



Missão	3
1. Auto-avaliação Institucional	5
Objetivos operacionais do QUAR 2012	6
2. Atividade em 2012	9
2.1. A EMEC no contexto da indústria gráfica	9
2.2. A atividade produtiva e os processos de funcionamento	10
2.3. A prestação de serviços e as vendas	12
3. Desempenho do serviço gráfico e de distribuição	14
3.1. O mercado	14
3.2. Avaliação do grau de satisfação dos utilizadores/clientes	17
4. Desempenho do Produto Acabado	19
4.1. As vendas de Produto Acabado	19
4.2. Os canais de venda	22
4.3. As vendas através da Internet	23
5. Provas de Aferição, Exames Nacionais e obras relacionadas	25
6. Áreas de negócio nos últimos anos	26
7. Resultados financeiros	27
8. Recursos humanos	33
9. Avaliação dos projetos e atividades em 2012	37
 Projetos e Atividades para 2012	 39
 Anexos	 71
Anexo I — Mapa Estratégico	
Anexo II — Balanço	
Anexo III — Demonstração de resultados	
Anexo IV— Recursos humanos	
Anexo V— Indicadores da EMEC	
Anexo VI— Organograma	

MISSÃO

As entidades que compõem o sector público têm diferentes características, devido aos objetivos que perseguem, à natureza da sua atividade, aos produtos e serviços que prestam, ao perfil dos utilizadores e respetivas formas de financiamento. A razão de ser da Editorial do Ministério da Educação e Ciência (EMEC) surgiu da necessidade de disponibilizar produtos educativos de qualidade, a baixo custo, alguns deles com reserva de sigilo, disseminando-os rápida e atempadamente numa rede escolar diversificada e complexa.

O DL n.º 648/76, de 31 de Julho, instituiu a EMEC como organismo dotado de autonomia administrativa e financeira, tendo como atividade económica principal a edição, impressão e distribuição de suportes de informação gravados. Os recursos financeiros do seu orçamento (e o seu património em geral) provêm exclusivamente da venda dos produtos desta atividade.

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

Muito sinteticamente, podemos definir a **missão** da EMEC como um organismo cuja atividade económica principal é a edição e a impressão de suportes de informação gravados, promovendo também a distribuição e venda de publicações. 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 EMEC presta serviços aos organismos centrais e periféricos do MEC, à rede pública de estabelecimentos de educação e ensino, a outras entidades públicas e privadas, professores, alunos e famílias.



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

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

Dois vetores estratégicos têm orientado a gestão:

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

As atividades primárias da EMEC compreendem pré-impressão, impressão, acabamento, expedição e distribuição, e consistem na criação física do produto e na sua venda. Neste sentido, há que conseguir uma integração perfeita, garantindo o cumprimento das condições (sigilo no caso dos exames nacionais e provas de aferição) e dos prazos de execução das encomendas, potenciando a vantagem da EMEC de conhecimento das características dos clientes.

1. Auto-avaliação Institucional

A **Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro** (novo SIADAP), refere como ponto de partida a elaboração do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), do qual deve constar a missão da EMEC, os seus propósitos de ação (objetivos estratégicos), os objetivos operacionais da aferição e condicionantes da sua concretização.

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

Os Objetivos Estratégicos (OE) têm sido os seguintes:

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

A satisfação dos utentes/clientes (OE 1) consegue-se quando o serviço prestado corresponde às características da encomenda e ao preço. São também relevantes o apoio técnico ao cliente, durante a execução, a entrega do serviço e o cumprimento do prazo acordado. A satisfação dos clientes é também determinada pelo aperfeiçoamento dos processos e condições técnicas de prestação dos serviços (OE 3), os quais visam obter ganhos de qualidade e produtividade.

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



Objetivos operacionais do QUAR 2012

Relativamente à sua formulação em cadeia lógica, os objetivos do QUAR formulam-se dos mais gerais para os operacionais, sendo estes últimos da responsabilidade dos serviços. Os três primeiros objetivos de **eficácia** que se formulam no QUAR pesam 45% para efeitos de avaliação e exprimem resultados ou efeitos imediatos para os clientes do serviço. A avaliação da eficácia dos objetivos operacionais resume-se às unidades físicas ou monetárias relacionadas com a produção dos bens e serviços.

OB1 — Atingir um Valor Acrescentado Bruto que se situe entre os 1,3 e os 1,7 milhões de euros. O VAB representa a diferença entre o valor dos bens produzidos e o custo das matérias-primas e dos serviços utilizados para os produzir, ou seja, tem como contrapartida os salários, juros e lucros acrescentados à produção pela EMEC. O objetivo exprime o valor do trabalho que é acrescentado ao custo de produção. Deste modo, o valor meta do indicador **VAB** seria obtido no intervalo entre 1,3 e 1,7 milhões de euros, apurados através do mapa de demonstração anual dos resultados, o que acabou por se verificar, pois o valor do indicador para 2012 foi de 1,900 milhões de euros, tendo o objetivo sido superado. Isto significa que, apesar dos resultados negativos do exercício, a EMEC consegue gerar recursos que permitem custear despesas com pessoal.

OB2 — Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 80% e 90% das obras. O indicador obtém-se pelo apuramento do número de obras com os prazos cumpridos, no total de obras executadas. Em 2012, este indicador registou uma taxa de cumprimento de prazos de 85%, significando assim que o objetivo foi cumprido.

OB3 — Conseguir que todos os trabalhadores tenham frequentado, até 2013, ações de formação com impacto na qualidade dos serviços prestados. O indicador é apurado pelo número de trabalhadores que efetivamente frequentaram com sucesso as ações de formação nas quais estavam inscritos. No ano de 2012, realizaram-se diversas ações de formação, às quais compareceram 17 trabalhadores da EMEC, o que levou ao cumprimento do objetivo.

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

OB4 — Garantir a aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 13 e 16 mil euros. Este objetivo corresponde a uma orientação estratégica e caracteriza-se pelo aperfeiçoamento ou inovação nos processos, ao longo da cadeia de valor, com vista à redução de custos, de prazos de execução e de prazos de entrega ao cliente. Neste ano, a superação deste objetivo resulta da aplicação de propostas, devidamente documentadas, que consubstanciaram um ganho efectivo de aproximadamente 15.000 euros.

OB5 — Aumentar o volume de vendas diretas, de forma a valerem 45% do total de vendas de produto acabado. Este objetivo tem como finalidade o aumento de receita arrecadada pela EMEC, uma vez que o aumento das vendas diretas representa um aumento na faturação, pelo facto de não serem aplicados quaisquer descontos, como acontece com as vendas efetuadas através de revendedores. Em 2012, o volume de vendas diretas foi de 52% em relação ao total faturado em Produto Acabado, atingindo-se assim o objetivo, uma vez que a meta estava fixada entre os 42% e os 48%.

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

OB6 — Atingir um nível de qualidade de Muito Bom entre 50% e 60% dos trabalhos gráficos e de distribuição. O indicador deste objetivo obtém-se através do grau de satisfação do cliente, medido pelas respostas ao questionário de avaliação preenchido pelos clientes. No ano em causa, verificou-se a superação deste objetivo, uma vez que o resultado obtido foi de 71% de obras com um nível de qualidade de Muito Bom, quando a meta se situava entre os 50% e os 60%.

OB7 — Atingir um nível de qualidade de Muito Bom entre 50% e 60% na avaliação das encomendas de produto acabado. O indicador deste objetivo obtém-se através do grau de satisfação das escolas, em relação à totalidade do serviço que lhes é prestado pela EMEC durante um período, medido através das respostas ao questionário que lhes é enviado para o efeito. Em 2012, este objetivo foi atingido, porquanto essa avaliação se situou nos 57%.

O quadro que se encontra na página seguinte resume o que foi exposto atrás e nele constam as metas previstas, os resultados obtidos e os desvios verificados para o QUAR de 2012.



Figura 1 — Indicadores do QUAR de 2012

Objetivos Operacionais			Meta Prevista	Resultado de 2012	Desvio	
Eficácia						45%
Ob 1 Pond. 33%	Atingir um VAB que se situe entre os 1,3 e os 1,7 milhões de euros	Ind. 1	1.500.000	1.900.377	400.377	superou 15,0%
Ob 2 Pond. 33%	Cumprir com entre 80% e 90% dos prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição	Ind. 2	85,0%	85,0%	0,0%	cumpriu 15,0%
Ob 3 Pond. 33%	Conseguir que todos os trabalhadores tenham frequentado até 2013 acções de formação	Ind. 3	20	17	-3	cumpriu 15,0%
Eficiência						35%
Ob 4 Pond. 50%	Garantir a aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 13 e 16 mil euros	Ind. 4	14.500	15.000	500	cumpriu 17,5%
Ob 5 Pond. 50%	Aumentar o volume de Vendas Diretas, para 45% do total de vendas de Produto Acabado	Ind. 5	45,0%	52,0%	7,0%	superou 17,5%
Qualidade						20%
Ob 6 Pond. 50%	Atingir um nível de qualidade Muito Bom entre 50% e 60% dos trabalhos gráficos e de distribuição	Ind. 6	55,0%	71,0%	16,0%	superou 10,0%
Ob 7 Pond. 50%	Atingir um nível de qualidade Muito Bom entre 50% e 60% na avaliação das encomendas de Produto Acabado	Ind. 7	55,0%	58,0%	3,0%	cumpriu 10,0%

2. Atividade em 2012

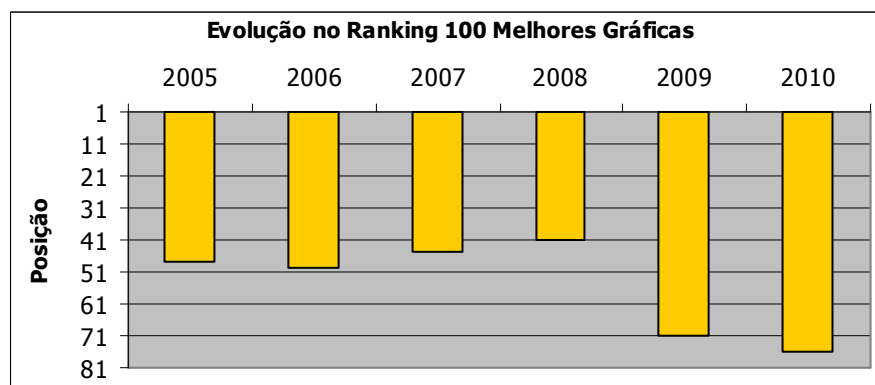
2.1. A EMEC no contexto da indústria gráfica

No panorama económico, o ano de 2012 continuou a sofrer as ondas de choque provocadas pela grave crise financeira que se verificou em 2008, agravada pelos efeitos da crise da dívida soberana de 2010. Os países do sul da Zona Euro foram os mais atingidos, sobretudo aqueles que estiveram sob a alçada do Programa de Assistência Financeira da Troika (FMI, BCE e UE), entre os quais se inclui Portugal. Face às políticas de austeridade a que esteve sujeita, a economia portuguesa viveu uma recessão profunda que abalou todos os sectores, particularmente a indústria das Artes Gráficas.

Segundo a análise da revista *Do Papel*, os resultados do «Ranking das 100 Maiores Empresas Gráficas» mostram as flutuações próprias do período menos estável que se viveu em 2010.

A Figura 2 representa a evolução da EMEC no ranking das 100 maiores empresas gráficas a operar em Portugal, por ordem decrescente da faturação. Segundo os dados disponíveis em 2010, à primeira posição correspondia um valor de 44,8 milhões de euros e à centésima um valor de 2,4 milhões euros.

Figura 2 — Evolução no ranking das empresas do sector gráfico



In «Ranking das 100 maiores gráficas de 2010», revista *Do Papel*, Julho/Agosto 2012 (págs. 18-27). Valores reais a partir de 2009, isentos das estimativas anteriores.

Assim, a EMEC apresentou um volume de negócios de 3,606 milhões de euros, correspondendo, em 2010, a um decréscimo de 6,8 %, o que implicou uma perda de 5 lugares no ranking em relação ao ano anterior, passando a ocupar o 76.º lugar. Contudo, convém referir que a análise dos dados de 2009 é real, ou seja, isenta das estimativas da análise dos anos anteriores.



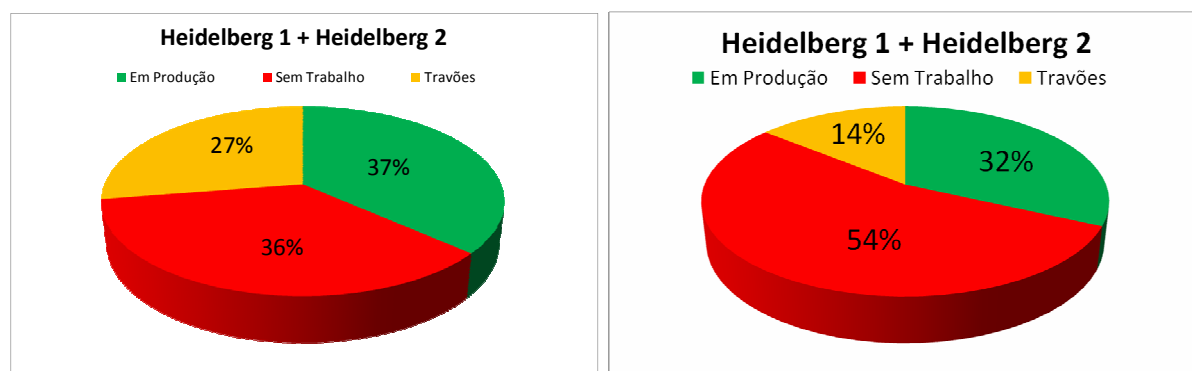
2.2. A atividade produtiva e os processos de funcionamento

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

No **Sector da Impressão Digital**, o equipamento é constituído por 1 Sistema de Impressão Digital para a produção de obras gráficas de pequenas tiragens (com 1 servidor e 1 impressora a preto e branco e 1 impressora a cores, já descontinuada pelo fabricante) e 1 Sistema de Digitalização de Materiais Analógicos para Ficheiros Digitais (com 1 servidor e 1 *scanner* de alta produção), avariado e sem possibilidade de reparação.

O parque de **máquinas de impressão** da EMEC encontra-se totalmente amortizado, sendo constituído por três grupos de equipamento: o primeiro, aquele que está em laboração efetiva, compreende duas máquinas *Heidelberg* a duas cores no formato 70 x 100 cm; o segundo e terceiro são constituídos por máquinas de apoio com uma taxa de utilização muito reduzida, respetivamente, duas máquinas *RYOBI* no formato 35 x 50 cm, e equipamento tipográfico. A taxa de inatividade nestes equipamentos principais, *Heidelberg* I e II, registou um aumento de 6%, passando de 64% em 2011 para 68% de inatividade em 2012.

**Figura 3 — Ocupação da capacidade produtiva da impressão em 2012
nas duas máquinas principais: Heidelberg I e Heidelberg II (2011 vs 2012)**



Em relação aos travões na produção, que representam agora 14% da capacidade de produção instalada, justificam-se pela falta de operador, avarias e limpezas. Melhorou face ao ano anterior pela redução de ausências de impressores por baixa ou incapacidades.

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

	Análise de Travões (em valor)						
	Heid I	Heid II	R522	R520	Cilindrica	Minerva	H1+H2
8 - Espera de Papel	63,66	28,99	8,00	0,00	0,00	0,00	92,7
9 - Espera de Chapa	9,06	13,92	0,00	0,00	0,00	0,00	23,0
10 - Def. rolagem/Molhas	6,78	8,71	0,00	0,00	0,00	0,00	15,5
11 - Mudança Cautchus	3,51	5,40	0,00	0,00	0,00	0,00	8,9
12 - Limpeza Geral	84,11	128,52	18,16	0,00	0,00	0,00	212,6
13 - Deficiência Chapa	1,49	0,23	0,00	0,00	0,00	0,00	1,7
14 - Avaria Mecânica	84,78	71,94	0,00	0,00	8,00	0,00	156,7
15 - Avaria Eléctrica	0,00	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1
16 - Falta de Energia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0
17 - Falta de Operador	206,61	173,28	52,46	0,00	79,00	11,75	379,9
19 - Deficiência de Papel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0
20 - Preparação Máquina	31,62	24,02	0,00	0,00	0,00	0,00	55,6
21 - Espera Aprovação	1,92	1,46	0,00	0,00	0,00	0,00	3,4
99 - Outros Motivos	28,17	18,92	0,00	0,00	0,00	0,00	47,1
Total Travões	521,71	475,50	78,62	0,00	87,00	11,75	997,21

	Análise de Travões (em %)						
	Heid I	Heid II	R522	R520	Cilindrica	Minerva	H1+H2
8 - Espera de Papel	12	6	10	#DIV/0!	0	0	9
9 - Espera de Chapa	2	3	0	#DIV/0!	0	0	2
10 - Def. rolagem/Molhas	1	2	0	#DIV/0!	0	0	2
11 - Mudança Cautchus	1	1	0	#DIV/0!	0	0	1
12 - Limpeza Geral	16	27	23	#DIV/0!	0	0	22
13 - Deficiência Chapa	0	0	0	#DIV/0!	0	0	0
14 - Avaria Mecânica	16	15	0	#DIV/0!	9	0	16
15 - Avaria Eléctrica	0	0	0	#DIV/0!	0	0	0
16 - Falta de Energia	0	0	0	#DIV/0!	0	0	0
17 - Falta de Operador	40	36	67	#DIV/0!	91	100	38
19 - Deficiência de Papel	0	0	0	#DIV/0!	0	0	0
20 - Preparação Máquina	6	5	0	#DIV/0!	0	0	6
21 - Espera Aprovação	0	0	0	#DIV/0!	0	0	0
99 - Outros Motivos	5	4	0	#DIV/0!	0	0	5
Total Travões	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%

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

A Figura 5 apresenta as horas de laboração mensais em 2011 e 2012 em todas as máquinas de impressão. Como se pode observar, o mês de Maio foi, em 2012, o mês de maior laboração, altura que corresponde à execução de provas de aferição e exames nacionais, com um volume de trabalho mensal de 379 horas de impressão.

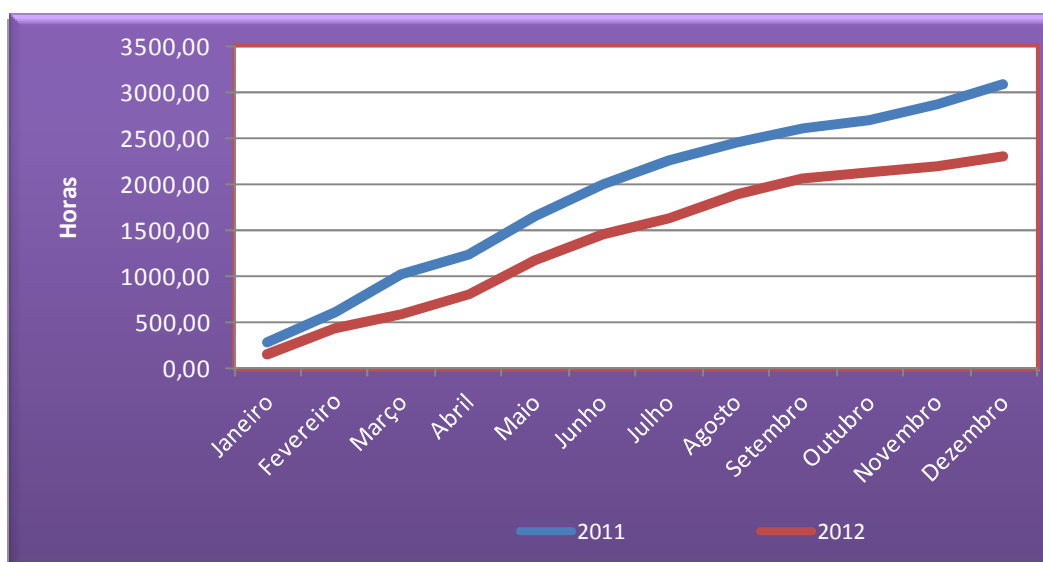
Figura 5 — Ocupação total das máquinas de impressão 2011-2012





Se somarmos em acumulação todas as horas de impressão realizadas em 2012, obtemos um total de 2307 horas, que comparadas com as 3087 horas realizadas em 2011, representam uma redução de 25%. A figura seguinte ilustra a acumulação das horas de impressão ao longo dos meses comparativamente ao ano anterior.

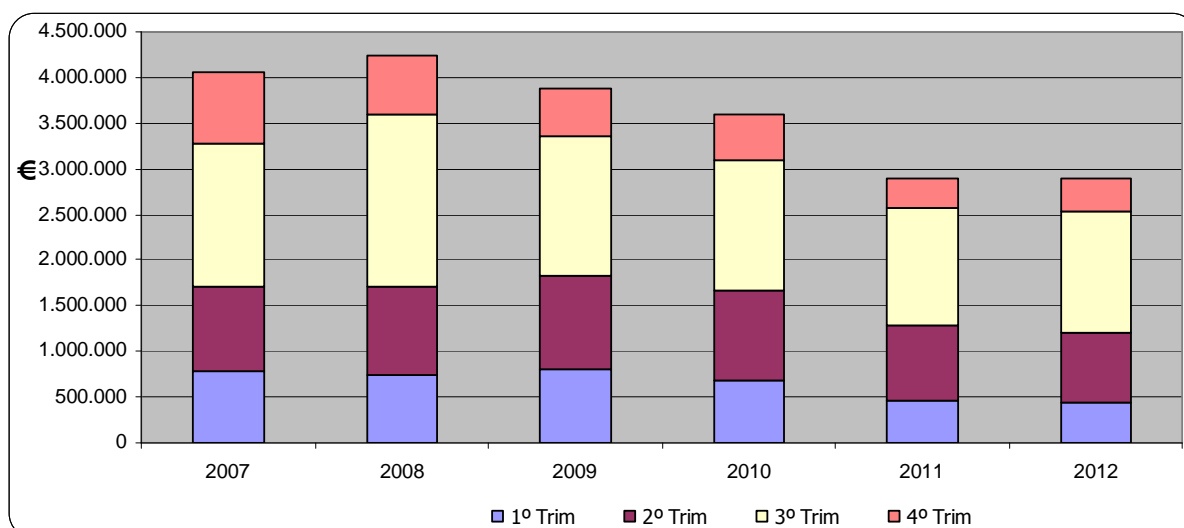
Figura 6 — Análise comparativa das horas de impressão realizadas (2011-2012)



2.3. A prestação de serviços e as vendas

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

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



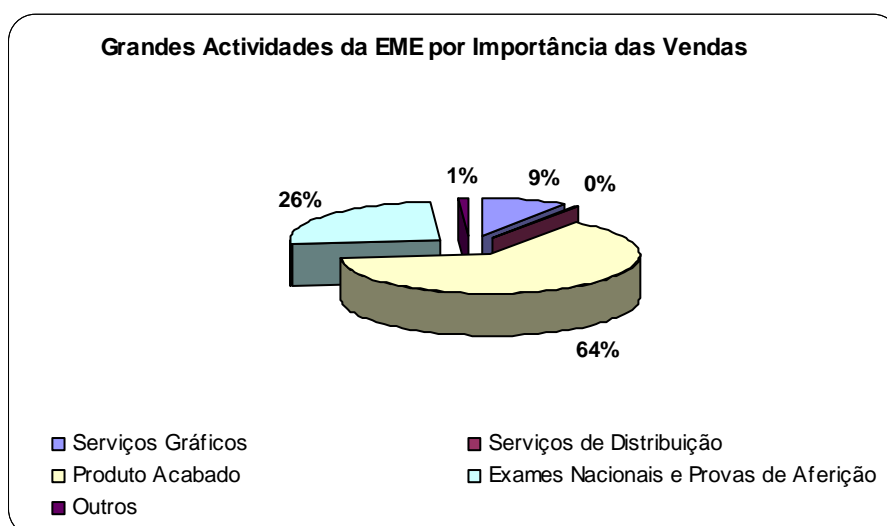
A prestação de serviços da EMEC concretiza-se nas seguintes atividades:

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

Conforme se verifica na Figura 7, a atividade da EMEC manteve-se estável, verificando-se um acréscimo marginal na faturação total em 2012 (0,4 % relativamente a 2011), o que representa um valor de faturação de 2,900 milhões de euros.

Apesar da estabilidade da faturação global, a importância relativa das atividades (Figura 8) sofreu algumas alterações. O **Produto Acabado**, que passou de 59% para 64%, foi a atividade cuja importância relativa mais cresceu, e os **Exames Nacionais e Provas de Aferição** passaram de 25% para 26%. Em sentido contrário, os **Serviços Gráficos**, que recuaram de 13% para 9%, mantêm a tendência decrescente manifestada ao longo dos últimos anos.

Figura 8 — Grandes atividades da EMEC em 2012





3. Desempenho do serviço gráfico e de distribuição

3.1 O mercado

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

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

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

O valor das consultas de clientes feitas à EMEC sofreu uma ligeira redução em relação ao ano de 2011; no entanto, é nas adjudicações que se regista a maior quebra, na ordem dos 25%. Como tal, o índice de adjudicação, que relaciona o valor de consultas com o valor de adjudicações, situou-se apenas nos 30%, valor muito abaixo do esperado para este ano.

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

Serviços Gráficos e de Distribuição		2012	2011	Variação	Índice de Adjudicação
Consultas à EME	N.º	892	758	18%	56%
	Valor	826.511	1.064.423	-22%	30%
Adjudicações à EME	N.º	496	364	36%	
	Valor	252.007	338.106	-25%	

Quando agrupadas por segmento de cliente, tal como se observa na figura seguinte, verificamos que, conforme a tendência verificada em anos anteriores, as adjudicações relativas aos organismos do Ministério da Educação e Ciência sofreram uma diminuição de 60% em relação a 2011. Com efeito, a Direção-Geral de Educação (DGE) foi o organismo no qual se registou a maior quebra nos trabalhos pedidos e adjudicados.

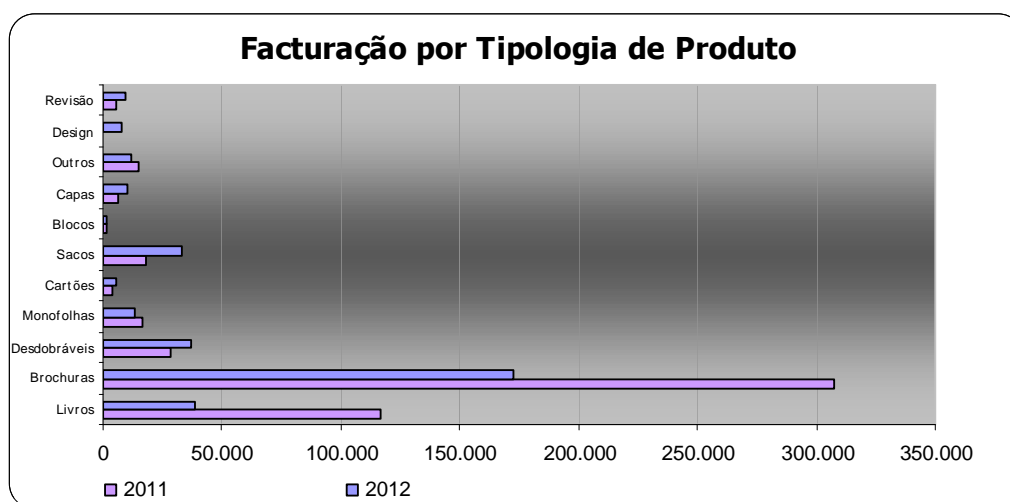
Figura 10 — Adjudicações de serviços gráficos e de distribuição por segmento de cliente (em euros)

Tipo de Cliente	2012		2011		Varição
Ministério da Educação					
Serviços Centrais	67.017	49%	166.600	45%	-60%
Direcções Regionais e outros serv. Do ME	1.378	1%	2.132	7%	-35%
Estabelecimentos de Ensino não Superior	119.496	24%	81.331	12%	47%
Instituições de Ensino Superior	4.133	4%	12.613	1%	-67%
Ministério da Ciência e do Ensino Superior	1.401	1%	1.938	2%	-28%
Serviços de Outros Ministérios	23.189	10%	32.396	17%	-28%
Empresas e Individuais	12.026	9%	30.065	4%	-60%
Outros	23.367	3%	11.033	10%	112%
	252.007	100%	338.108	100%	-25%
Exames Nacionais	632.590		507.770		25%
Provas de Aferição	110.680		220.800		-50%
	743.270		713.410		4%
Total	995.277		1.373.002		-28%

Verifica-se uma quebra acentuada nas adjudicações em praticamente todos os segmentos de mercado, com exceção dos *Estabelecimentos de Ensino não Superior*, devido principalmente ao aumento de encomendas de cadernetas personalizadas, que se refletiu posteriormente numa redução significativa da faturação de 2012.

No que diz respeito ao serviço gráfico, por tipologia de produto (figura 11), a faturação apresenta valores mais significativos em *Brochuras* e *Livros*, embora se registre uma diminuição significativa na faturação destas mesmas tipologias, relativamente ao período homólogo de 2011. Nas restantes tipologias, a situação é muito semelhante à registada no ano anterior.

Figura 11 – Faturação por tipologia de produto (em euros)





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

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

Tipo de Cliente	2012		2011		Var (%)
	Valor	Import. Relativa	Valor	Import. Relativa	
Ministério da Educação - Serv. Centrais, Dir. Regionais e Outros Serviços	68.395	7%	168.731	16%	-59%
Ministério da Educação - Exames Nacionais e Provas de Aferição	743.270	75%	728.570	68%	2%
Outras Instituições - Escolas, Universidades, Serviços de Outros Min., Empresas, Individuais e Outros	183.612	18%	169.375	16%	8%
Totais	995.277	100%	1.066.676	100%	-7%

Observando a faturação dos **Serviços Gráficos, de Distribuição e de Produto Acabado**, regista-se um ligeiro aumento em alguns segmentos, nomeadamente nos *Exames Nacionais* e nos *Estabelecimentos de Ensino não Superior*, que consequentemente conduziram a um ligeiro aumento no valor total de faturação.

Na figura 13 podem observar-se os valores globais de faturação de todas as atividades da EMEC para cada segmento de cliente, bem como o peso que têm no total e a variação que sofreram de 2011 para 2012.

Figura 13 – Faturação por segmento de cliente (em euros)

Facturação por Segmento de Cliente	2012	%	2011	%	Variação Anual
Ministério da Educação					
Serviços Centrais	142.726	13%	377.113	14%	-62%
Direcções Regionais e Outros Serv. do ME	16.572	1%	22.689	2%	-27%
Exames Nacionais	632.590	18%	507.770	13%	25%
Estabelecimentos de Ensino não Superior	1.057.607	32%	916.158	26%	15%
Instituições de Ensino Superior	14.498	0%	1.507	1%	862%
Ministério da Ciência e do Ensino Superior	0	0%	1.990	0%	-100%
Serviços de Outros Ministérios	17.190	1%	30.827	4%	-44%
Empresas e Individuais	66.621	2%	44.905	1%	48%
Revendedores Autorizados e Comércio Especializado	880.609	31%	901.765	30%	-2%
Outros Serviços	72.230	3%	84.246	3%	-14%
Total	2.900.643		2.888.970		0,4%

3.2. Avaliação do grau de satisfação dos utilizadores/clientes

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

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

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

No decorrer do ano de 2012, foram enviados 393 questionários para apuramento do grau de satisfação do cliente após a receção do trabalho gráfico e/ou de distribuição, e monitorizaram-se as respostas recebidas, cerca de 239, o que representa um índice de resposta de 61%.

Por outro lado, para além dos critérios que já eram anteriormente utilizados para classificar o trabalho realizado, passou também a atribuir-se uma **avaliação global** a cada obra, fazendo corresponder um valor de zero a quatro às notas *Mau* a *Muito Bom*, respetivamente.

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

Figura 14 – Avaliação global da satisfação do cliente

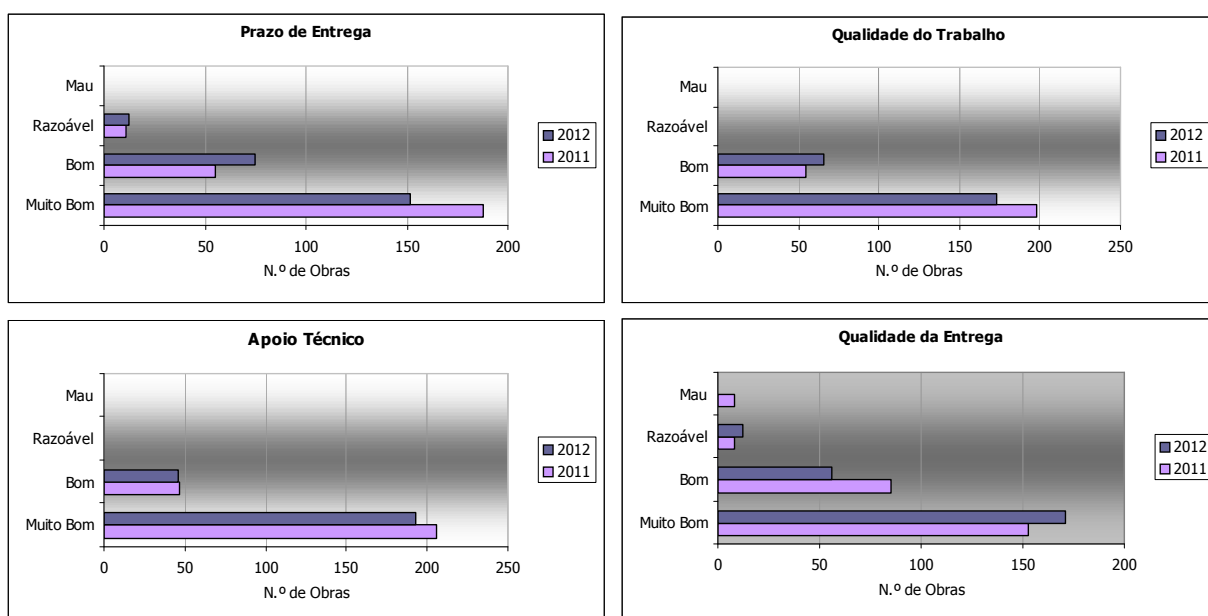
Avaliação Global	Quantidade Obras			
	2012	%	2011	%
Muito Bom	170	71%	165	65%
Bom	67	28%	84	33%
Razoável	2	1%	5	2%
Mau	0	0%	0	0%

Taxa de Respostas	2012	2011
Questionários enviados	393	354
Questionários com resposta	239	254
Taxa	61%	72%

É importante salientar que, em 2012, a EMEC obteve uma diminuição significativa no número de respostas menos favoráveis (Razoável e Mau). A variável *Prazo de Entrega* continua a ser a que apresenta mais avaliações menos favoráveis, devido em grande parte à avaliação dada às cadernetas do aluno personalizadas, nas quais o prazo de entrega é sempre bastante dilatado e por vezes não é cumprido. Continua a ser relevante, como medida a tomar para inverter estes resultados, a aquisição de uma nova máquina, uma vez que se trata de um investimento com retorno garantido.

Os gráficos seguintes refletem, para cada variável avaliada, a comparação das respostas obtidas em 2011 e 2012 nos questionários enviados aos clientes após a conclusão das respetivas obras.

Figura 15 – Análise das respostas ao questionário de avaliação da satisfação do cliente



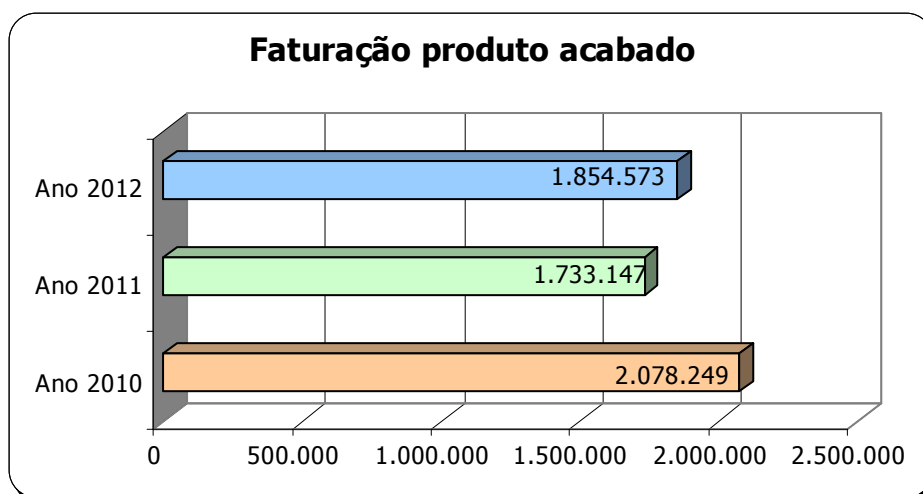
4. Desempenho do Produto Acabado

4.1. As vendas de Produto Acabado

No ano de 2012, o volume de faturação do produto acabado da EMEC foi de 1.854.573 euros, valor que representa um aumento de 121.426 euros (7%) comparativamente ao total faturado em 2011, então de 1.733.147 euros.

Este crescimento, explicado mais adiante, vem inverter a tendência dos últimos anos. Em 2011 tinha-se verificado um decréscimo de 345.102 euros (- 16,6%), para o que muito contribuiu o facto de 2010 ter sido o último ano em que o Boletim de Inscrição para Exames Nacionais (cat. 0133) foi comercializado a 2,15 euros/unidade.

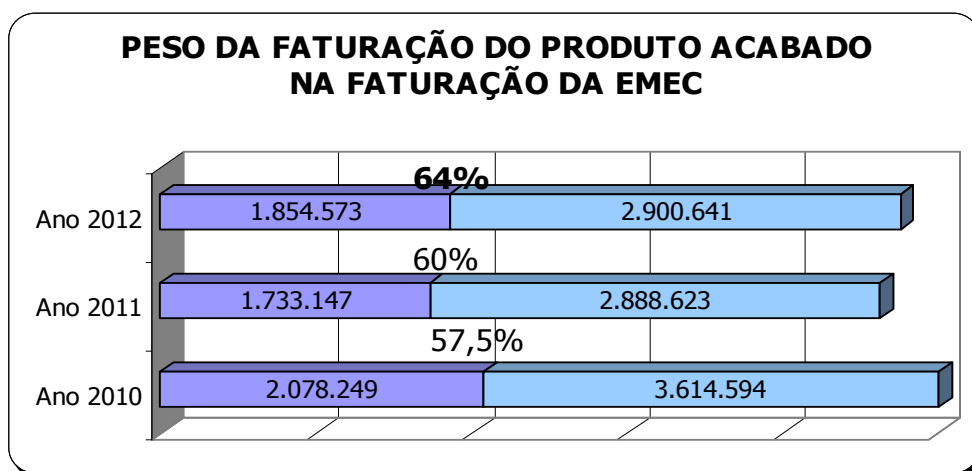
Figura 16 – Faturação do produto acabado (2010-2012) (em euros)



Contrariamente ao ano de 2011, em que a faturação do produto acabado e a faturação global da EMEC registaram reduções significativas, respetivamente de 17% e 20%, em 2012 o volume total de vendas da EMEC manteve-se praticamente inalterável (cresceu 0,4%), não acompanhando o crescimento de 7% do produto acabado. Assim, o facto de a faturação da EMEC não ter acompanhado o crescimento do produto acabado justifica-se pela quebra nas vendas da prestação de serviços gráficos e de distribuição.

O peso percentual do produto acabado no total da faturação tem vindo a crescer, aumentando quase 7% de 2010 para 2012. Este aumento é explicado sobretudo pela quebra na faturação dos serviços gráficos e de distribuição, mas também pelo crescimento de alguns segmentos de produto acabado, como é o caso dos livros de preparação para exames nacionais.

Figura 17 – Faturação do produto acabado vs faturação total



No ano de 2010, a EMEC vendeu, de todo o conjunto de artigos que compõem o produto acabado, 3.362.800 exemplares. Este número é inferior à quantidade vendida em 2011 em 282.000 exemplares (- 7,8%). Apesar de em menor escala, mantém-se assim a tendência de decréscimo que já se tinha verificado nos últimos anos, nomeadamente de 2010 para 2011, quando se registou uma quebra de 17%.

Genericamente, confirma-se a redução da procura pelos impressos de administração escolar – Requerimentos, Boletins de Matrícula, Livros de Turma – sobretudo pelo facto de a sua grande maioria estar a ser substituída por soluções informáticas. Destaque ainda para a quebra nas vendas do Cartão do Aluno, que, no conjunto dos 4 modelos, vendeu menos cerca de 50.000 unidades comparativamente a 2011.

Em sentido inverso, verificou-se um crescimento na procura dos Boletins de Inscrição para os Exames Nacionais, muito devido à introdução do Boletim para a 2.ª fase (cat. 0134), tendo-se vendido no conjunto dos 2 modelos mais 30.000 exemplares que em 2011 (nesse ano apenas com o cat. 0133).

Fazendo uma análise às vendas por segmento, verifica-se, em relação a 2011, uma quebra nos segmentos *impressos* (- 7%) e *livros de sumários* (- 8%), no fundo, os que são mais facilmente substituíveis pelos programas informáticos. A redução das vendas deste conjunto de artigos foi aproximadamente de 58.000 euros. De salientar que esta quebra deverá ser objeto de alguma atenção, visto tratar-se respetivamente do segundo e do terceiro maiores segmentos de artigos, com uma faturação conjunta de 740 mil euros.

Relativamente aos restantes segmentos, verificou-se um crescimento na faturação, consequência das seguintes situações (aumento percentual indicado comparativamente a 2011):

– Cadernetas do Aluno (5%): aumento do preço de venda unitário de 0,03.

– Boletins de Inscrição para Exames Nacionais (19%): criação do Boletim de Inscrição para a 2.ª fase (cat. 0134), cuja faturação foi de 80.000 euros, tendo compensado a quebra de 40.000 euros no boletim da 1.ª fase (cat. 0133).

– Livros de Preparação para Exames Nacionais (76%): vários fatores explicam este crescimento substancial (em perto de 110.000 euros): lançamento em 2012 de duas novas publicações – Físico-Química e Biologia-Geologia (cujas vendas totalizaram em conjunto cerca de 60.000 euros); desdobramento do livro de Matemática do 12.º ano em 3 volumes, que representou um acréscimo de faturação de quase 30.000 euros comparativamente à venda de 2 volumes em 2011; lançamento de praticamente todas as publicações durante o ano de 2012, ao contrário do que se tinha verificado em 2011, em que para algumas ainda se tinha registado um volume de vendas considerável no final do ano de 2010.

Figura 18 – Vendas por tipologia

Vendas por tipologia	Ano 2012	Peso no PA
Cadernetas do aluno (s/personalização)	€ 557.363	30%
Impressos	€ 381.171	21%
Livros de sumários	€ 359.269	19%
Boletim de inscrição para exames	€ 269.199	15%
Publicações de preparação p/ exames (GAVE)	€ 254.708	14%
Papel de prova	€ 23.474	1%
Publicações do Catálogo (DGIDC; GEPE; SGME)	€ 7.884	0,4%
Produtos EMEC	€ 1.505	0,1%
Total	€ 1.854.573	

Tal como em 2011, o Livro de Turma (cat. 0100) foi o artigo com maior volume de vendas, com um total superior a 225 mil euros. Comparativamente à faturação de 2011, registou uma quebra muito significativa, de 32.700 euros (- 13%). Confirma-se assim que este artigo está a ter cada vez menos procura, visto que nos dois últimos anos diminuiu a sua faturação em 58.000 euros, consequência do facto de cada vez mais escolas estarem a registar os sumários através de programas informáticos.

A variação negativa nas vendas do cat. 0133, Boletim de Inscrição para os Exames do Ensino Secundário (- 18%), conforme mostra o quadro abaixo, justifica-se pelo lançamento, no ano de 2012, do Boletim para a 2.ª fase (cat. 0134).



De notar que a variação que se verifica nos livros de preparação para os exames nacionais está relacionada com a data em que ficam disponíveis.

Figura 19 – Os artigos mais vendidos

10 mais vendidos	Ano 2012	Peso no PA
0100 - Livro de Turma	€ 225.592	12,2%
0025 - Caderneta do aluno 3.º ciclo	€ 211.430	11,4%
0133 - Boletim de inscrição p/ exames 1.ª fase	€ 185.721	10,0%
0023 - Caderneta do aluno 1.º ciclo	€ 164.645	8,9%
0024 - Caderneta do aluno 2.º ciclo	€ 149.608	8,1%
0106 - Registo Diário Atividades 1.º Ciclo	€ 133.677	7,2%
0134 - Boletim de inscrição p/ exames 2.ª fase	€ 79.872	4,3%
3961 - Questões de exame Mat. Vol.I	€ 63.792	3,4%
0314 - Capa de processo do aluno	€ 59.018	3,2%
3962 - Questões de exame Mat. Vol.II	€ 46.955	2,5%
Total	€ 1.320.310	71,2%

Este conjunto de artigos tem, na realidade, uma importância significativa, já que, apesar de representarem um número muito reduzido dos mais de 500 artigos que compõem o atual Catálogo, têm um peso acima dos 71% na faturação do produto acabado. Refira-se que este peso decresceu de 2011 para 2012 em 6%.

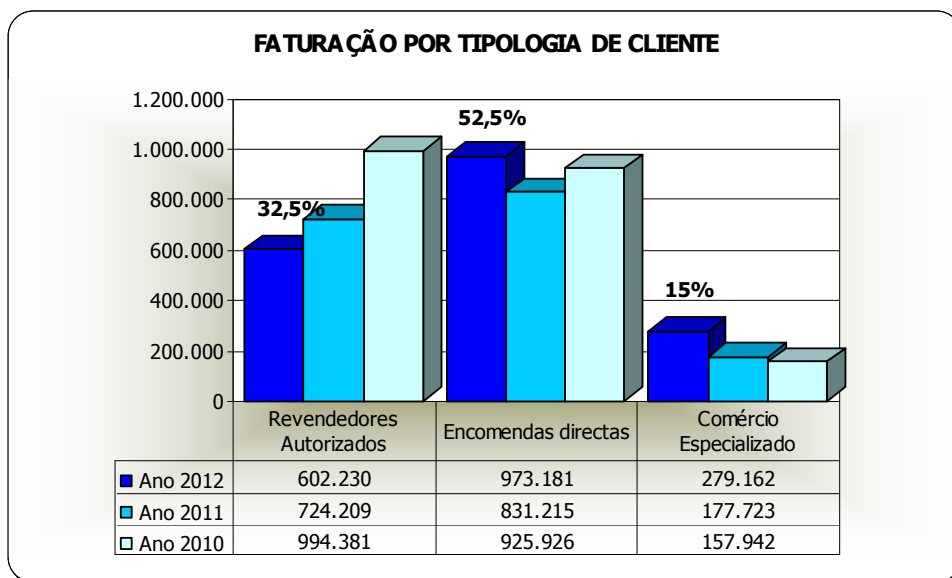
4.2. Os canais de venda

O ano de 2012 veio confirmar a transição que se tinha verificado em 2011 nas vendas do produto acabado: o segmento vendas diretas – escolas e particulares – é o que regista maior volume, aumentando a diferença para o segmento Revendedores Autorizados, de 6% em 2011 para 20% em 2012.

De notar que estes números refletem a aposta dos últimos anos nas vendas diretas – através da dinamização da página da Internet e da oferta de condições de venda à rede escolar próximas das oferecidas aos Revendedores Autorizados – que se espera mais consolidada no ano de 2013, visto que a partir de outubro de 2012 foi extinta a rede de Revendedores Autorizados (na sua grande maioria continuaram a trabalhar com a EMEC, mas com condições iguais às dos restantes livreiros).

O crescimento do canal comércio especializado, com uma variação de mais 57% relativamente a 2011, é justificado pelo significativo volume de vendas da FNAC – aumentou as suas compras em mais de 83%, tendo sido, em 2012, o cliente com maior volume de faturação de produto acabado (157 mil euros) – e ainda pelo primeiro ano completo de trabalho com a Sonae e pela dinâmica de algumas livrarias.

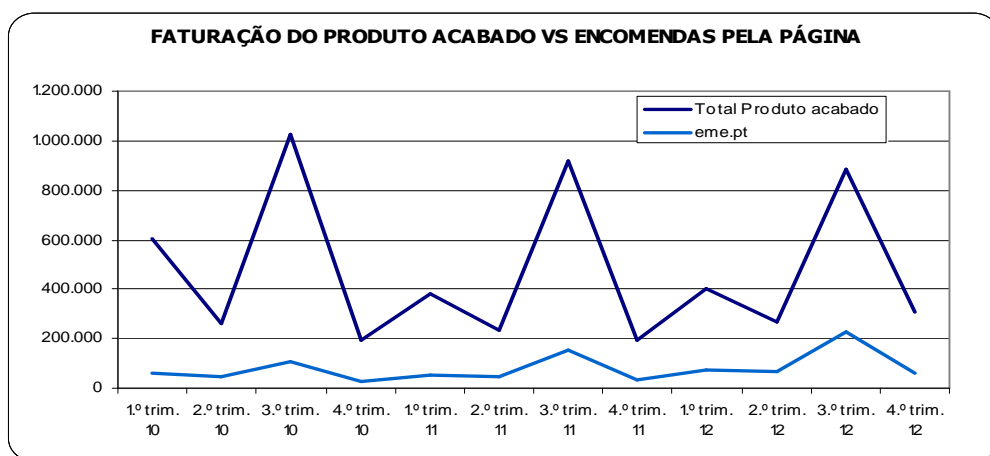
Figura 20 – Faturação por tipologia de cliente



4.3. As vendas através da Internet

Fazendo uma avaliação das vendas por canal, e em particular através da página da EMEC na Internet, verifica-se que o volume de vendas através deste canal tem aumentado. Efetuada, neste caso, uma análise trimestral desde 2010, o período de maior volume de vendas foi durante o 3.º trimestre de 2012, com um peso de 26% da faturação do produto acabado (226.700 em 886.000 euros).

Figura 21 – Faturação do produto acabado vs encomendas pela página na Internet

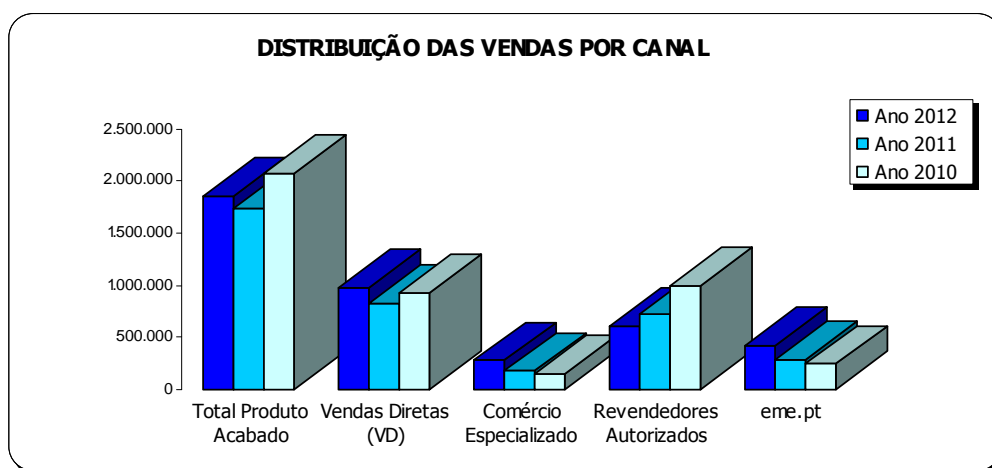




Assim, o crescimento das vendas através da página tem sido muito significativo, tendo o seu peso na comercialização do produto acabado passado, em 2 anos, quase para o dobro (de 27% em 2010 para 51% em 2012).

	Total Produto Acabado	Vendas Diretas (VD)	Comércio Especializado	Revendedores Autorizados	eme.pt	eme.pt/VD
Ano 2012	1.854.573	973.181	279.162	602.230	424.523	51%
Ano 2011	1.733.146	831.214	177.723	724.209	282.884	34%
Ano 2010	2.078.248	924.238	159.629	994.381	245.836	27%

Figura 22 – As vendas do produto acabado por canal



5. Provas de Aferição, Exames Nacionais e obras relacionadas

A atividade sazonal nas empresas gráficas revela dois picos anuais (2.º e 4.º trimestres), mas na EMEC ocorre apenas um, no 2.º trimestre. Esta particularidade explica-se pela dependência da atividade de *Exames Nacionais* e *Provas de Aferição*, que, pela sua natureza, se sobrepõe a todas as outras. O atraso na entrega dos textos originais dos exames nacionais, por parte do GAVE, e o rigor do cumprimento do calendário de realização das provas impõem a redução dos tempos de fabrico, não só através da realização de trabalho extraordinário, mas também através do recurso à subcontratação, para cumprir compromissos com clientes de serviço gráfico, conseguidos dentro e fora do MEC e indispensáveis para a consolidação da autonomia financeira da EMEC. Em 2012, como já se havia verificado em anos anteriores, a redução das encomendas de Serviços Gráficos e de Distribuição libertou capacidade produtiva para as tarefas associadas aos exames e provas de aferição, o que implicou a redução de encargos com subcontratação e trabalho extraordinário.

Figura 23 – Importância da faturação de obras diretamente relacionada com exames

Facturação de obras directamente relacionadas com os Exames Nacionais	2012	2011	2010
Exames Nacionais (A)	632.590	507.770	503.290
Provas de Aferição (B)	110.680	220.800	210.120
Boletim de Inscrição e Guia Geral de Exames (C)	269.199	225.601	455.119
(A+B+C)	1.012.469	954.171	1.168.529
Facturação Total	2.900.643	2.888.970	3.624.064



6 Áreas de negócio nos últimos anos

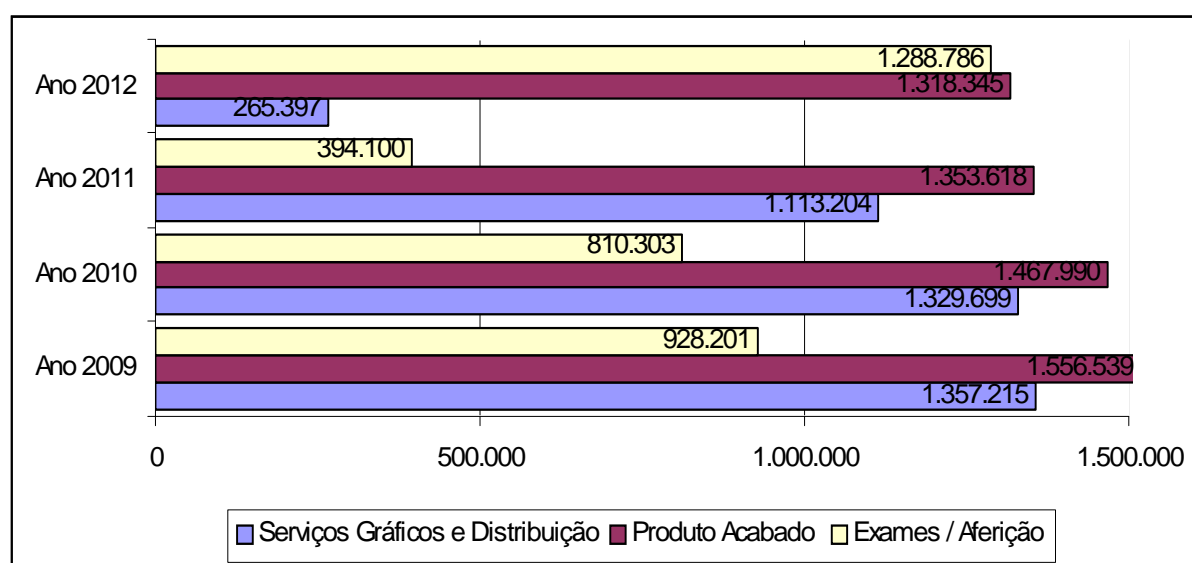
Ao contrário dos últimos anos, verifica-se uma inversão na faturação da EMEC, que até agora vinha sendo no sentido descendente, registando-se, assim, em 2012, um pequeno crescimento, superior a 11.600 euros.

O fator que mais contribuiu para essa pequena subida foi o grande aumento na faturação dos livros de preparação para os exames nacionais, em perto de 110.000 euros. Esse aumento é justificado sobretudo pelo lançamento, em 2012, de duas novas publicações – Físico-Química e Biologia-Geologia – cujas vendas totalizaram, em conjunto, cerca de 60.000 euros, e ainda pelo desdobramento do livro de Matemática do 12.º ano em 3 volumes, que representou um acréscimo de faturação de quase 30.000 euros, comparativamente à venda de apenas 2 volumes em 2011.

O crescimento das vendas desta tipologia de artigos, bem como das vendas dos boletins de inscrição para os exames do ensino secundário – que aumentaram, no seu conjunto, cerca de 40 mil euros, devido sobretudo à introdução do boletim para a inscrição na 2.ª fase – leva a uma aproximação, em valor, do conjunto de produtos e serviços que constituem o segmento *Exames/Aferição* em relação ao *Produto Acabado*.

De destacar pela negativa o acentuar da quebra na procura dos *Serviços Gráficos e de Distribuição*, mantendo a tendência que se vem registando nos últimos anos, resultado por um lado da retração dos organismos públicos quanto a esta tipologia de serviços e por outro lado da forte concorrência em termos de preço que leva esses organismos a adjudicarem os seus trabalhos a outras entidades.

Figura 24 – Evolução da faturação das áreas de negócio

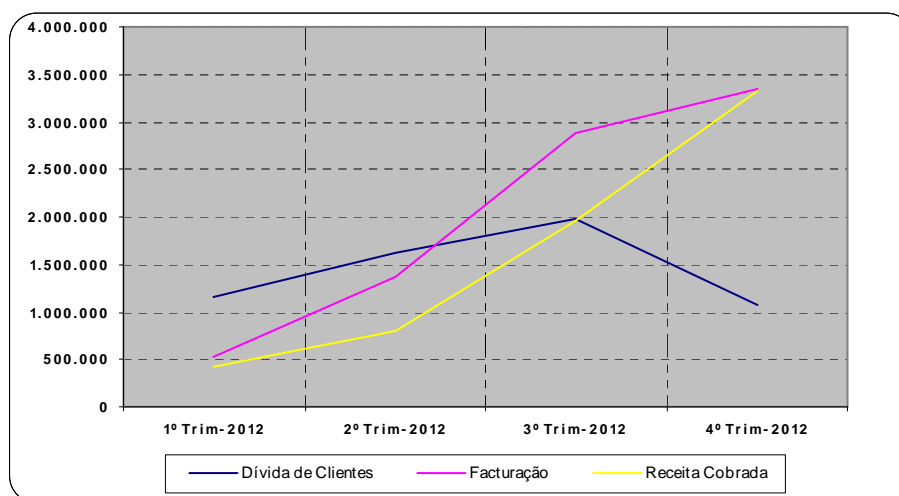


7. Resultados financeiros

O apuramento das **Despesas Correntes** pela **ótica da contabilidade pública** revela que esta rubrica sofreu uma queda de 10% em termos nominais comparativamente a 2011. As componentes da despesa que mais contribuíram para este recuo foram **Aquisição de Serviços** (- 14%), onde se destaca a rubrica Subcontratos – trabalhos executados no exterior (- 35%) – e **Despesas com o Pessoal** (- 12%).

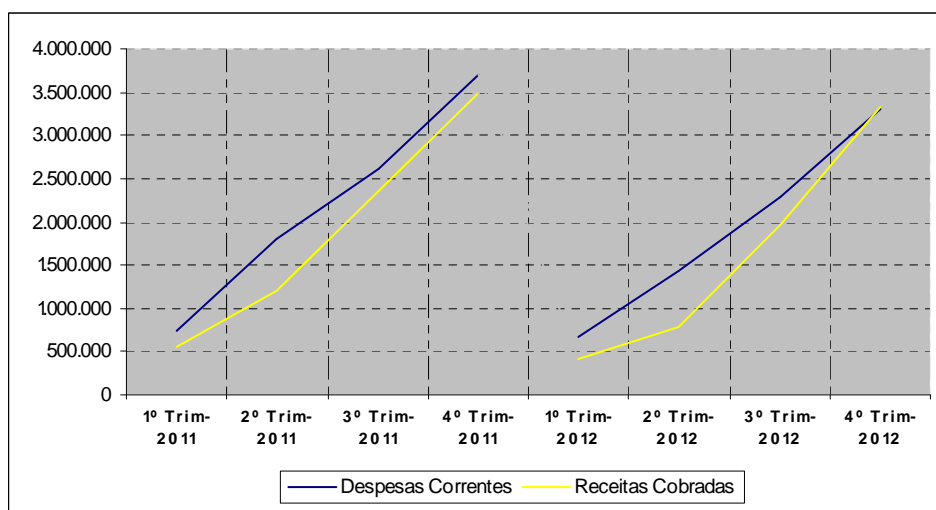
Fazendo uma apreciação conjunta da Receita Cobrada, Faturação e Dívida de Clientes no ano de 2012 (Figura 25), concluímos que, até ao terceiro trimestre, a **Receita Cobrada** apresentou uma tendência de crescimento coincidente com os valores de **Faturação**. A partir do terceiro trimestre, assistimos a um crescimento mais acentuado da **Receita Cobrada**, acabando por se repercutir na Dívida de Clientes, que diminuiu principalmente no quarto trimestre.

Figura 25 – Faturação, receita cobrada e dívida de clientes
(em euros, valores acumulados c/IVA)



O grau de cobertura das Receitas Cobradas, face às despesas (Figura 26), situou-se praticamente nos 100%, o que revela um equilíbrio orçamental que é importante sublinhar. Relativamente a 2011, subiu 5 pontos percentuais, refletindo um decréscimo mais acentuado das despesas correntes (- 10 %) em relação ao decréscimo das receitas cobradas (- 5 %).

Figura 26 – Receitas Cobradas e Despesas Correntes
(em euros, valores acumulados c/ IVA)



No que diz respeito ao investimento, houve um recuo de 98 % face ao ano transato. Durante 2012, o investimento foi inexistente.

Outra variável que convém destacar é a das **Disponibilidades Financeiras** da EMEC, que registaram um acréscimo marginal (1%), para 990 mil euros.

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

Da análise do Balanço e Demonstração dos Resultados de 2012 retiramos as seguintes conclusões:

- o valor do património é de 5.905.724 euros;
- foram consideradas amortizações num total de 51.944 euros;
- o volume de vendas e prestação de serviços foi de 2.900.643 euros, representando uma estagnação relativamente ao ano anterior (2.888.624 euros);
- os resultados operacionais foram largamente positivos (13.119 euros, face a - 378.297 euros do ano transato);
- os resultados financeiros apresentaram o valor de 1.766 euros, o que corresponde a uma redução de 87% relativamente ao ano anterior (13.245 euros);
- o resultado líquido do exercício foi de - 160.250 euros (contra - 365.848 em 2011).

Nesta perspetiva, depreendemos que os resultados operacionais melhoraram significativamente face ao ano passado. Isto resulta de uma redução dos custos e perdas operacionais, onde se destaca a ausência de provisões do exercício, contrariamente ao que se verificou em 2011, e ao recuo dos fornecimentos e serviços externos (ver DR em anexo).

O resultado líquido do exercício foi igualmente beneficiado, e só não foi melhor devido aos custos e perdas extraordinárias no valor de 388.534 euros. Esta conta foi penalizada essencialmente pelo reconhecimento da dívida da VRAL e pelo abate do produto acabado.

No que respeita à situação patrimonial da EMEC no exercício em análise, verificamos que o **Ativo** registou um valor de 5,412 milhões de euros. Este é quase exclusivamente financiado pelos *Fundos Próprios*, que representam 97%, enquanto o *Passivo* tem uma importância de 3%, o que revela uma estrutura financeira sólida.

Figura 27 – Estrutura do Balanço – 2012

Activo fixo	Imobilizado (2%)	Fundos Próprios (97%)	Fundo próprio
Activo circulante	Existências (13%)		
	Créditos a c.p (67%)		
	Disponibilidades (18%)		
		Div. Terceiros + acréscimos de custos (3%)	Pass

Através da análise da Figura 27, depreendemos que a componente com maior peso no Ativo são os Créditos a curto prazo (outros devedores), com 67%. Como vimos anteriormente, é onde se encontra o valor entregue na Tesouraria do Estado.

O **Ativo fixo líquido** (*Imobilizações corpóreas*), com 3%, acaba por não ter um peso muito significativo no total.

Pelo lado do **Passivo**, o único aspeto a salientar é que este é representado na quase totalidade pelo acréscimo de custos (estimativas de subsídio de férias, vencidas em 2012 e a gozar em 2013).

Confrontando a análise dos indicadores com a leitura gráfica, rapidamente obtemos um retrato da situação financeira da EMEC em 2012. No que diz respeito à capacidade de satisfazer os seus compromissos de longo prazo (solvabilidade) e de curto prazo (liquidez), concluímos que os resultados são claramente positivos. A solvabilidade, que relaciona o *Fundo Próprio* com o *Passivo Total*, regista um valor que é substancialmente superior à unidade, como aliás podemos constatar pela estrutura financeira (Figura 27).



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

A **rendibilidade operacional das vendas**, que mede o lucro por cada euro vendido (resultado operacional / vendas líquidas), situou-se em 0,5%. Este rácio registou uma melhoria face a 2011, em consequência do resultado operacional que, como vimos anteriormente, foi positivo.

A **rendibilidade dos capitais próprios** (que apura o lucro obtido por unidade de investimento em capitais próprios – relação entre resultados líquidos e capitais próprios) e a **rendibilidade do ativo** (resultado operacional / ativo) situaram-se nos - 3,1% e 0,2%.

Conforme se conclui da leitura da Figura 28, o lucro operacional antes de Juros, Impostos, Depreciações, Amortizações e Provisões (EBITDA) foi positivo, tendo-se registado uma melhoria do indicador face ao ano anterior, para o que muito contribui o decréscimo dos custos e perdas operacionais, com vimos anteriormente.

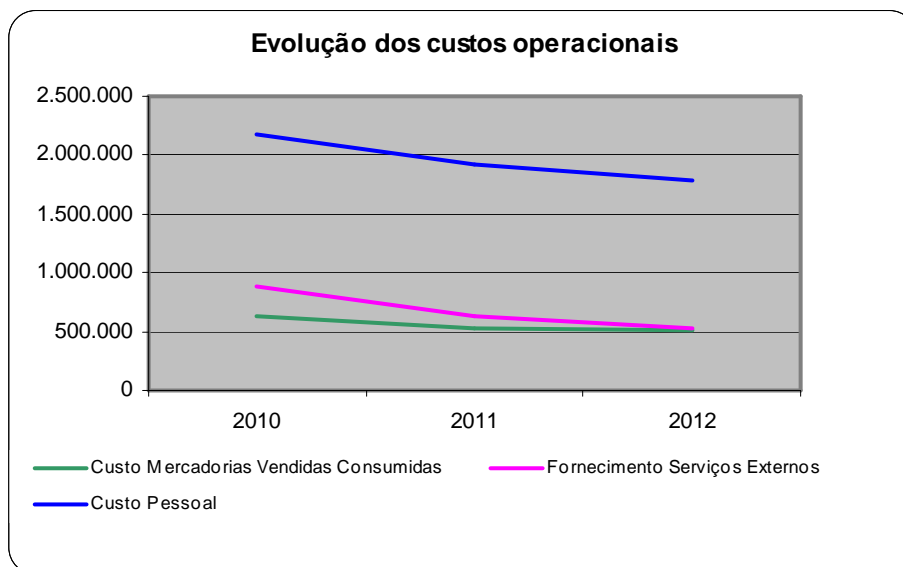
O EBITDA leva em conta apenas o desempenho operacional da empresa e não reflete o impacto no resultado dos itens extraordinários, das despesas com investimentos e das mudanças no capital circulante.

Figura 28 – EBITDA – Indicador do desempenho operacional da EMEC

	2012	2011	2010
Resultados Operacionais	13.119	-378.297	-119.643
(+) Depreciações, Amortizações e Provisões	51.944	180.573	62.148
(+) Juros passivos	0	0	0
EBITDA	65.063	-197.724	-57.495

Os **custos e perdas operacionais** (Figura 29) têm apresentado nos últimos 3 anos uma tendência decrescente. No ano em análise, destacamos a diminuição das amortizações e provisões (- 128.629 euros), o fornecimentos e serviços externos (- 103.721 euros) e os custos com o pessoal (- 132.130 euros).

Figura 29 – Evolução dos custos operacionais



O recuo dos **fornecimentos e serviços externos** é explicado principalmente pela diminuição em 34% dos subcontratos (- 34.925), ou seja, pelo recurso cada vez menor à execução de trabalhos gráficos por entidades externas. Os trabalhos especializados (serviços de informática, serviços de bar e cantina, serviços de jardinagem, etc.) (- 20.273 euros); a conservação e reparação (- 10.429 euros) e os transportes de mercadorias (transportadora) (10.023 euros) foram outras rubricas que também contribuíram para esse decréscimo. Convém ainda realçar a reorganização da armazenagem, que permitiu a cessação do arrendamento do armazém exterior à EMEC, que se traduziu, em 2011, na poupança de 10.500 euros, e que representou, em 2012, uma redução de 31.737 euros.

Os **custos com pessoal** (Figuras 30 e 31) caíram 7% devido à redução de efetivos, motivada essencialmente por reformas dos funcionários, e pela suspensão, parcial ou total, do pagamento dos subsídios de férias e de Natal.

Figura 30 – Análise comparativa: custos com pessoal

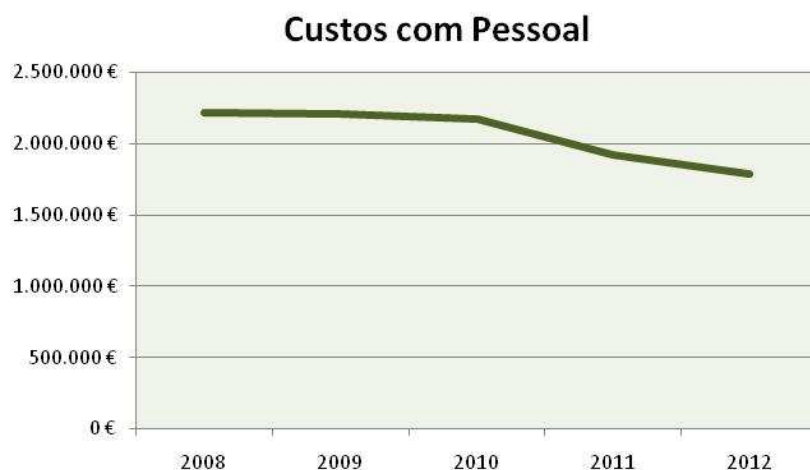
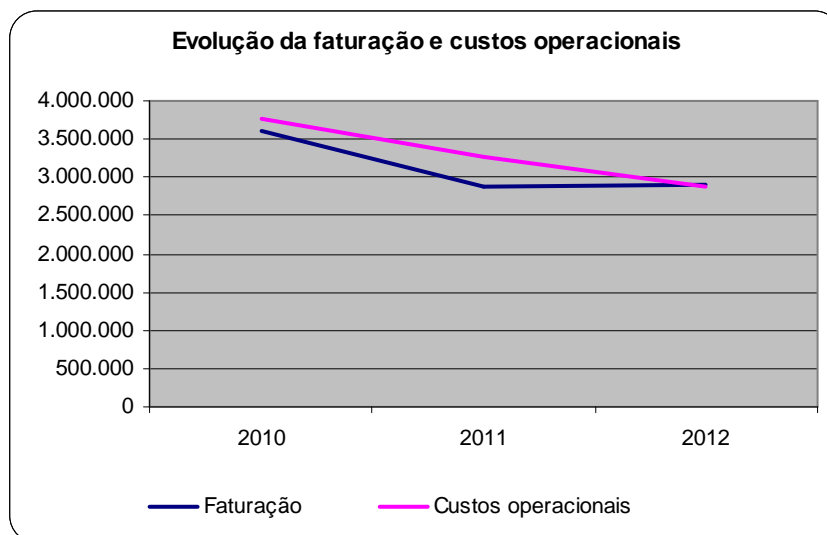


Figura 31 – Encargos com pessoal



Em síntese, o exercício de 2012 pode caracterizar-se por ter atingido um resultado líquido negativo de 160.250 euros, que reflete, no entanto, uma melhoria considerável deste indicador face a 2011 (-365.848 euros).

Figura 32 – Evolução da faturação e custos operacionais

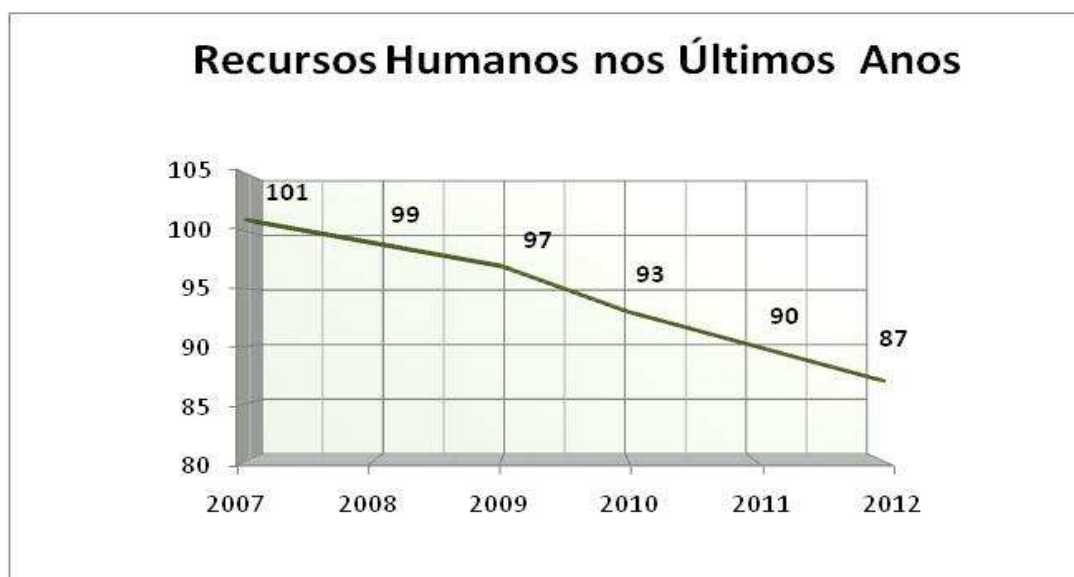


Pela primeira vez, nos últimos anos, verificamos que o valor da faturação cobre os custos operacionais. A redução destes custos em 12% e a estabilização do volume de negócios ajuda a explicar o desempenho da EMEC.

8. Recursos humanos

No final de 2012, encontravam-se ao serviço da EMEC 87 funcionários em Contrato de Trabalho em Funções Públicas.

Figura 33 – Análise comparativa dos últimos seis anos: efetivos



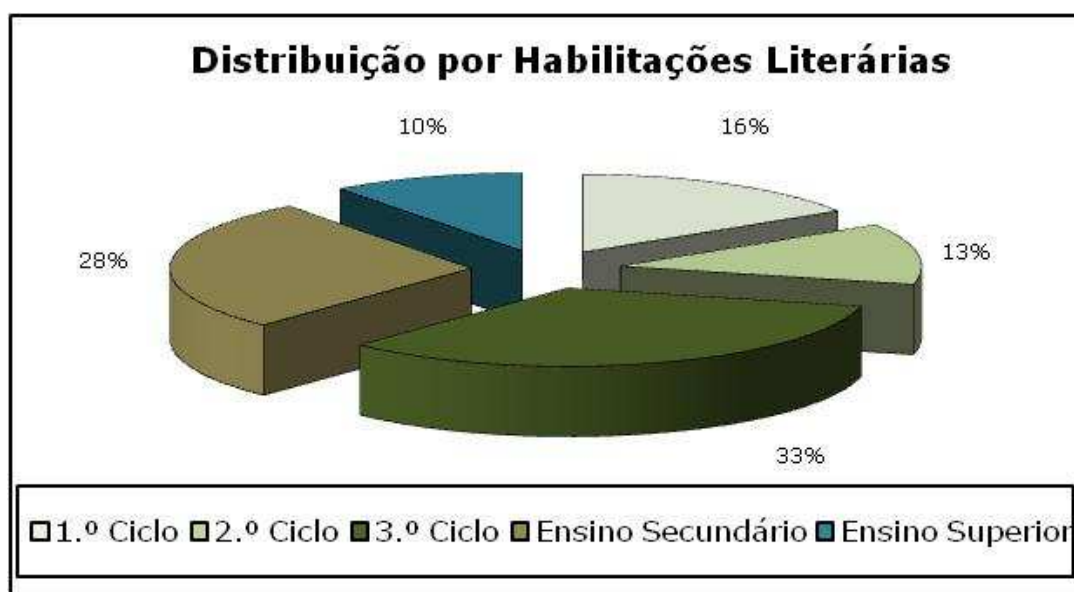
Conforme se pode verificar pela análise das Figuras 33 e 34, o trabalhador da EMEC é maioritariamente do sexo masculino (57%), com um nível etário médio de 50 anos e uma antiguidade média de 21 anos. Relativamente a habilitações literárias, a predominância vai para o grupo de trabalhadores com o 3.º Ciclo e o Secundário (61%), seguindo-se os habilitados com o 1.º e 2.º Ciclos (29%) e os Licenciados (10%).

Figura 34 – Contagem dos efetivos por nível de escolaridade, segundo o sexo

	Homens	Mulheres	Total
Menos de 4 anos de escolaridade	0	0	0
4 anos de escolaridade	8	6	14
6 anos de escolaridade	4	7	11
9 anos de escolaridade	13	16	29
12 anos de escolaridade	20	4	24
Bacharelato	0	0	0
Licenciatura	3	4	7
Mestrado	2	0	2
Doutoramento	0	0	0
TOTAL	50	37	87

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

Figura 35 – Distribuição por habilitações literárias



A EMEC tem aplicado o SIADAP (Sistema de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública) desde há seis anos, nos termos da legislação em vigor, e em 2008 com a introdução das novas regras estabelecidas pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro. Pretende-se promover uma ligação forte e sistemática entre a gestão dos recursos humanos e a gestão por objetivos definida nos planos de atividade anuais.

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

O desenvolvimento das competências também resulta de ações de formação facultadas aos trabalhadores (Figuras 36 e 37). No que diz respeito ao desenvolvimento das habilitações profissionais dos funcionários, foram concretizadas **119 horas de formação**.

Figura 36 – Participação em ações de formação

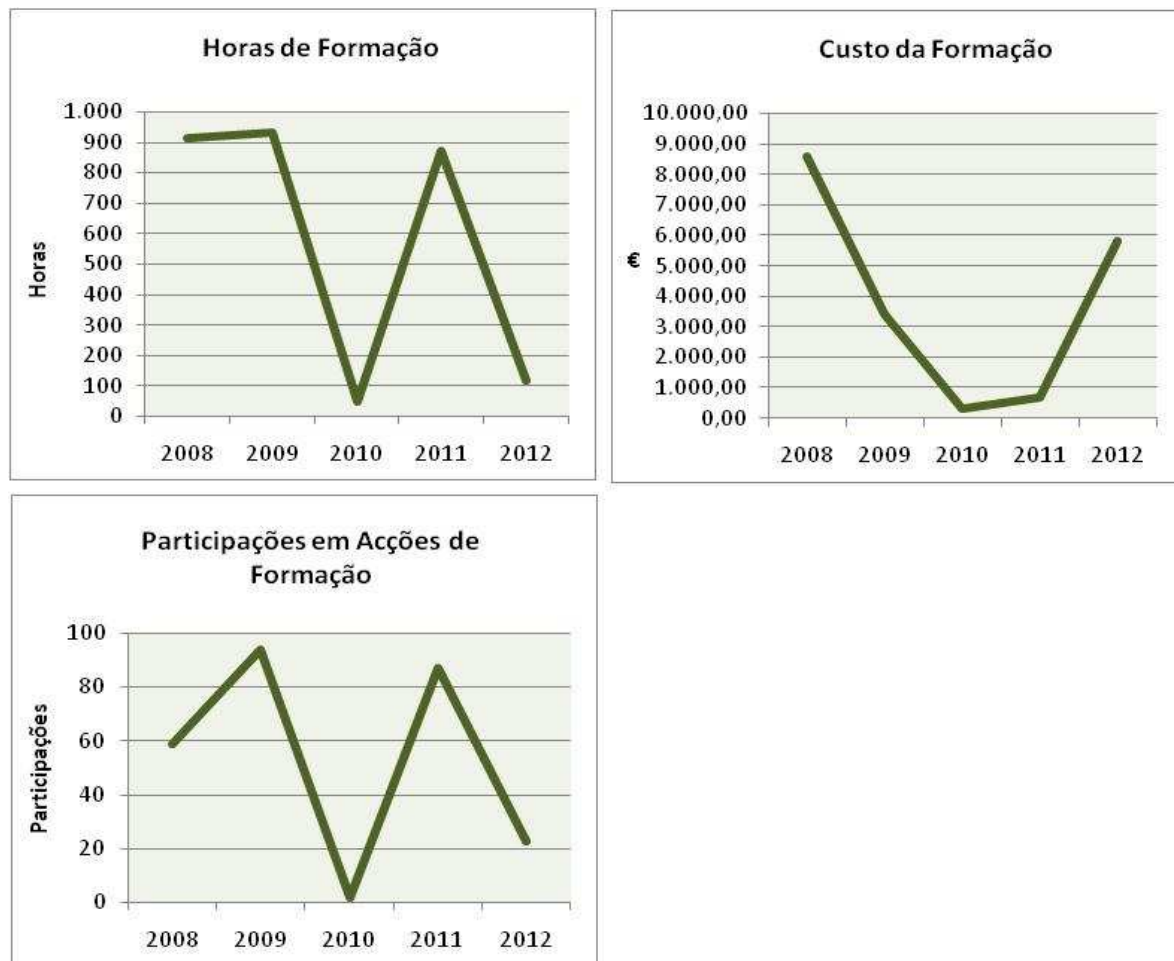
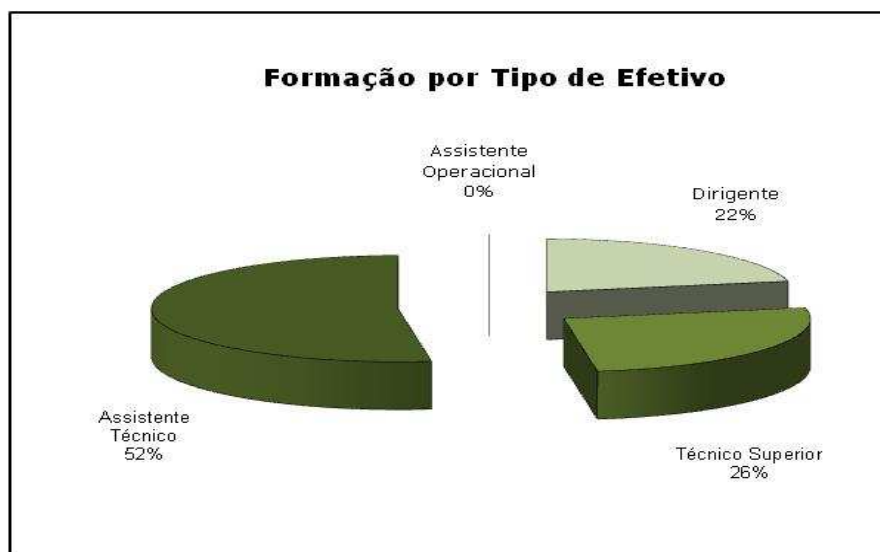


Figura 37 – Formação por tipo de efetivo





Em 2012, o investimento em formação foi de 5.796,40 euros.

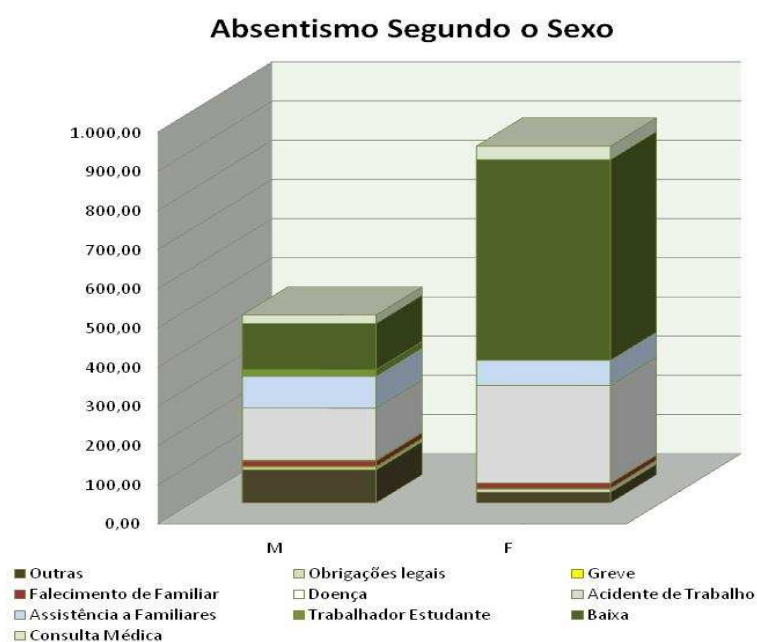
Relativamente ao absentismo na EMEC em 2012 (Figuras 38 e 39), verificou-se um total de 1390 dias de ausência, sendo que 689 dias de ausência se deveram a motivos de saúde.

Figura 38 – Absentismo por motivos de saúde



O absentismo total incidiu maioritariamente no sexo feminino (66%). No conjunto das faltas registadas em 2012, a perda de vencimento representou 39%. As causas mais relevantes do absentismo foram: a falta por doença (49,57%), seguindo-se os acidentes de trabalho (27,48%) e a assistência à família (10,43%).

Figura 39 – Absentismo segundo o sexo e o motivo



9. Avaliação dos Projetos e Atividades em 2012

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

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

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

Os projetos e atividades desenvolvidos em 2012 contribuíram para o desenvolvimento da missão da EMEC, com os resultados que se apresentam neste relatório.

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

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

Estas ações contribuíram não só para que o volume de faturação da EMEC registasse, em comparação com o ano de 2011, um ligeiro crescimento, na ordem dos 0,4%, mas sobretudo para que se verificasse um considerável acréscimo na faturação de novos clientes (96.288 euros em 2012 comparativamente a 70.513 euros em 2011).

No que se refere à **redução e controlo de custos**, destaca-se a redução de 16% nos fornecimentos e serviços externos, em parte decorrente da realização interna de trabalhos e de outras medidas internas adotadas nesse sentido, nomeadamente a redução com encargos relativos a serviços de segurança privada, rendas e alugueres, conservação e reparação de equipamentos e trabalhos especializados.



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

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

- Desenvolvimento de mecanismos à prova de erro. Neste domínio, foram instituídos, nas provas de exames nacionais, novos procedimentos que inibiram a ocorrência de falhas de impressão.
- Nas obras correntes, a análise exaustiva de ocorrências, levada a cabo em reuniões internas com todos os intervenientes, conduziu ao aperfeiçoamento do processo produtivo. Estas ações vão continuar em 2013.
- Foram atingidos os objetivos e metas para melhorar o sistema de comunicação e informação, designadamente, eliminação de procedimentos redundantes e informação em suporte de papel.
- Foram aplicadas, com sucesso, sugestões dos trabalhadores que se traduziram em economias de recursos.

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

A adequação entre funções necessárias e pessoas ao serviço é crítica nas áreas de pessoal fabril, designadamente na área de impressão, que tem de ser preenchida com contratação externa e que ameaça de rotura os compromissos assumidos em períodos de pico de atividade. Nos restantes sectores, o preenchimento de necessidades de pessoal que sai é realizado com a promoção da rotatividade e/ou a acumulação de funções.

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

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

PROJETOS E ATIVIDADES PARA 2012	
Projetos	
<p>Projeto 1: Instituir o registo eletrónico dos tempos de produção (DP)</p> <p>Projeto 2: Editar em digital instrumentos de avaliação do currículo nacional (DP)</p> <p>Projeto 3: Potenciar o comércio eletrónico (DD)</p> <p>Projeto 4: Desenvolver uma contabilidade analítica</p>	
Atividades	
<p>Atividade 1: Avaliar os prazos de entrega (DD)</p> <p>Atividade 2: Avaliar o cumprimento das especificações de cada obra (DD)</p> <p>Atividade 3: Gerir os canais de comercialização e das condições de venda (DD)</p> <p>Atividade 4: Editar novos produtos (DD)</p> <p>Atividade 5: Promover a revisão gráfica e outros serviços do SDNP (DD)</p> <p>Atividade 6: Avaliar o mercado e formação de preços dos serviços gráfico e de distribuição (DD)</p> <p>Atividade 7: Gerir um sistema de sugestões (DE)</p> <p>Atividade 8: Divulgar os produtos e serviços da EMEC (DD)</p> <p>Atividade 9: Pré-impressão (DP)</p> <p>Atividade 10: Impressão Offset (DP)</p> <p>Atividade 11: Acabamento (DP)</p> <p>Atividade 12: Embalagem e expedição (DP)</p> <p>Atividade 13: Exames nacionais e provas de aferição (DE)</p> <p>Atividade 14: Controlo de qualidade (DP)</p> <p>Atividade 15: Manutenção, higiene e segurança no trabalho (DP)</p> <p>Atividade 16: Orçamento e controlo de gestão (DAF)</p> <p>Atividade 17: Gerir os recursos humanos (DAF)</p> <p>Atividade 18: Faturação (DAF)</p> <p>Atividade 19: Tesouraria e cobranças (DAF)</p> <p>Atividade 20: Contabilidade (DAF)</p> <p>Atividade 21: Aprovisionamento e gestão de stocks (DAF)</p> <p>Atividade 22: Promoção da qualidade (DAF)</p> <p>Atividade 23: Gestão do Plano e do Relatório de Atividades e do SIADAP (DE)</p> <p>Atividade 24: Estágios e formação profissional inicial (DE)</p> <p>Atividade 25: Assessoria, apoio administrativo e outras atividades do gabinete do Diretor Executivo (DE)</p> <p>Atividade 26: Gestão da prestação dos serviços informáticos (DAF)</p>	



PROJETO 1

Designação

Instituir o registo eletrónico dos tempos de produção

Código

P 1

Objetivo estratégico

Reduzir tempos de espera.

Indicador e meta

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

Ações desenvolvidas

Foi realizado e instituído o registo eletrónico dos tempos de produção na secção de impressão *offset*.
As restantes áreas não foram desenvolvidas.

Condicionantes de concretização

Faltou apoio informático para a elaboração do *software* necessário ao registo de tempos nas restantes áreas produtivas.

Resultados obtidos

A secção de impressão trabalha com boletins digitais.

Grau de execução do objetivo

30%

Intervenientes

Gestor: Rui Sebroza

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

Custos de realização

100 euros

PROJETO 2

Designação

Editar em digital instrumentos de avaliação do currículo nacional

Código

P 2

Objetivo estratégico

Disponibilizar ao público conteúdos de exames nacionais do Ensino Básico e do Ensino Secundário de anos transatos por via digital.

Indicadores e metas

- **Jun/Jul/Ago:** Compilação dos PDF dos anos compreendidos entre 2003 e 2011.
- **Set/Out:** Classificação das disciplinas por domínios.
- **Set/Out:** Digitalização das provas relativas aos anos 1998-2002.

Ações desenvolvidas

- Listados segundo Designação/Época/Fase/Chamada.
- Digitalizados os anos de 2000 a 2011.

Condicionantes de concretização

Não foi possível realizar a digitalização de 1998 e 1999 por avaria no equipamento.

Intervenientes

Gestor: José Manuel Cabaço

Equipa: Rui Sebroso, Paulo Moreira

Custos de realização



PROJETO 3

Designação	Código
Potenciar o comércio eletrónico	P 3
Objetivo estratégico <p>Obter novos formatos de comercialização de produtos e serviços, disponibilizando meios para uma maior utilização da página da Internet.</p>	
Indicador e meta <p>Disponibilizar novas soluções de comercialização de produtos e serviços, até ao final de 2012, de forma a incrementar as vendas através da página da Internet.</p>	
Ações desenvolvidas <p>Devido à limitação de verbas para aquisição de serviços, as ações que estavam previstas para 2012, e que abaixo se resumem, ficaram sem efeito.</p> <p>Aprovação e desenvolvimento das duas atividades propostas pela Seara.com em 2011 e que transitaram para 2012:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Novo desenho da página da EMEC e implementação da solução Search Engine Optimization;b) Desenvolver contactos com empresas fornecedoras de soluções de comercialização de e-books de forma a ser encontrada uma alternativa à venda das publicações em papel.	
Condicionantes de concretização <p>Limitação de verbas para desenvolvimento do projeto.</p>	
Resultados obtidos <p>Projeto não realizado.</p>	Grau de execução do objetivo <p>–</p>
Intervenientes <p>Gestor: Luís Damaso</p> <p>Equipa: Jorge Rocha, Paulo Moreira, Armindo Alves, Pedro Esteves, José Cotrim</p>	Custos de realização <p>–</p>

PROJETO 4

Designação Desenvolver uma contabilidade analítica	Código P 4
Objetivo estratégico Controlar custos e aumentar resultados.	
Indicador e meta Ter definido os centros de custos e os critérios de distribuição dos gastos gerais até ao final do ano.	
Ações desenvolvidas 1 – Criação e definição dos centros de custos.	
Condicionantes de concretização Alguns problemas práticos ainda por resolver, na aplicação Quidgest, para a implementação dos critérios de distribuição dos gastos gerais.	
Resultados obtidos Criação e definição dos centros de custos.	Grau de execução do objetivo 50%
Intervenientes Gestor: Luís Gonzaga Equipa: Maria José, João Graça	Custos de realização € 400



ATIVIDADE 1

Designação

Avaliar os prazos de entrega

Código

A 1

Objetivos

Melhorar a qualidade / reforçar a confiança na EMEC.

Indicador e meta

- Cumprir 80% dos prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição.
- Obter, no inquérito à satisfação dos clientes, a classificação de «Muito Bom» em 45% das respostas ao critério «Prazo de entrega» e em 55% das respostas ao critério «Qualidade da entrega».

Ações desenvolvidas

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

Condicionantes de concretização

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

Resultados obtidos

– Avaliação do prazo de entrega:

Objetivo: 80%-90%; Resultado: 82%

Total de trabalhos concluídos em 2012 (produção e distribuição): 687

Trabalhos concluídos dentro do prazo: 563

– Avaliação das respostas ao inquérito com «Muito Bom»:

Prazo de entrega:

Objetivo: 45%; Resultado: 64% (152 em 239 respostas)

Qualidade da entrega:

Objetivo: 55%; Resultado: 72% (171 em 238 respostas)

Grau de execução dos objetivos

– Cumprido.

– Ultrapassado.

Intervenientes

Gestor: Luís Dâmaso

Equipa: José Manuel Cabaço; Rui Sebroso; Jorge Rocha; Pedro Esteves

ATIVIDADE 2

Designação Avaliar o cumprimento das especificações de cada obra	Código A 2
Objetivo Cumprir as especificações de cada obra.	
Indicadores e metas <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do apoio técnico ao cliente superior a «Bom» entre 65% e 67% (fonte de verificação: resultados dos inquéritos aos clientes). • Avaliação da qualidade do cumprimento das especificações da obra superior a «Bom» entre 65% e 67% (fonte de verificação: resultados dos inquéritos aos clientes). • Obras repetidas entre 7 e 9 (fonte de verificação: resultados dos inquéritos aos clientes). 	
Ações desenvolvidas <ol style="list-style-type: none"> 1. Envio do inquérito de satisfação a todos os clientes com obras executadas (gráficas e de distribuição). 2. Avaliação do motivo da repetição da obra, quando existe. 3. Avaliação dos resultados aos inquéritos. 4. Registo das reclamações e dos casos de sucesso. 	
Condicionantes de concretização Não se registaram condicionantes de realização.	
Resultados obtidos <ul style="list-style-type: none"> • Envio de 394 Inquéritos de Satisfação aos clientes • Receção de 242 respostas de Inquéritos de Satisfação (61,42%) 	Grau de execução do objetivo Cumprido



- - Avaliação do apoio técnico ao cliente = 99,9% (objetivo: superior a Bom entre 65% e 70%) – 193 muito bom + 49 bom + 0 razoável + 0 mau
 - Avaliação da qualidade do cumprimento das especificações da obra = 99,9% (objetivo: superior a Bom entre 65% e 70%) – 173 muito bom + 69 bom + 0 razoável + 0 mau
 - Obras repetidas = 0
 - Casos de sucesso (resumido, só nomes) = 18:
 - Filinto Lima (AEDCmatos) • Ana Ferreira (DGEEC) • Alexandra Antunes (AEDCM) • Ana Paula Casimiro (DGEEC) • Manuel Lopes (particular) • Dias Pereira e Luís Cabral (ESAC) • Paula Flores (particular) • Albertina Jordão (OIT) • Odete Amaro (Ext. Champagnat Marcelino) • João Marques (Ext. João XXIII) • Felícia Calhão (MAMAOT) • Ana Palma (tubee ornote tubee – LX factory) • Joana Gomes (OIT) • Isabel Espinheira (DGE) • Maria José Afonso (AR) • Paulo Torinha (IGEO) • Nuno Medeiro (particular) • Fátima Monteiro (Conservatório Música do Porto)

Intervenientes

Gestor: Jorge Rocha

Equipa: Pedro Esteves, Paula Branco

ATIVIDADE 3

Designação

Gerir os canais de comercialização e das condições de venda

Código

A 3

Objetivo

Melhorar os canais de comercialização e venda.

Indicador e meta

- Aumentar as vendas diretas para valores entre os 42% e 48% da faturação do produto acabado.
- Faturação do produto acabado entre 50% e 60% da faturação global.

Ações desenvolvidas

- Divulgações para a rede escolar através de 21 *Newsletters* relacionadas com artigos do Catálogo de Publicações do Ministério da Educação e Ciência.
- Monitorização do volume de vendas por segmento.
- Extinção da rede de Revendedores Autorizados (outubro de 2012).

Condicionantes de concretização

Sem condicionantes.

Resultados obtidos

– *Vendas diretas*

Objetivo: 42%-48% do produto acabado

Resultado: 52,5% (vendas diretas: 973.181 euros / PA: 1.854.573 euros)

– *Faturação do produto acabado*

Objetivo: 50%-60% da faturação total

Resultado: 63,9% (PA: 1.854.573 euros / faturação da EMEC: 2.900.641 euros)

Grau de execução dos objetivos

– Ultrapassado.

– Cumprido.

Intervenientes

Gestor: Luís Dâmaso

Equipa: Armindo Alves, José Cotrim



ATIVIDADE 4

Designação	Código
Editar novos produtos	A 4
Objetivo	
Diversificar produtos e serviços.	
Ações desenvolvidas	
<p>1 – Foram publicados os catálogos 3934, 3962, 3963, 3965, 3735 (nova disciplina), 3762 (nova disciplina) (livros do GAVE).</p> <p>2 – Não foram identificados novos produtos ou serviços dentro das áreas de atuação da EMEC</p> <p>3. – Não houve resultados na busca de novas oportunidades para prestar serviços de tradução.</p> <p>4. – Foi feita a revisão prévia de todos os impressos a reimprimir, com o fim de mantê-los atualizados e/ou definir melhoramentos. Neste âmbito, em 2012 foram revistas dezenas de impressos (em alguns casos com o contributo dos organismos competentes do MEC), muitos dos quais tiveram alterações de conteúdo e/ou de aspeto gráfico.</p>	
Condicionantes de concretização	
<p>– A total dependência do GAVE para a publicação de livros de exames nacionais.</p> <p>– A grande dependência dos organismos do MEC para reformular ou conceber certos impressos.</p> <p>– A sobreocupação da Edição nos meses de abril, maio, junho e julho, devido à temporada de exames.</p>	
Resultados obtidos	Grau de execução do objetivo
Publicação de seis livros do GAVE, dois dos quais inteiramente novos, com perspectivas de continuidade no tempo; reformulação ou melhoramento de numerosos impressos.	Pontos 1 e 4 cumpridos.
Intervenientes	
<p>Gestor: Paulo Moreira</p> <p>Equipa: Isabel Lopes, Paula Almeida, Luís Dâmaso, Armindo Alves, José Cotrim, João Penedo</p>	

ATIVIDADE 5

Designação	Código
Promover a revisão gráfica e outros serviços do SDNP	A 5
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Efetuar revisão gráfica na ótica do controlo da qualidade e da minimização de desvios. • Proceder à revisão gráfica dos Exames Nacionais do Ensino Básico e Secundário e das Provas de Aferição, no GAVE. • Efetuar, sob encomenda, a revisão gráfica de trabalhos de outros clientes. • Prestar apoio à Direção de Distribuição e à Direção Executiva em tarefas de índole variada. • Participar na conceção de novos produtos gráficos e acompanhá-los na fase de produção. • Manter atualizada a base de dados da biblioteca do SNDP. • Manter atualizada a página da <i>Internet</i> e a página do Facebook da EMEC. Gerir o correio eletrónico do endereço «geral» da EMEC. • Definir a linha gráfica e acompanhar o <i>design</i> de produtos gráficos próprios da EMEC: produtos promocionais (cartazes, folhetos, <i>Correio EMEC</i>, etc.); capas e arranjos gráficos de livros, brochuras, estacionário diverso, etc. • Colaborar no trabalho de atualização contínua dos impressos da EMEC. • Proceder à atualização progressiva da grafia dos materiais próprios publicados pela EMEC conforme o Novo Acordo Ortográfico. 	
Ações desenvolvidas <p>Todas as previstas nos objetivos.</p>	
Condicionantes de concretização <p>A sobreocupação da Edição nos meses de abril, maio, junho e julho, devido à temporada de exames.</p>	
Resultados obtidos	Grau de execução do objetivo
Revisão gráfica na ótica do controlo da qualidade e da minimização de desvios.	Cumprido
Intervenientes <p>Gestor: Paulo Moreira</p> <p>Equipa: Isabel Lopes, Paula Almeida.</p>	



ATIVIDADE 6

Designação

Avaliar o mercado e formar preços dos serviços gráficos e de distribuição

Código

A 6

Objetivo

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

Ações desenvolvidas

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

Condicionantes de concretização

- Dificuldades na recolha da informação devido a limitações das aplicações informáticas disponíveis na EMEC.
- Incumprimento das metas relativas ao Índice de Adjudicação, devido à quebra do valor previsto de faturação.

Resultados obtidos

Índice de Adjudicação das obras gráficas e de distribuição de 56% em número e 30% em valor.

Aplicar os critérios de avaliação trimestral para apuramento da qualidade a todos os fornecedores (Fonte de verificação: questionário a fornecedores.)»

Grau de execução do objetivo

Não cumprido

Cumprido

Intervenientes

Gestor: Ana Patrícia

Equipa: João Penedo, Jorge Matias, Adélia Paiva.

ATIVIDADE 7

Designação	Código
Gerir um sistema de sugestões	A 7
Indicador e meta	
Ter conseguido aplicar com sucesso entre 2 a 4 sugestões, visando otimizar recursos e instrumentos de trabalho, de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade.	
Ações desenvolvidas e principais constrangimentos	
<ol style="list-style-type: none"> Publicitação do projeto na Intranet. Receção e registo de ideias (1 DAF; 2 DE; 2 DP – DAP e Manutenção) – 5 Submetidas a decisão superior – 5 Desencadeados todos os procedimentos tendentes à persecução/execução das ideias/sugestões – 5 Aplicadas com sucesso 5 sugestões. Resultados obtidos: 125% Preenchimento de ficha semestral, demonstrativa das ações realizadas e do grau de execução da atividade. Relatório anual de todas as propostas implementadas/executadas. QUAR – Ficha anual com apuramento de mais-valias obtidas (meta definida: 14.500 euros). Mais-valias obtidas num valor superior a 16.000 euros. 	
Fonte de verificação: Relatório final, arquivado no dossier criado para o efeito.	

Intervenientes
Maria Júlia Antunes
Lurdes Peixinho, Pedro Esteves.

Grau de realização das etapas do projeto												
	1.º trim.			2.º trim.			3.º trim.			4.º trim.		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Ações 1 a 6	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Ações 7 a 8											X	X



ATIVIDADE 8

Designação

Divulgar os produtos e serviços da EMEC

Código

A 8

Objetivos

Diversificar clientes, fornecedores e produtos.

Indicador e meta

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

Ações desenvolvidas

Execução e divulgação de 21 *Newsletters*.

Condicionantes de concretização

- Redução significativa da procura de serviços gráficos e de distribuição.
- Dificuldade de desenvolvimento de novos suportes de comunicação, devido à limitação de gastos.

Resultados obtidos

Faturação de novos clientes:

Objetivo (anual): 50.000 euros; Resultado: 96.288 euros

Cumprimento das ações do plano de divulgação:

Objetivo: Realizar entre 12 e 15 ações de divulgação;

Resultado: execução e divulgação de 21 *Newsletters*.

Grau de execução do objetivo

– Ultrapassado.

– Ultrapassado.

Intervenientes

Gestor: Luís Dâmaso

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

ATIVIDADE 9

Designação

Pré-Impressão

Código

A 9

Objetivos

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

Ações desenvolvidas

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

Condicionantes de concretização

Especificidades inerentes a cada Ordem de Fabrico.

Resultados obtidos

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

Grau de execução do objetivo

Cumprido

Intervenientes

Gestor: José Manuel Cabaço

Equipa: José Lopes (chefe de secção); Paulo Truta, António Penedo, Fernando Gonçalves, Ricardo Moleiro, Rui Cabaço, Vítor Brito



ATIVIDADE 10

Designação

Impressão offset

Código

A 10

Objetivos

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

Ações desenvolvidas

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

Condicionantes de concretização

Especificidades inerentes a cada Ordem de Fabrico.

Resultados obtidos

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

Grau de execução do objetivo

Cumprido

Intervenientes

Gestor: Rui Sebroza

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

ATIVIDADE 11

Designação

Acabamento

Código

A 11

Objetivos

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

Ações desenvolvidas

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

Condicionantes de concretização

Especificidades inerentes a cada Ordem de Fabrico.

Resultados obtidos

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

Grau de execução do objetivo

Cumprido

Intervenientes

Gestor: Rui Sebroza

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



ATIVIDADE 12

Designação	Código
Embalagem e expedição	A 12
Objetivos <ul style="list-style-type: none">• Executar as tarefas constantes em cada Ordem de Fabrico dentro dos prazos estipulados e de acordo com os procedimentos de qualidade e conformidade.• Transportar pessoas e bens em veículo automóvel.	
Ações desenvolvidas <ul style="list-style-type: none">• Embalagem em máquina ou manual para produtos acabados da EMEC ou de entidades terceiras.• Pesagem de remessas.• Emissão de guias de transporte para expedição.• Disponibilização de viaturas para transporte de pessoas e bens.	
Condicionantes de concretização <p>Especificidades inerentes a cada Ordem de Fabrico.</p>	
Resultados obtidos <ul style="list-style-type: none">• Embalagem de produtos acabados da EMEC e de entidades terceiras.• Expedição, em viatura própria ou por intermédio de operador contratado, das remessas embaladas.• Transporte de pessoas e bens sempre que necessário.	Grau de execução do objetivo <p>Cumprido</p>
Intervenientes <p>Gestor: Rui Sebroza</p> <p>Equipa: Mário Lopes (Chefe de Secção), Augusto Frutuoso, Emília Santo, Maria Luísa Correia, Conceição Silva, José Alberto, Joaquim Duarte, Joaquim Vieira, Josefina Teixeira</p>	

ATIVIDADE 13

Designação	Código
Exames nacionais e provas de aferição	A 13
Objetivos	
<p>Produzir e distribuir os exames nacionais e as provas de aferição do Ensino Básico e do Ensino Secundário, de acordo com o calendário de exames definido pelo Ministério da Educação e Ciência.</p>	
Ações desenvolvidas	
<ul style="list-style-type: none"> • Preparação das bases de dados de apoio: escolas, disciplinas com exames e calendários. • Contactos com Forças de Segurança. • Emissão de Requisições de Provas. • Emissão de Guias de Entrega. • Orçamentação. • Receção de originais das provas. • Pré-impressão. • Validação, pelo GAVE, das fases de pré-impressão. • Impressão e acabamento das provas e impressão dos rótulos dos sacos. • Controlos de qualidade internos. • Entrega das remessas à entidade recetora. • Acompanhamento da execução das provas e da operação logística de entrega das remessas. 	
Condicionantes de concretização	
Sem condicionantes.	
Resultados obtidos	Grau de execução do objetivo
A entrega das remessas individualizadas à entidade recetora, dentro dos prazos convencionados e de acordo com os parâmetros de qualidade definidos, e conforme as requisições das escolas.	Cumprido
Intervenientes	
<p>Gestor: Vítor Boavida</p> <p>Equipa: José Manuel Cabaço e Rui Sebroso (Diretores-Adjuntos da Produção). Por se tratar de uma atividade verdadeiramente transversal à estrutura da EMEC, a equipa de exames é composta também pela maior parte dos recursos humanos da EMEC, envolvendo todas as direções (Direção de Produção, Direção de Distribuição e Direção Administrativa e Financeira).</p>	



ATIVIDADE 14

Designação

Controlo de qualidade

Código

A 14

Objetivo

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

Ações desenvolvidas

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

Apropriar os processos de produção para cumprir com precisão os trabalhos gráficos, estabelecendo normas e parâmetros de qualidade que permitam controlar a produção, prevenindo a execução de produtos fora das especificações técnicas.

Detetar as causas das inconformidades e proceder à sua correção, investigando e implementando medidas que permitam melhorar a qualidade do produto e assim diminuir os custos.

Condicionantes de concretização

Sem condicionantes.

Resultados obtidos

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

Grau de execução do objetivo

Cumprido

Intervenientes

Gestor: Pedro Correia

Equipa: Em colaboração com todos os chefes de secção.

ATIVIDADE 15

Designação Manutenção, higiene e segurança	Código A 15
Objetivo <p>1 – Manter operacionais, a custos devidamente controlados e com paragens reduzidas ao tempo mínimo indispensável, o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> – equipamento produtivo e auxiliar, bem como os meios de movimentação da nave; – redes de fluidos; – instalação elétrica de potência e de iluminação. <p>2 – Centralizar os pedidos de peças sobressalentes e outros dispositivos auxiliares feitos pelas secções e enviá-los ao AGS, controlando todas as fases do processo de aquisição dos mesmos e fazendo a sua receção.</p> <p>3 – Combater as doenças profissionais e os acidentes de trabalho, de um ponto de vista não médico.</p>	
Ações desenvolvidas <p>1 – Manter uma Base de Dados dos PA (Pedidos de Assistência) com todos os elementos necessários a um registo histórico.</p> <p>2 – Manter uma Base de Dados dos PP (Pedidos de Preço).</p> <p>3 – Elaboração de programas de prevenção de riscos profissionais, em articulação com o serviço de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho, eliminando ou reduzindo os riscos profissionais de acidente e condições inseguras no trabalho.</p>	
Condicionantes de concretização <p>Sem condicionantes.</p>	
Resultados obtidos <ul style="list-style-type: none"> – Operar de modo a que a assistência técnica interna consiga substituir a externa no maior número de situações de avaria possíveis. – Na medida do possível, recorrer à aquisição de peças mais baratas e que apresentem resultados iguais às de marca. – Proceder com eficácia de modo a que se consiga uma presença rápida dos técnicos externos em caso de urgência. – Ter capacidade de rastreio das avarias ocorridas no passado e das peças substituídas ou reparadas. – Eliminar e reduzir doenças e riscos profissionais. 	Grau de execução do objetivo <p>Cumprido</p>
Intervenientes <p>Gestor: Pedro Correia</p> <p>Equipa: Jorge Ferreira</p>	



Designação

Orçamento e controlo de gestão

Código

A 16

Objetivo

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

Ações desenvolvidas

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

Condicionantes de concretização

Sem condicionantes.

Resultados obtidos

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

**Grau de execução
do objetivo**

Cumprido

Intervenientes

Gestor: João Graça

Equipa: Cassilda Baptista, Olinda Marques

ATIVIDADE 17

Designação Gerir os recursos humanos	Código A 17
Objetivo Manter o sistema de recursos humanos e sua motivação.	
Ações desenvolvidas <ul style="list-style-type: none"> • Controlo de assiduidade. • Processamento de salários. • Carregamento de informação oficial (SIOE, RAF, RCM 22, Seg. Social, CGA, ADSE, Gestão de Greves) • Acompanhamento/desenvolvimento de ações de formação. • Elaboração do Balanço Social. • Tratamento da receção e da entrega da correspondência. 	
Condicionantes de concretização Sem condicionantes.	
Resultados obtidos <ul style="list-style-type: none"> • Gestão dos recursos humanos. • Ações de formação. • Balanço Social. 	Grau de execução do objetivo Cumprido
Intervenientes Gestor: João Ferrão Equipa: José Carlos, Natália Lopes	



ATIVIDADE 18

Designação

Faturação

Código

A18

Objetivo

Assegurar o sistema de faturação da EMEC e documentação inerente.

Ações desenvolvidas

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

Condicionantes de concretização

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

Resultados obtidos

Sem condicionantes.

Grau de execução do objetivo

Cumprido

Intervenientes

Gestor: João Graça

Equipa: Luís Prego

ATIVIDADE 19

Designação Tesouraria e cobranças	Código A19
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Assegurar o sistema e pagamentos e recebimentos da EMEC e documentação inerente. • Registrar e controlar as disponibilidades financeiras da EMEC. 	
Ações desenvolvidas <ul style="list-style-type: none"> • Planeamento e registo dos pagamentos e recebimentos. • Efetuação do controlo de crédito. • Realização e registo dos pagamentos e recebimentos. 	
Condicionantes de concretização Sem condicionantes.	
Resultados obtidos <ul style="list-style-type: none"> • Registo de entradas e saídas de dinheiro. • Gestão de créditos. 	Grau de execução do objetivo Cumprido
Intervenientes Gestor: Vítor Amaro Equipa: Viriato Carvalho, Nuno Garcia	



ATIVIDADE 20

Designação

Contabilidade

Código

A20

Objetivos

- Manutenção do sistema contabilístico de suporte à atividade da EMEC.

Ações desenvolvidas

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

Condicionantes de concretização

Sem condicionantes.

Resultados obtidos

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

Grau de execução do objetivo

Cumprido

Intervenientes

Gestor: Maria José

Equipa: Paula Rodrigues, Lurdes Pereira

ATIVIDADE 21

Designação

Aprovisionamento e gestão de stocks

Código

A21

Objetivos

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

Ações desenvolvidas

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

Condicionantes de concretização

Sem condicionantes.

Resultados obtidos

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

Grau de execução do objetivo

Cumprido



Intervenientes

Gestor: Luís Cláudio

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

ATIVIDADE 22

Designação

Promoção da qualidade

Código

A 22

Objetivos

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

Ações desenvolvidas

- Atualizar o manual de procedimentos existente de acordo com a prática em vigor nos principais processos da EMEC.

Condicionantes de concretização

Sem condicionantes.

Resultados obtidos

- Manual atualizado.

**Grau de execução
do objetivo**

Cumprido

Intervenientes

Gestor: João Graça

Equipa: Luís Dâmaso, Rui Sebroso



ATIVIDADE 23

Designação

Gestão do Plano e do Relatório de Atividades e do SIADAP

Código

A23

Objetivos

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

Ações desenvolvidas

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

Condicionantes de concretização

Sem condicionantes.

Resultados obtidos

- Elaboração de relatórios trimestrais.

Grau de execução do objetivo

Cumprido

Intervenientes

Gestor: Vítor Boavida

Equipa: Ana Patrícia, Paula Almeida, Isabel Lopes

ATIVIDADE 24

<p>Designação</p> <p>Estágios e Formação profissional inicial</p>	<p>Código</p> <p>A 24</p>
<p>Objetivos</p> <p>Proporcionar estágios e formação inicial.</p>	
<p>Ações desenvolvidas</p> <p>Não se desenvolveram ações (ver condicionantes de concretização).</p>	
<p>Condicionantes de concretização</p> <p>Nula procura de estágios compatíveis por parte de entidades externas.</p>	
<p>Resultados obtidos</p> <p>Nenhum estágio foi realizado.</p>	<p>Grau de execução do objetivo</p> <p>Não cumprido</p>
<p>Intervenientes</p> <p>Gestor: Vítor Boavida</p> <p>Equipa: Rui Sebroso, José Manuel Cabaço, Vítor Antunes</p>	



Designação

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

Código

A25

Objetivos

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

Ações desenvolvidas

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

Condicionantes de concretização

Sem condicionantes de concretização.

Resultados obtidos

- Celeridade no andamento dos processos em curso na EMEC, para se alcançar um maior grau de satisfação por parte dos utilizadores e a fim de se atingirem os objetivos previamente definidos.
- Foram atingidos todos os objetivos e as ações plenamente desenvolvidas em consonância com o Plano de Atividades de 2012, assim como os objetivos contratualizados na ficha de Avaliação de Desempenho, referentes às colaboradoras abaixo identificadas.

Grau de execução do objetivo

Total

Intervenientes

Gestor: Maria Júlia Antunes

Equipa: Elsa Valadares



Designação

Gestão da prestação dos serviços informáticos

Código

A 26

Objetivos

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

Ações desenvolvidas

1. Criar um formulário de "pedido de assistência informática".
2. Criar um planeamento de acordo com as prioridades identificadas.
3. Realizar reuniões periódicas para verificar o cumprimento do planeamento.

Condicionantes de concretização

Falta de tempo da equipa interveniente, devido à execução de tarefas prioritárias.

Resultados obtidos

- Criação do formulário ainda em curso.

**Grau de execução
do objetivo**

30%

Intervenientes

Gestor: João Graça

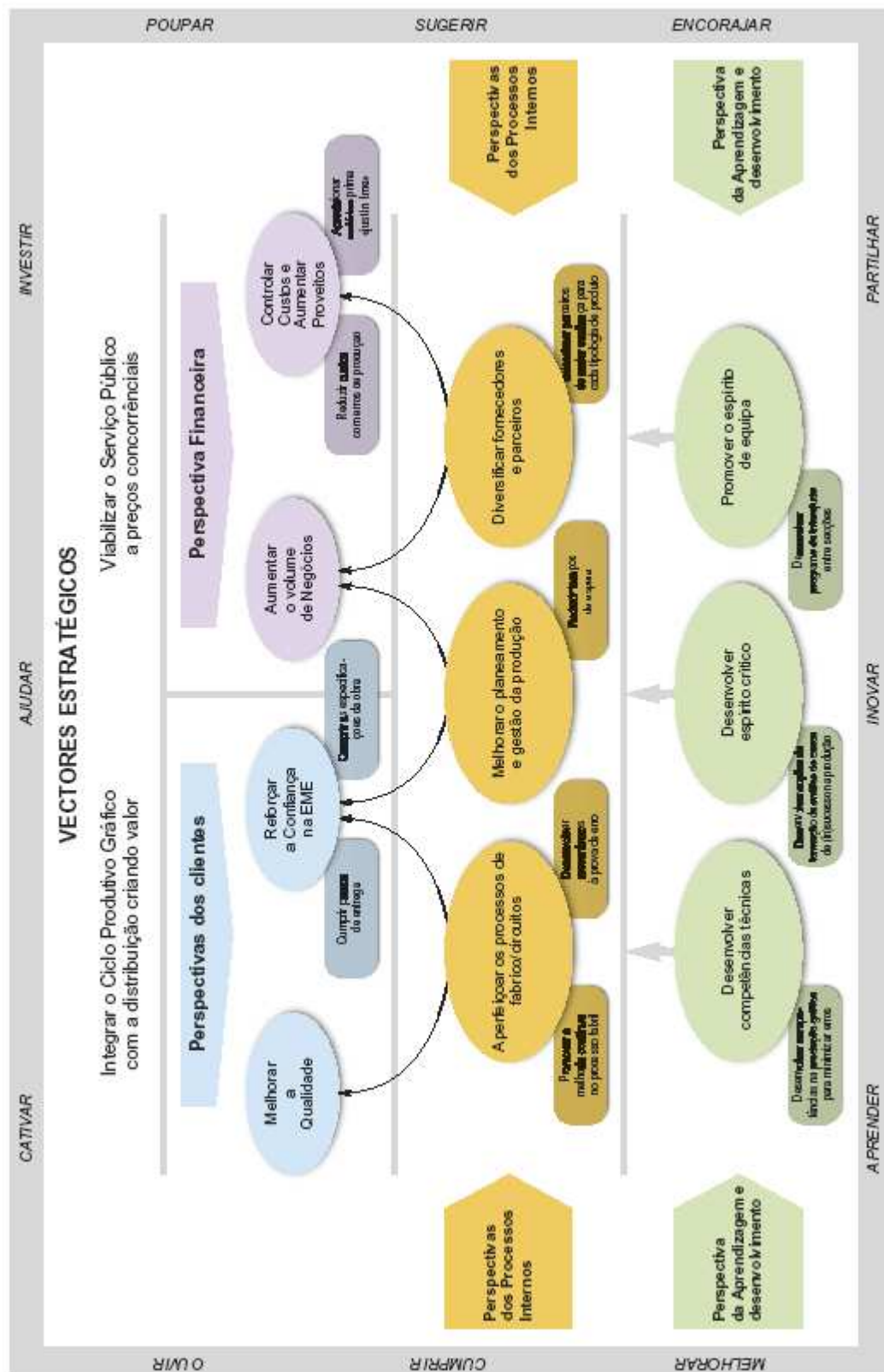
Equipa: Rui Sebroza, José Manuel Cabaço, Luís Dâmaso, Consulbyte

ANEXOS



ANEXO I

MAPA ESTRATÉGICO DA EME



ANEXO II

Balanço à data de 31/12/2012

Valores em euros

Códigos das contas	Activo	Exercícios				
		2012				2011
		AB	AP	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	3.019.827,65	2.964.734,89	55.092,76		81.430,23
424	Equipamento de transporte	176.342,48	175.953,90	388,58		1.165,72
425	Ferramentas e utensílios	173.052,75	138.224,62	34.828,13		50.850,75
426	Equipamento administrativo	1.155.737,22	1.146.692,77	9.044,45		15.543,60
427	Taras e vasilhame	0,00	0,00	0,00		0,00
429	Outras imobilizações corpóreas	263.502,84	251.997,08	11.505,76		13.813,86
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
		4.788.462,94	4.677.603,26	110.859,68		162.804,16
	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
	Total do activo fixo	4.788.462,94	4.677.603,26	110.859,68	2%	162.804,16



Balanco à data de 31/12/2012

Valores em euros

Códigos das contas	Activo	Exercícios				
		2012				2011
		AB	AP	AL		AL
	Circulante					
	Existências:					
36	Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	168.407,12	0,00	168.407,12		187.741,98
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	522.790,11	0,00	522.790,11		643.456,83
32	Mercadorias	0,00	0,00	0,00		0,00
37	Adiantamentos por conta de compras	0,00	0,00	0,00		0,00
		691.197,23	0,00	691.197,23	13%	831.198,81
	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	306.623,65	0,00	306.623,65		398.602,22
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	399.926,89	383.679,79	16.247,10		16.247,10
251	Devedores pela execução do orçamento	0,00	0,00	0,00		0,00
229	Adiantamentos a fornecedores	0,00	0,00	0,00		0,00
2619	Adiantamentos a fornecedores de imobilizado	0,00	0,00	0,00		0,00
24	Estado e outros entes públicos	60.317,61	0,00	60.317,61		28.136,16
262+...+268	Outros devedores	3.235.872,00	0,00	3.235.872,00		3.235.872,00
		4.002.740,15	383.679,79	3.619.060,36	67%	3.678.857,48
	Títulos negociáveis					
151	Ações	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	0,00	0,00	0,00		0,00
159	Outros títulos	0,00	0,00	0,00		0,00
18	Outras aplicações de tesouraria	0,00	0,00	0,00		0,00
	Conta no Tesouro, depósitos em instituições financeiras e caixa:					
13	Conta no Tesouro	990.387,49	0,00	990.387,49		975.834,24
12	Depósitos em instituições financeiras	0,00	0,00	0,00		0,00
11	Caixa	0,00	0,00	0,00		0,00
		990.387,49	0,00	990.387,49		975.834,24
	Acréscimos e diferimentos:					
271	Acréscimo de proveitos	0,00	0,00	0,00		0,00
272	Custos diferidos	0,00	0,00	0,00		0,00
		0,00	0,00	0,00	18%	0,00
	Total de amortizações	0,00	4.677.603,26	0,00		0,00
	Total de provisões	0,00	383.679,79	0,00		0,00
	Total do activo	10.472.787,81	5.061.283,05	5.411.504,76	100%	5.648.694,69

Balanco à data de 31/12/2012

Valores em euros

Códigos das contas		Exercícios	
		2012	2011
	Fundos Próprios e Passivo		
	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	-505.536,02	-139.688,30
88	Resultado líquido do exercício	-160.250,40	-365.847,72
		5.239.938,00	97% 5.400.188,40
	Passivo:		
29	Provisões para riscos e encargos	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	12.557,65
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	18.136,22	39.973,04
262+...+268	Outros credores	18.187,71	21.814,35
		36.323,93	74.345,04
	Acréscimos e diferimentos:		
273	Acréscimo de custos	135.242,83	174.161,25
274	Proveitos diferidos	0,00	0,00
		135.242,83	3% 174.161,25
	<i>Total dos fundos próprios e do passivo</i>	5.411.504,76	100% 5.648.694,69

**ANEXO III****Demonstração de Resultados, em 31/12/2012**

Valores em euros

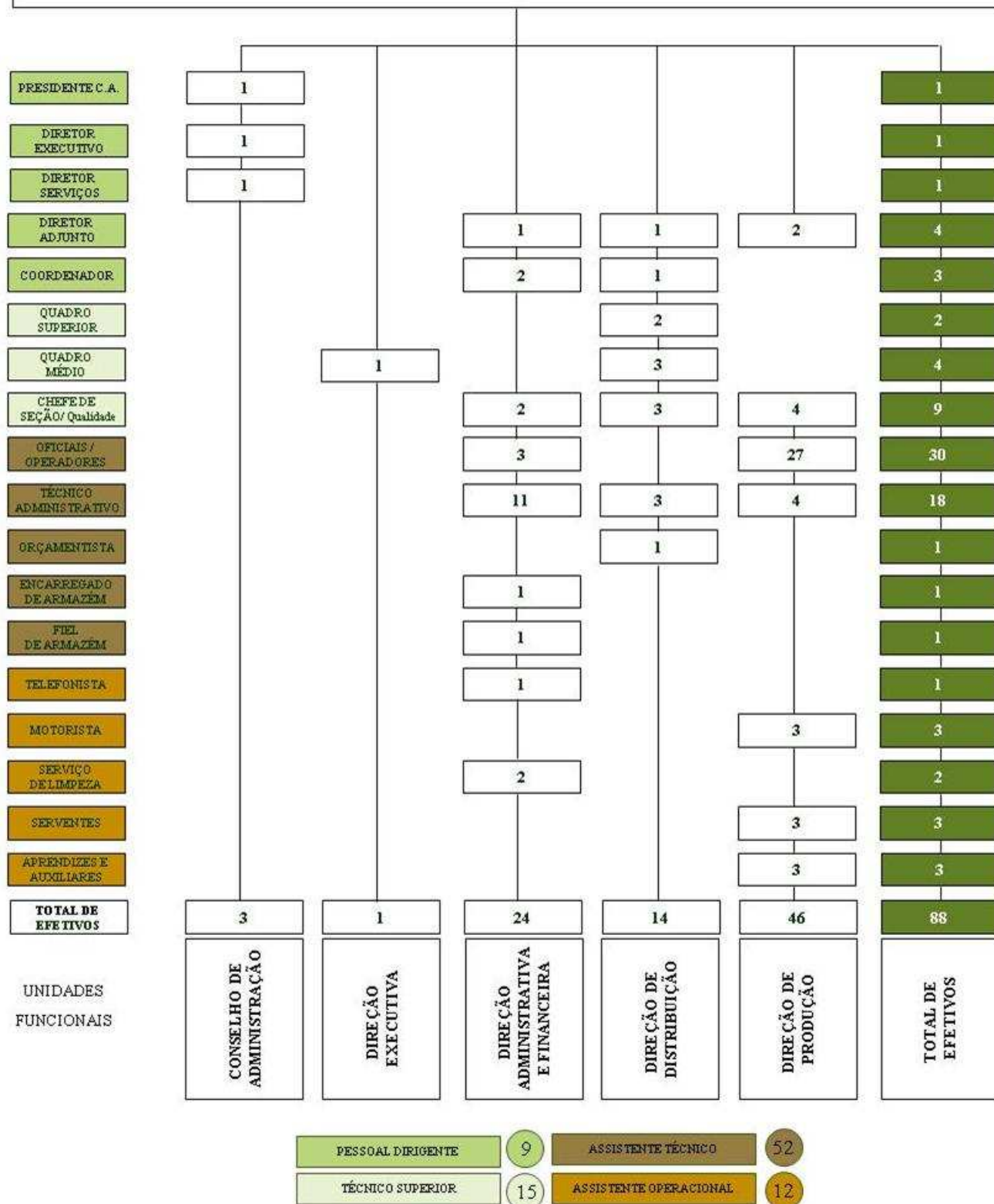
Códigos das contas		Exercícios			
		2012		2011	
	Custos e perdas				
61	Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas				
	Mercadorias	0,00		0,00	
	Matérias	508.278,12	508.278,12	534.693,72	534.693,72
62	Fornecimentos e serviços externos		529.753,72		633.474,50
	Custos com o pessoal				
641+642	Remunerações	1.412.652,02		1.533.238,10	
643 a 648	Encargos sociais				
	Pensões	0,00		0,00	
	Outros	372.665,36	1.785.317,38	384.209,46	1.917.447,56
63	Transferências correntes concedidas e prestações sociais		0,00		0,00
66	Amortizações do exercício	51.944,48		72.168,83	
67	Provisões do exercício	0,00	51.944,48	108.404,26	180.573,09
65	Outros custos e perdas operacionais		5.689,81		2.746,79
	(A)		2.880.983,51		3.268.935,66
68	Custos e perdas financeiras		408,43		443,85
	(C)		2.881.391,94		3.269.379,51
69	Custos e perdas extraordinários		388.534,05		847,92
	(E)		3.269.925,99		3.270.227,43
88	Resultado líquido do exercício		-160.250,40		-365.847,72
			3.109.675,59		2.904.379,71
	Proveitos e ganhos				
71	Vendas e prestações de serviços				
	Vendas de mercadorias	1.838.897,42		1.710.327,98	
	Vendas de produtos	19.320,20		25.410,06	
	Prestações de serviços	1.042.425,29	2.900.642,91	1.152.885,67	2.888.623,71
72	Impostos, taxas e outros		0,00		0,00
	Variação da produção		-8.011,84		630,05
75	Trabalhos para a própria entidade		0,00		0,00
73	Proveitos suplementares		0,00		0,00
74	Transferências e subsídios correntes obtidos				
741	Transferências - Tesouro	0,00		0,00	
742 a 749	Outras	0,00	0,00	0,00	0,00
76	Outros proveitos e ganhos operacionais		1.471,23		1.384,99
	(B)		2.894.102,30		2.890.638,75
78	Proveitos e ganhos financeiros		2.174,13		13.689,08
	(D)		2.896.276,43		2.904.327,83
79	Proveitos e ganhos extraordinários		213.399,16		51,88
	(F)		3.109.675,59		2.904.379,71

Resumo:

Resultados operacionais: (B) - (A)	13.118,79	-378.296,91
Resultados financeiros: (D-B) - (C-A)	1.765,70	13.245,23
Resultados correntes: (D) - (C)	14.884,49	-365.051,68
Resultado líquido do exercício: (F) - (E)	-160.250,40	-365.847,72

ANEXO IV

RECURSOS HUMANOS DA EMEC - 2012





ANEXO V

Indicadores da EMEC

			2012
Indicadores de Gestão	Número de Empregados		87
	Vendas+Prestação de Serviços		2.900.643
	Vendas por empregado		33.341
	Resultados Operacionais		13.119
	Resultados Financeiros		1.766
	Resultados Correntes		14.884
	Resultados Líquidos		-160.250
	Activo Total Líquido		5.411.505
	Valor Acrescentado Bruto (VAB)		1.850.381
	Valor Acrescentado Bruto (VAB) por empregado		21.269
Análise Financeira	Rátios de Liquidez	Solvabilidade	31
		Liquidez Geral	146
		Liquidez Reduzida	127
		Liquidez Imediata	27
Análise Económica	Rátios de Rendibilidade %	Rendibilidade dos Capitais Próprios	-3,1%
		Rendibilidade Operacional das Vendas	0,5%
		Rendibilidade do Activo	0,2%
		Rendibilidade Económica	-3,0%
	Rátios de Funcionamento	Rotação das Existências	4,20
		Permanência Média das Matérias Primas em Armazém (Dias)	121
		Prazo Médio de Recebimentos (Dias)	35
		Prazo Médio de Pagamentos (Dias)	0

ANEXO VI

Organograma

