%         |
|                       | Rátios de Funcionamento                      | Rotação das Existências                                 | 3,78         |
|                       |                                              | Permanência Média das Matérias Primas em Armazém (Dias) | 216          |
|                       |                                              | Prazo Médio de Recebimentos (Dias)                      | 57           |
|                       |                                              | Prazo Médio de Pagamentos (Dias)                        | 9            |

## **ANEXO IV**





Estrada de Mem Martins, 4 - S. Carlos  
Apartado 113 - 2726-901 Mem Martins  
Telefone 219 266 600 Fax 219 202 765  
Email: [sacgraf@eme.pt](mailto:sacgraf@eme.pt)  
Site: [www.eme.pt](http://www.eme.pt)

Coordenadas GPS: N 38° 46' 55" W 9° 20' 900"