



Editorial do Ministério da Educação e Ciência

# **Relatório de Atividades**

# **2011**



RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2011



Missão .....	5
<b>1. Autoavaliação institucional .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Atividade em 2011 .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1. A EMEC no contexto da indústria gráfica .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2. A atividade produtiva e os processos de funcionamento .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3. A prestação de serviços e as vendas .....</b>	<b>14</b>
<b>3. Desempenho dos serviços gráficos e de distribuição .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1. O mercado .....</b>	<b>16</b>
<b>3.2. Avaliação do grau de satisfação dos utilizadores/clientes .....</b>	<b>19</b>
<b>4. Desempenho do produto acabado .....</b>	<b>21</b>
<b>4.1. As vendas de produto acabado .....</b>	<b>21</b>
<b>4.2. Os canais de venda .....</b>	<b>23</b>
<b>4.3. As vendas através da Internet .....</b>	<b>24</b>
<b>5. Provas de aferição, exames nacionais e obras relacionadas .....</b>	<b>26</b>
<b>6. Áreas de negócio nos últimos anos .....</b>	<b>27</b>
<b>7. Resultados financeiros .....</b>	<b>28</b>
<b>8. Recursos humanos .....</b>	<b>36</b>
<b>9. Avaliação dos projetos e atividades de 2011 .....</b>	<b>40</b>
<b>PROJETOS .....</b>	<b>43</b>
<b>ATIVIDADES .....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>87</b>
Anexo I – Mapa estratégico	
Anexo II – Balanço	
Anexo III – Demonstração de resultados	
Anexo IV – Recursos Humanos	
Anexo V – Indicadores da EMEC	
Anexo VI – Organograma	



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.

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 2011

Relativamente à sua formulação em cadeia lógica, os objetivos do QUAR formulam-se do mais geral para o operacional, 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 empresa. 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 2011 foi de 1,72 milhões de euros, e o objetivo foi superado.

**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 2011 este indicador registou uma taxa de cumprimento de prazos de 80%, 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 2011 realizaram-se diversas ações de formação, às quais compareceram 46 trabalhadores da EMEC, o que levou à superação do objetivo.

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

**OB4** – Garantir a **aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 11 e 14 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 efetivo de 15.496 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 2011 o volume de vendas diretas foi de 48% 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 47% e 57% dos trabalhos gráficos e de distribuição.** O indicador deste objetivo obtém-se através do grau de satisfação do cliente, medido através das respostas ao questionário. No ano em causa, verificou-se a superação deste objetivo, uma vez que o resultado obtido foi de 72% de obras com um nível de qualidade de Muito Bom, quando a meta se situava entre os 47% e os 57%.

**OB7 – Atingir um nível de qualidade de Muito Bom entre 47% e 57% 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 2011, este objetivo foi atingido, devido a essa avaliação se ter situado nos 55%.

O quadro seguinte resume o que foi exposto atrás e nele constam as metas previstas, os resultados obtidos e os desvios verificados, para o QUAR de 2011.

Figura 1 – Indicadores do QUAR de 2011

Objetivos Operacionais			Meta Prevista	Resultado de 2011	Desvio	
<b>Eficácia</b>						<b>45%</b>
<b>Ob1</b> Pond. 33%	Atingir um VAB que se situe entre os 1,3 e os 1,7 milhões de euros	Ind. 1	1.500.000	1.743.441	243.441	superou 15,0%
<b>Ob2</b> Pond. 33%	Cumprir com entre 80% e 90% dos prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição	Ind. 2	85,0%	80,0%	-5,0%	cumpriu 15,0%
<b>Ob3</b> Pond. 33%	Conseguir que todos os trabalhadores tenham frequentado até 2013 ações de formação	Ind. 3	20	46	26	superou 15,0%
<b>Eficiência</b>						<b>35%</b>
<b>Ob4</b> Pond. 50%	Garantir a aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 11 e 14 mil euros	Ind. 4	12.500	15.496	2.996	superou 17,5%
<b>Ob5</b> Pond. 50%	Aumentar o volume de Vendas Diretas para 45% do total de vendas de Produto Acabado	Ind. 5	45,0%	48,0%	3,0%	cumpriu 17,5%
<b>Qualidade</b>						<b>20%</b>
<b>Ob6</b> Pond. 50%	Atingir um nível de qualidade Muito Bom entre 47% e 57% dos trabalhos gráficos e de distribuição	Ind. 6	52,0%	72,0%	20,0%	superou 10,0%
<b>Ob6</b> Pond. 50%	Atingir um nível de qualidade Muito Bom entre 47% e 57% na avaliação das encomendas de Produto Acabado	Ind. 7	52,0%	55,0%	3,0%	cumpriu 10,0%



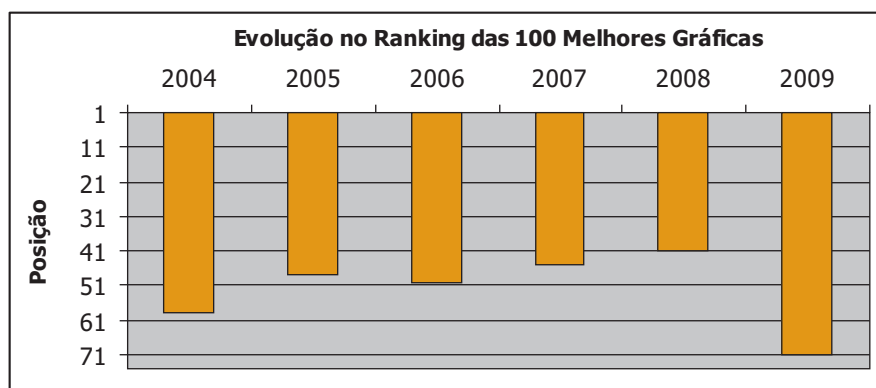
## 2.1. A EMEC NO CONTEXTO DA INDÚSTRIA GRÁFICA

A indústria das artes gráficas não ficou indiferente à crise financeira que se verifica desde 2008. Nos últimos anos, os empresários limitaram o seu investimento e procuraram reestruturar o modelo de negócios para se adaptarem à nova realidade.

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

A Figura 2 representa a evolução da EMEC no *ranking* das 100 maiores empresas gráficas a operar em Portugal, por ordem decrescente da faturação. Segundo os dados disponíveis, em 2009, à primeira posição correspondia um valor de 51,3 milhões de euros, e à centésima um valor de 2,7 milhões de euros.

Figura 2 – Ranking das empresas do sector gráfico



In «Ranking das 100 maiores gráficas de 2009», revista *Do Papel*, setembro 2011 (pág. 12-19). Valores reais de 2009, isentos das estimativas anteriores.

Assim, a EMEC apresentou um volume de negócios de 3,870 milhões de euros, correspondendo em 2009 a um decréscimo de 8,9%, refletindo uma perda de 30 lugares no *ranking* em relação ao ano anterior, passando a ocupar o 71.º lugar.

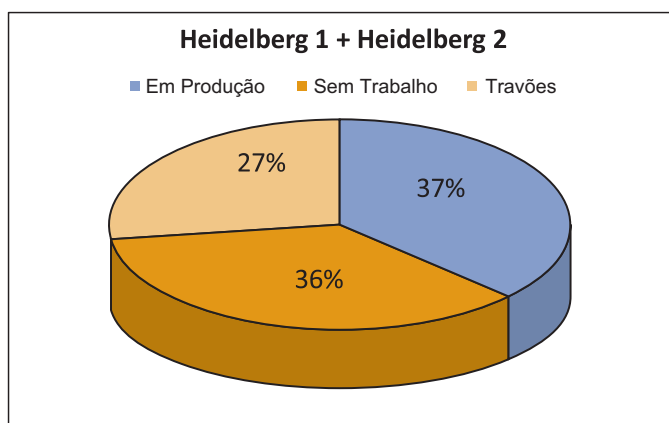
## 2.2. A ATIVIDADE PRODUTIVA E OS PROCESSOS DE FUNCIONAMENTO

O equipamento da **Área de Pré-Impressão**, no Sector de Paginação, Processamento de Imagens e Imposição Eletrónica, é constituído por diversos computadores Macintosh, 1 PC com funções de servidor para ficheiros rececionados nesta plataforma, 1 *scanner* de alta resolução e 1 *plotter* para a produção de provas de imposição (ozalides) ou trabalhos de grande formato. Seria importante renovar a secção com a aquisição de mais uma *plotter*, por ser o único equipamento que produz provas em ozalide, sendo crítico por existir só um e por já se encontrar amortizado. Ao nível de *software*, será prudente fazer as atualizações necessárias para podermos receber dos nossos clientes os ficheiros executados nas versões mais recentes e trabalhar com *softwares* mais produtivos.

No **Sector da Impressão Digital**, o equipamento é constituído por 1 Sistema de Impressão Digital para a produção de obras gráficas de pequenas tiragens (com 1 servidor e 1 impressora a preto e branco e 1 impressora a cores) e 1 Sistema de Digitalização de Materiais Analógicos para Ficheiros Digitais (com 1 servidor e 1 *scanner* de alta produção). Todos os equipamentos estão amortizados, desatualizados e não estão ajustados às atuais necessidades de produção. Seria importante refletir sobre este sector, investindo num equipamento multifuncional com maior capacidade na impressão a cor.

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 11%, passando de 52% em 2010 para 63% de inatividade em 2011.

Figura 3 – Ocupação da capacidade produtiva da impressão em 2011 nas duas máquinas principais: Heidelberg I e Heidelberg II





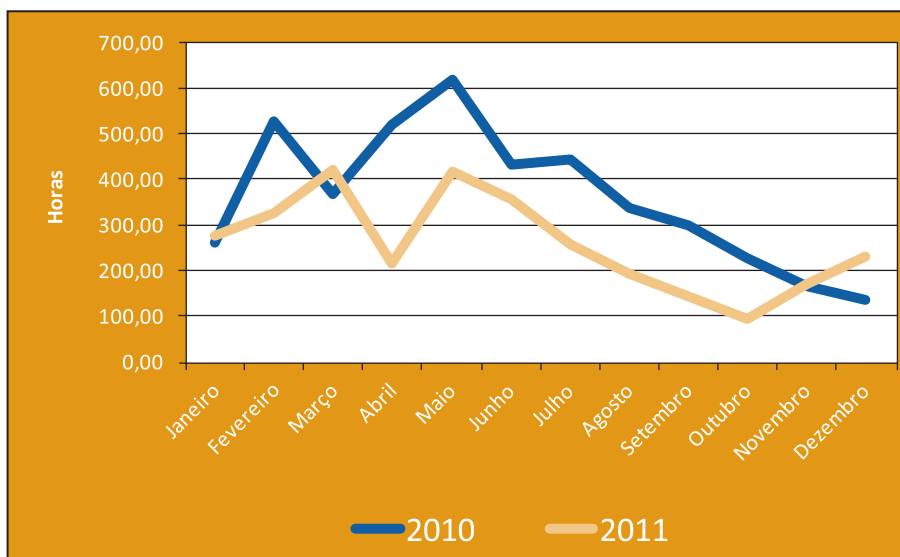
Em relação aos travões na produção, que representam 27% da capacidade de produção instalada (menos 4% que no ano anterior), 61% justificam-se pela falta de operador, situação agravada com impressores ausentes por baixa ou incapacidades.

Nas restantes máquinas, mais de 90% dos travões ocorrem por falta de operadores. É necessário levar em conta que o volume de trabalho nos pequenos equipamentos é muito reduzido.

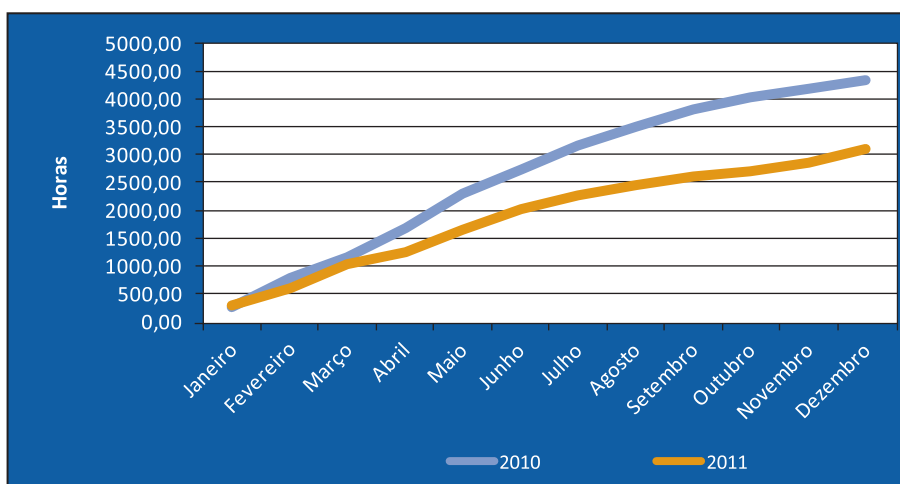
Figura 4 – Travões nas máquinas de impressão

	Análise de Travões (em %)						
	Heid I	Heid II	R522	R520	Cilíndrica	Minerva	H1+H2
8 – Espera de Papel	2%	1%	1%	0%	0%	0%	2%
9 – Espera de Chapa	3%	2%	0%	0%	0%	0%	2%
10 – Def. rolagem/Molhas	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
11 – Mudança Cautchus	1%	1%	1%	0%	0%	0%	1%
12 – Limpeza Geral	11%	13%	4%	0%	0%	0%	12%
13 – Deficiência Chapa	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
14 – Avaria Mecânica	8%	9%	0%	0%	1%	0%	8%
15 – Avaria Elétrica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
16 – Falta de Energia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
17 – Falta de Operador	58%	64%	92%	100%	99%	100%	61%
19 – Deficiência de Papel	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
20 – Preparação Máquina	6%	6%	0%	0%	0%	0%	6%
21 – Espera Aprovação	1%	1%	0%	0%	0%	0%	1%
99 – Outros Motivos	9%	4%	0%	0%	0%	0%	6%
<b>Total Travões</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

A Figura 5, na página seguinte, apresenta as horas de laboração mensais em 2010 e 2011 em todas as máquinas de impressão. Como se pode observar, os meses de março, maio e junho foram, em 2011, os meses de maior laboração, altura que corresponde à execução de provas de aferição e exames nacionais, com um volume de trabalho mensal médio de 400 horas de impressão.

**Figura 5 – Ocupação total das máquinas de impressão 2010-2011**


Se somarmos em acumulação todas as horas de impressão realizadas em 2011, obtemos um total de 3087 horas, que, comparadas com as 4326 horas realizadas em 2010, representam uma redução de 29%. A figura seguinte ilustra a acumulação das horas de impressão ao longo dos meses comparativamente ao ano anterior.

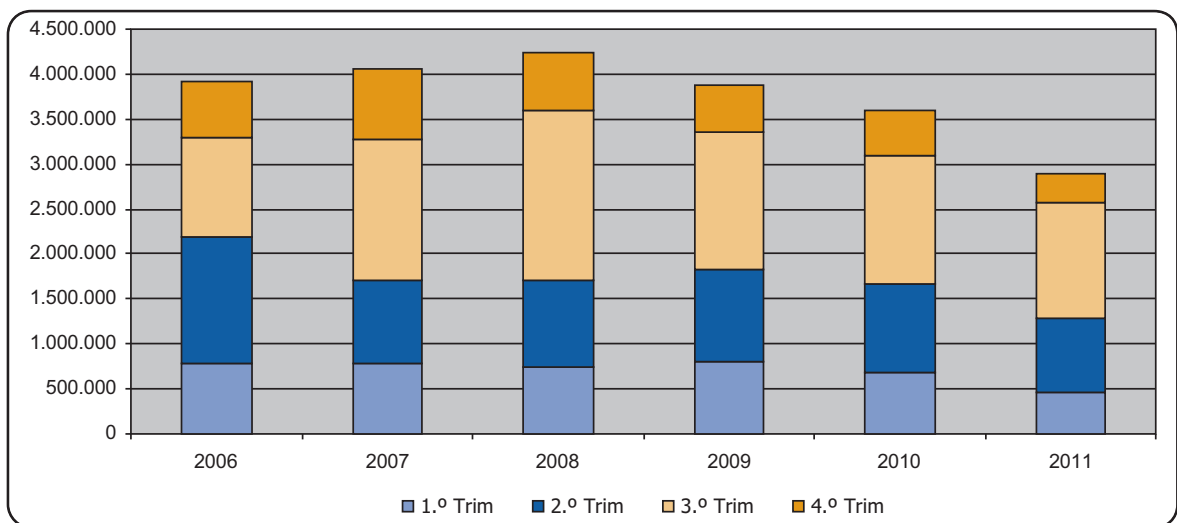
**Figura 6 – Análise comparativa das horas de impressão realizadas (2010-2011)**




### 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 (em euros, s/IVA)



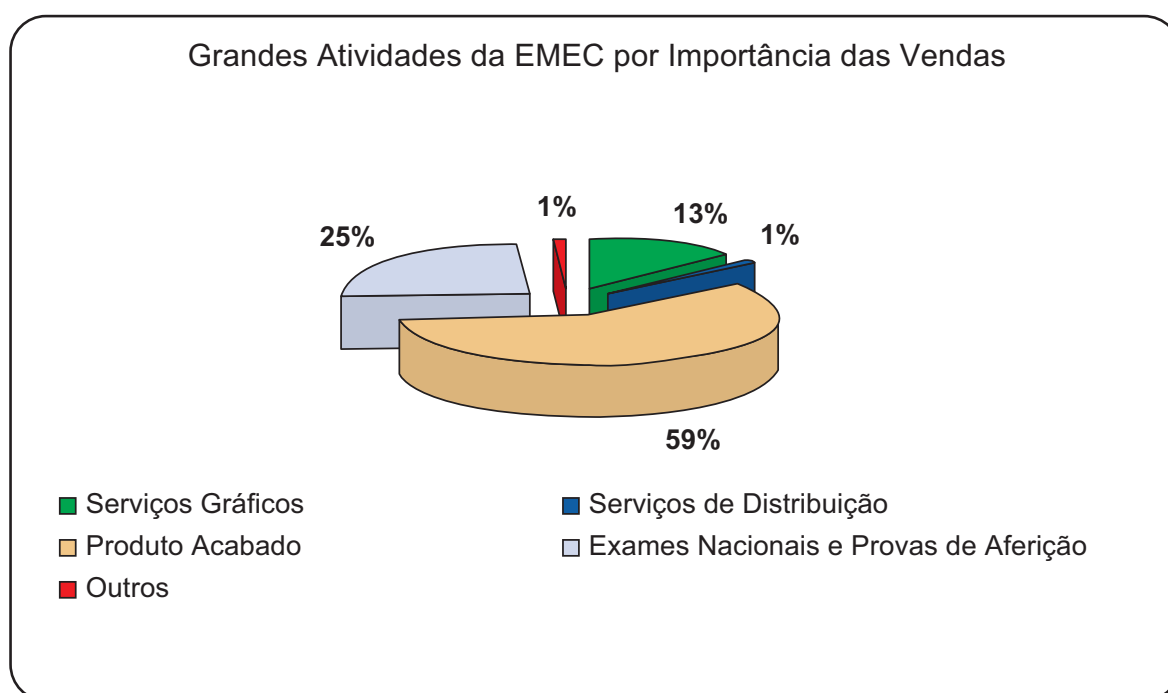
#### A prestação de serviços da EMEC concretiza-se nas seguintes atividades:

- 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, realizada com a intervenção da EMEC, mas de iniciativa de terceiros;
- a *Distribuição*, que é o conjunto de serviços compreendendo, entre outros, a embalagem, a expedição e o transporte de produtos diversos, executada independentemente da iniciativa da sua produção;
- os *Exames Nacionais* (Ensinos Básico e Secundário) e as *Provas de Aferição* (4.º e 6.º anos).

Conforme se verifica na Figura 8, as atividades da EMEC concretizaram-se num decréscimo da faturação total em 2011 (20 % relativamente a 2010), o que representa um valor de 2,888 milhões de euros. Este decréscimo verificou-se em todas as atividades da EMEC (serviços gráficos, serviços de distribuição e produto acabado), com exceção dos exames.

O **Produto Acabado** constitui, no ano em análise, 56% (contra 59% em 2010) da faturação, a que se seguem os **Exames Nacionais** e as **Provas de Aferição**, com 25% (contra 20% em 2010). No que diz respeito aos **Serviços Gráficos**, houve uma redução significativa da sua importância relativa, passando para 13% (contra 20% em 2010). Por último, os **Serviços de Distribuição** passaram para 4% (contra 1% em 2010).

Figura 8 – Grandes atividades da EMEC em 2011







### 3.1. O MERCADO

A EMEC tem uma situação de monopólio nos Exames Nacionais, nas Provas de Aferição, nos impressos e outros produtos de modelo exclusivo que se estima representarem cerca de 85% da faturação, o que implica que os restantes 15% advêm 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 2010; no entanto, é nas adjudicações que se regista a maior quebra, na ordem dos 49%. Como tal, o índice de adjudicação, que relaciona o valor de consultas com o valor de adjudicações, situou-se apenas nos 32%, 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		2011	2010	Variação	Índice de Adjudicação
Consultas à EMEC	N.º	758	754	1%	48%
	Valor (em euros)	1.064.423	1.384.579	-23%	32%
Adjudicações à EMEC	N.º	364	451	-19%	
	Valor (em euros)	338.106	659.593	-49%	

Quando agrupadas por segmento de cliente, conforme se observa na Figura 10, verificamos que, conforme a tendência verificada em anos anteriores, as adjudicações relativas aos Serviços do Ministério da Educação e Ciência sofreram uma diminuição de 44% em relação a 2010. Com efeito, a Direção-Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular (DGIDC) e o Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação (GEPE) foram os serviços nos quais se registaram as maiores quebras em trabalhos pedidos e adjudicados.

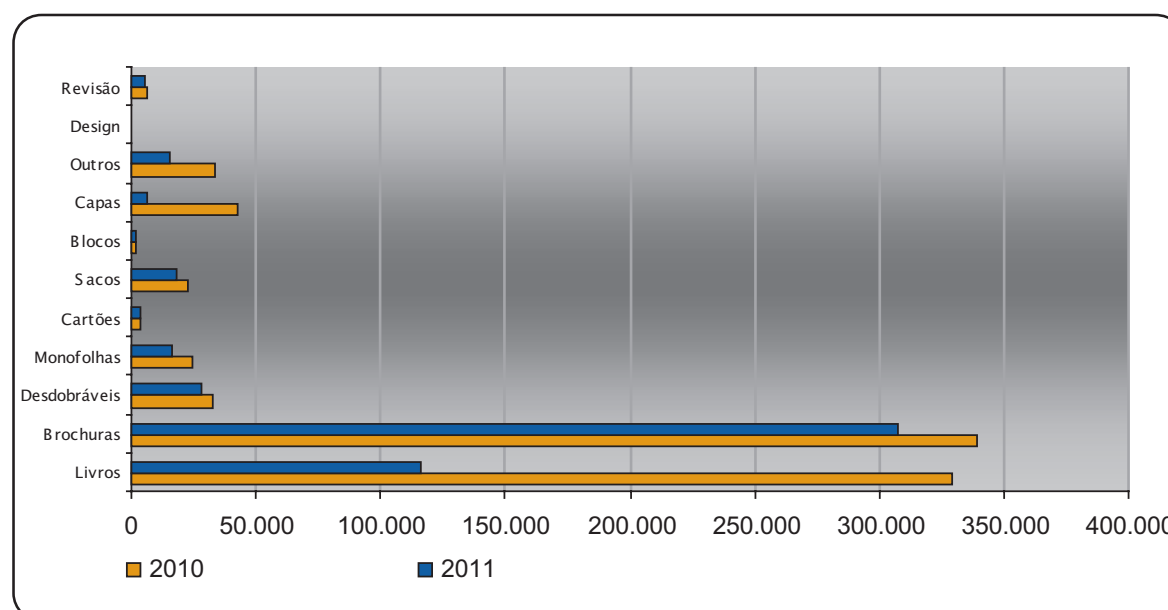
Figura 10 – Adjudicações de serviços gráficos e de distribuição por segmento de cliente (em euros)

Tipo de Cliente	2011		2010		Variação
Ministério da Educação e Ciência					
Serviços Centrais	166.600	49%	298.897	45%	-44%
Direções Regionais e outros serv. do MEC	2.132	1%	48.418	7%	-96%
Estabelecimentos de Ensino não Superior	81.331	24%	78.608	12%	3%
Instituições de Ensino Superior	12.613	4%	8.322	1%	52%
Ministério da Ciência e do Ensino Superior	1.938	1%	15.871	2%	-88%
Serviços de Outros Ministérios	32.396	10%	113.902	17%	-72%
Empresas e Individuais	30.065	9%	28.336	4%	6%
Outros	11.033	3%	67.238	10%	-84%
	338.106	100%	659.592	100%	-49%
Exames Nacionais	507.770		503.290		1%
Provas de Aferição	220.800		210.120		5%
	728.570		713.410		2%
<b>Total</b>	<b>1.066.676</b>		<b>1.373.002</b>		<b>-22%</b>

Verificou-se uma quebra acentuada nas adjudicações em praticamente todos os segmentos de mercado, que se refletiu posteriormente numa redução significativa da faturação de 2011.

No que diz respeito aos serviços gráficos, por tipologia de produto (Figura 11), a faturação apresenta valores mais significativos em *Brochuras* e *Livros*, embora neste último se registe uma diminuição significativa, principalmente na tipologia *Livros*, relativamente ao período homólogo. Nas restantes tipologias, a situação é muito semelhante à registada no ano anterior.

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





A Figura 12 resume o referido, podendo assim observar-se o aumento do peso relativo do Ministério da Educação e Ciência, por conta do aumento do valor de Exames Nacionais e Provas de Aferição, face às outras instituições.

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

Tipo de Cliente	2011		2010		Var (%)
	Valor	Import. Relativa	Valor	Import. Relativa	
<b>Ministério da Educação e Ciência</b> – Serv. Centrais, Dir. Regionais e Outros Serviços	168.731	16%	347.315	25%	-51%
<b>Ministério da Educação e Ciência</b> – Exames Nacionais e Provas de Aferição	728.570	68%	713.410	52%	2%
<b>Outras Instituições</b> – Escolas, Universidades, Serviços de Outros Ministérios, Empresas, Individuais e Outros	169.375	16%	312.277	23%	-46%
<b>Totais</b>	<b>1.066.676</b>	<b>100%</b>	<b>1.373.002</b>	<b>100%</b>	<b>-22%</b>

Observando a faturação dos **Serviços Gráficos, de Distribuição e de Produto Acabado**, e conforme já havia sido antecipado na análise das adjudicações, regista-se uma quebra bastante acentuada nos diversos segmentos de clientes e, conseqüentemente, no valor 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 2010 para 2011.

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

Faturação por Segmento de Cliente	2011	%	2010	%	Varição Anual
Ministério da Educação e Ciência					
Serviços Centrais	377.113	15%	556.757	14%	-32%
Direções Regionais e Outros Serv. do MEC	22.689	2%	76.338	2%	-70%
Exames Nacionais	507.770	14%	503.290	13%	1%
Estabelecimentos de Ensino não Superior	916.158	27%	989.153	26%	-7%
Instituições de Ensino Superior	1.507	1%	29.229	1%	-95%
Ministério da Ciência e do Ensino Superior	1.990	0%	10.951	0%	-82%
Serviços de Outros Ministérios	30.827	4%	143.852	4%	-79%
Empresas e Individuais	44.905	1%	40.900	1%	10%
Revendedores Autorizados e Comércio Especializado	901.765	32%	1.152.323	30%	-22%
Outros Serviços	84.246	3%	121.251	3%	-31%
<b>Total</b>	<b>2.888.970</b>		<b>3.624.043</b>		<b>-20%</b>

### 3.2. AVALIAÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS UTILIZADORES/CLIENTES

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

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

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

No ano de 2011 foram enviados 354 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 254, o que representa um índice de resposta de 72%.

Por outro lado, para além dos critérios que anteriormente já eram utilizados para classificar o trabalho realizado, passou também a atribuir-se uma **avaliação global** a cada obra, 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

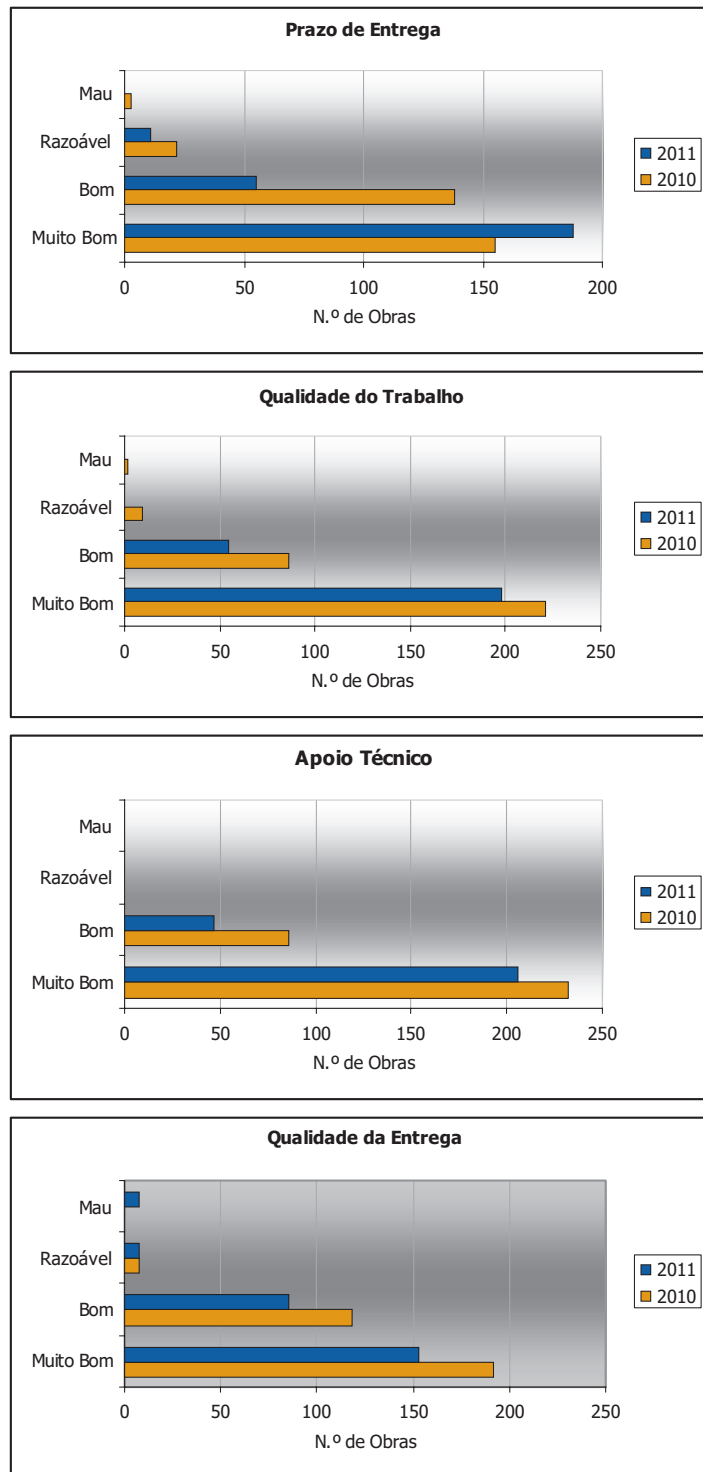
Avaliação Global	Quantidade Obras			
	2011	%	2010	%
Muito Bom	182	57%	165	65%
Bom	126	40%	84	33%
Razoável	10	3%	5	2%
Mau	0	0%	0	0%

É importante salientar que, em 2011, verificou-se um ligeiro aumento no número de respostas menos favoráveis (Razoável e Mau). A variável *Prazo de Entrega* apresentou neste ano um ligeiro aumento de avaliações menos favoráveis, facto que ficou a dever-se em grande parte à avaliação dada às cadernetas do aluno personalizadas, em que o prazo de entrega era bastante dilatado mas por vezes não foi cumprido. Surgiram também algumas reclamações relativas à *Qualidade de Entrega*, que na maior parte dos casos se deveram à ineficiência da empresa transportadora com a qual a EMEC trabalha.



Os gráficos seguintes refletem, para cada variável avaliada, a comparação das respostas obtidas em 2010 e 2011 no questionário enviado aos clientes.

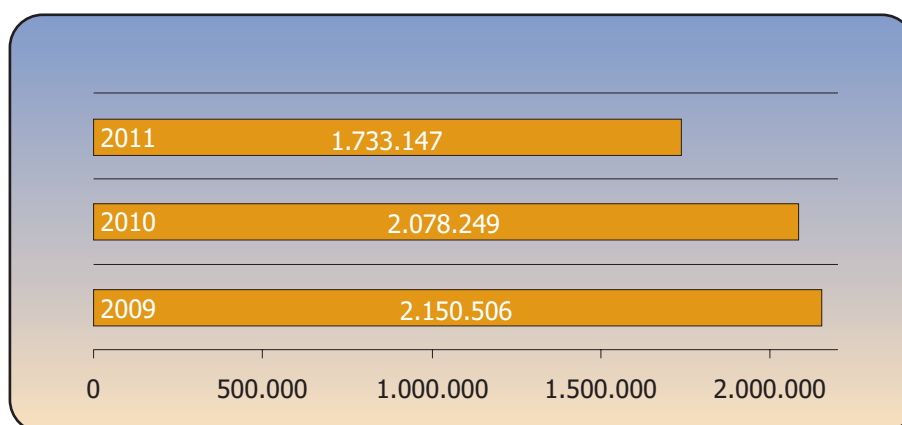
Figura 15 – Análise das respostas ao questionário de avaliação da satisfação do cliente



O volume de faturação do produto acabado da Editorial do Ministério da Educação e Ciência (EMEC) no ano de 2011 foi de 1.733.147 euros, valor que representa um decréscimo de 345.102 euros (-16,6%) comparativamente ao total faturado em 2010, então de 2.078.249 euros.

Esta redução de valores, muito significativa, explicada mais adiante, vem intensificar a tendência que se tinha verificado já no ano passado, então com uma quebra de 72.257 euros (-3,4%).

Figura 16 – Faturação do produto acabado (em euros)



#### 4.1. AS VENDAS DE PRODUTO ACABADO

No ano de 2010, a EMEC vendeu, de todo o conjunto de artigos que compõem o produto acabado, 3.645.600 exemplares. Este número é inferior à quantidade vendida em 2010 em menos 754.000 exemplares (-17%). Mantém-se assim a tendência de decréscimo que já se tinha verificado nos últimos anos, nomeadamente de 2009 para 2010, quando se venderam menos 620.000 exemplares.

Genericamente, confirma-se a redução da procura pelos impressos de administração escolar, sobretudo pelo facto de a grande maioria estar a ser substituída por soluções informáticas. A maior quebra das vendas em quantidade verificou-se com a descontinuação das folhas da caderneta do professor, artigo que foi reformulado no último trimestre do ano e do qual foram vendidos menos 430.000 unidades.

Destaque também para a redução na procura do papel de equivalência à frequência (pautado), com menos perto de 100.000 unidades vendidas, cuja justificação estará relacionada com o elevado volume deste artigo transacionado em 2010 e também de certa forma com o facto de as vendas do papel de prova sem personalização terem aumentado em perto de 30.000 exemplares.



Comparativamente ao ano de 2010, o produto acabado registou um decréscimo significativo, movimento similar à faturação global da EMEC: o volume total de vendas da EMEC reduziu-se 20% (726.000 euros), e o produto acabado faturou menos 16,6% (345.102 euros).

O peso percentual do produto acabado no total da faturação passou de 57,5% em 2010 para 60% em 2011, sendo este aumento justificado sobretudo pela quebra na faturação dos serviços gráficos e de distribuição.

Fazendo uma análise às vendas por segmento, verifica-se que em todos se registou um decréscimo no volume de vendas, apenas com a exceção dos livros de preparação para exames nacionais, com um aumento de 9% (12.500 euros), justificado sobretudo pelo facto de, no final de 2010 – com as vendas a incidirem em 2011 –, ter ficado disponível a edição de Geometria (cat. 3957), que não havia sido editada nos 3 anos anteriores e que representou 14.400 euros de faturação.

Por outro lado, destaque pela negativa para o Boletim de Inscrição para os Exames Nacionais (cat. 0133), pois pela primeira vez foi comercializado apenas o impresso, sem o respetivo Guia Geral, o que levou a uma alteração do PVP unitário de 2,15 para 1,00 euro e consequentemente a uma redução de 50% na faturação.

Mantém-se a quebra significativa da tipologia *Impressos*, que registou um decréscimo de perto de 60.000 euros (muito idêntico ao verificado em 2010) devido à quebra na procura de grande parte destes materiais.

Destaque ainda para a redução no papel de prova (- 43%), devido à menor procura do Papel de Equivalência à Frequência (cat. 0405), com menos 11.800 euros faturados que no ano transato.

Figura 17 – Vendas por tipologia (em euros)

Vendas por tipologia	Ano 2011	Peso no PA
Cadernetas do aluno (s/ personalização)	<b>532.335</b>	31%
Impressos	<b>408.599</b>	24%
Livros de sumários	<b>389.713</b>	22%
Boletim de inscrição para exames	<b>225.601</b>	13%
Publicações de preparação p/ exames (GAVE)	<b>145.109</b>	8%
Papel de prova	<b>17.612</b>	1%
Publicações do Catálogo (DGIDC; GEPE; SGME)	<b>11.572</b>	1%
Produtos EMEC	<b>2.606</b>	0,2%
<b>Total</b>	<b>1.733.147</b>	

Considerando a alteração nas vendas do cat. 0133 descrita no ponto anterior, passou a ser o Livro de Turma (cat. 0100) o artigo com maior volume de faturação: em 2011 superior a 258.000 euros, o que representou 15% da faturação do produto acabado.

Além da alteração atrás referida, comparativamente a 2010 não se verificam mudanças nos 10 artigos mais vendidos.

O destaque vai para o facto de todos esses artigos terem registado uma quebra nas vendas, a qual totalizou perto de 70.000 euros (este valor não inclui a quebra do cat. 0133).

Figura 18 – Os 10 produtos mais vendidos (em euros)

10 mais vendidos	Ano 2011	Peso no PA
0100 - Livro de Turma	<b>258.354</b>	15%
0133 - Boletim de inscrição p/ exames	<b>225.600</b>	13%
0025 - Caderneta do aluno 3.º ciclo	<b>200.533</b>	12%
0023 - Caderneta do aluno 1.º ciclo	<b>157.443</b>	9%
0024 - Caderneta do aluno 2.º ciclo	<b>145.449</b>	8%
0106 - Registo Diário Atividades 1.º Ciclo	<b>131.358</b>	8%
3959 - Questões de exame Mat. Vol. II	<b>72.297</b>	4%
0314 - Capa de processo do aluno	<b>52.605</b>	3%
0110 - Relação de necessidades (bloco)	<b>49.207</b>	3%
1091 - Capa de processo	<b>41.740</b>	2%
<b>Total</b>	<b>1.334.586</b>	77%

Para se perceber a real importância que tem este conjunto de 10 artigos – que representam, em número, menos de 2% dos mais de 500 artigos que compõem o atual catálogo de produto acabado – refira-se que o seu peso na faturação foi de 77%.

#### 4.2. OS CANAIS DE VENDA

O ano de 2011 representa uma transição nas vendas do produto acabado: pela primeira vez o volume de vendas diretas – escolas e particulares – é superior ao volume de vendas dos Revendedores Autorizados (em 6%). A quebra das vendas dos R.A., que de certa forma já se tinha iniciado em 2010 (com uma redução de 129.000 euros), foi ainda mais acentuada em 2011 (com uma redução de 270.000 euros).

Para esta situação muito contribuíram os seguintes fatores:

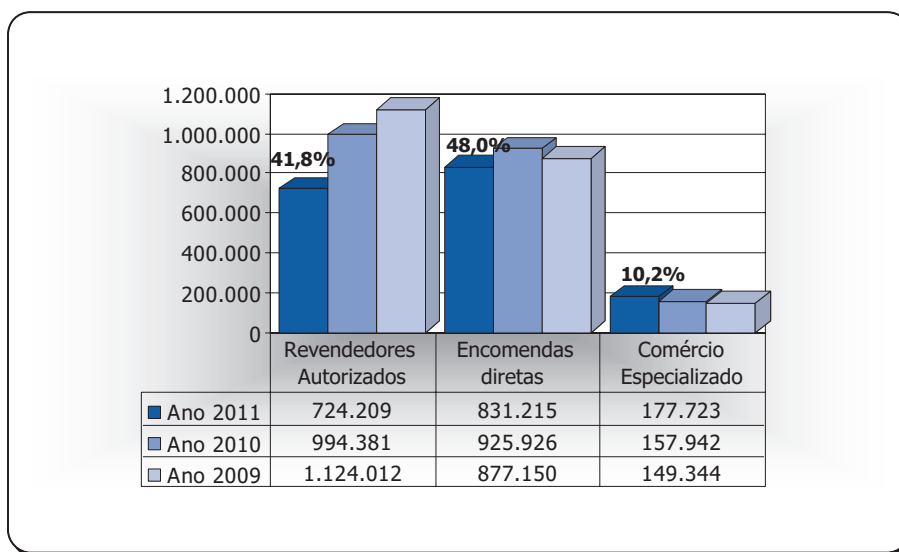
- o investimento que a EMEC tem feito nas vendas diretas, através da dinamização da página da Internet e da oferta de condições de venda à rede escolar próximas das oferecidas aos Revendedores Autorizados;





- a dificuldade dos Revendedores Autorizados em alargarem o seu mercado, devido a problemas financeiros;
- a quebra nas vendas do cat. 0133, que tem um peso importante na faturação dos Revendedores Autorizados;
- a redução da margem de revenda (formalizada a partir de outubro de 2011, mas que os Revendedores Autorizados conheciam desde meados do ano);
- o crescimento do canal comércio especializado – justificado pelo significativo volume de vendas da FNAC, pelo início de comercialização com a Sonae e pela concorrência de algumas livrarias – apesar de pouco significativo em termos de valor (20.000 euros), não deixa de ser relevante, visto que foi o único canal que aumentou a faturação.

Figura 19 – Faturação por tipologia de cliente (em euros)

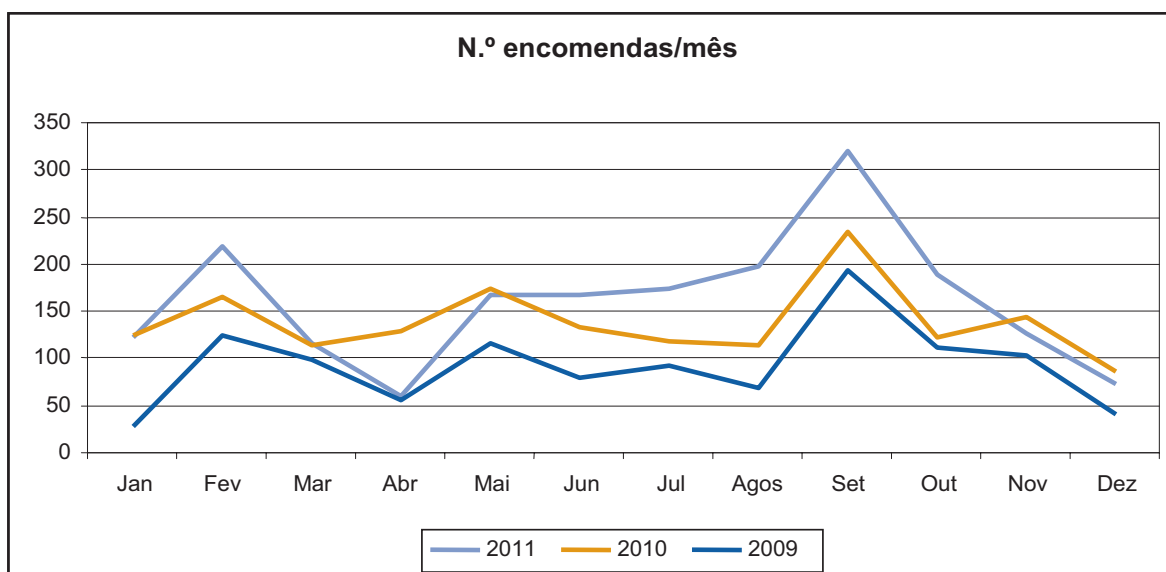
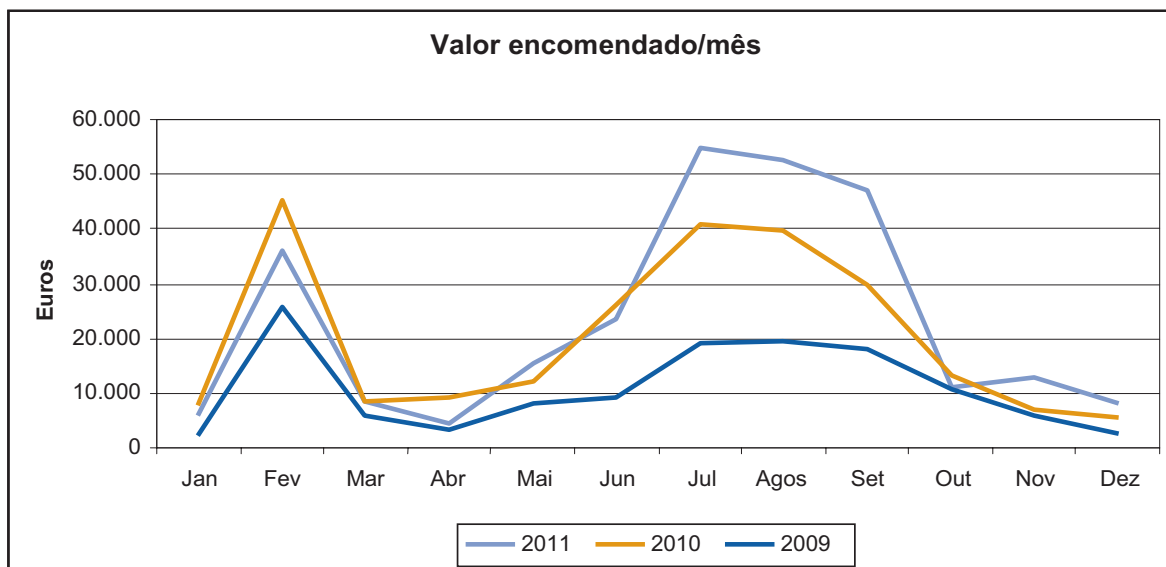


### 4.3. AS VENDAS ATRAVÉS DA INTERNET

Tendo sido objeto de um relatório específico, «Estatísticas da Internet 2011», aqui ficam alguns números que ajudam a perceber a importância deste canal para a evolução da faturação do segmento de vendas diretas.

Figura 20 – A evolução do segmento de vendas diretas

	Ano 2011	Ano 2010	Ano 2009
Número de visitas	64.068	61.408	57.987
Número de encomendas	1.945	1.659	1.110
Valor encomendado (euros)	282.881	245.920	130.391



Tal como se pode constatar pelos gráficos apresentados, tem-se verificado um crescimento na utilização da página da Internet, como meio de colocação de encomendas à EMEC. Este aumento é justificado por uma maior habituação das escolas e dos particulares ao comércio eletrónico, em detrimento do tradicional envio de ofícios/faxes.

Por outro lado, estes gráficos permitem-nos também verificar a sazonalidade das vendas do produto acabado da EMEC, com dois períodos de *pico* na sua procura, nomeadamente o mês de fevereiro, quando são adquiridos pelas escolas os boletins de inscrição para os exames nacionais do ensino básico e secundário, e ainda o 3.º trimestre, que coincide com a aquisição de artigos para o ano letivo seguinte (livros de turma, cadernetas, modelos para as matrículas, etc.).



A Figura 21 permite a análise da faturação do conjunto de três obras: Exames Nacionais (A), Provas de Aferição (B) e Boletim de Inscrição nos Exames Nacionais (C).

Em 2011 a faturação dos **Exames Nacionais** aumentou cerca de 1%, relativamente ao ano anterior, passando a sua importância relativa na faturação total da EMEC para 18%.

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

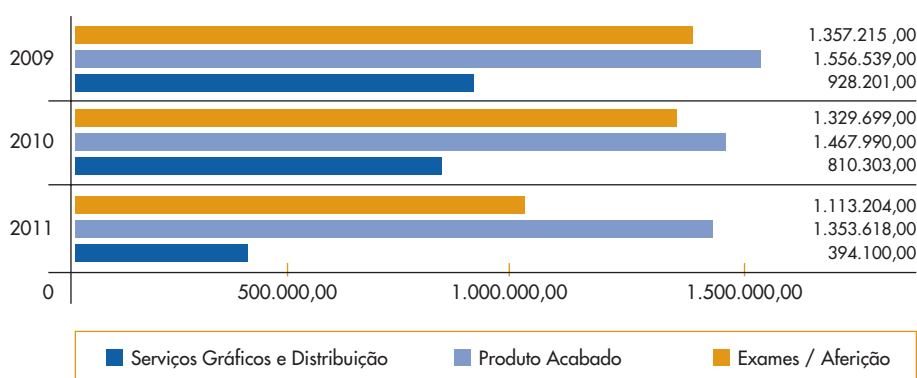
Comparando o conjunto de obras A, B e C, verifica-se que continuam a ter um peso significativo no total da faturação.

**Figura 21 – Importância da faturação de obras diretamente relacionadas com os exames nacionais e as provas de aferição (em euros)**

Faturação	2011	2010	2009
Exames Nacionais (A)	507.770	503.290	557.620
Provas de Aferição (B)	220.800	210.120	200.290
Boletim de Inscrição (C)	225.601	455.119	446.932
(A+B+C)	954.171	1.168.529	1.204.842
Faturação Total	2.888.970	3.624.064	3.870.051

Verificou-se uma redução de 1 milhão de euros na faturação global da EMEC entre 2009 e 2011, com uma quebra em todas as áreas, mas com maior incidência nos serviços gráficos e de distribuição, onde aconteceu uma redução superior a 50%, justificada em grande parte pela forte retração nas encomendas por parte dos organismos públicos.

Figura 22 – Evolução da faturação das áreas de negócio (em euros)



O Produto Acabado tem-se mantido como a área de maior volume de faturação, também devido a algumas inovações que se têm introduzido em determinados artigos, recorrendo-se a outros tipos de materiais para além do papel (por exemplo, o *dossier* do professor e a capa de processo); no entanto, a quebra de faturação, respetivamente de 6% e 8% nos 2 últimos anos, justifica-se pela menor procura dos impressos para a gestão escolar por parte das escolas, devido ao maior recurso daquelas a *softwares* de gestão e à fotocópia.

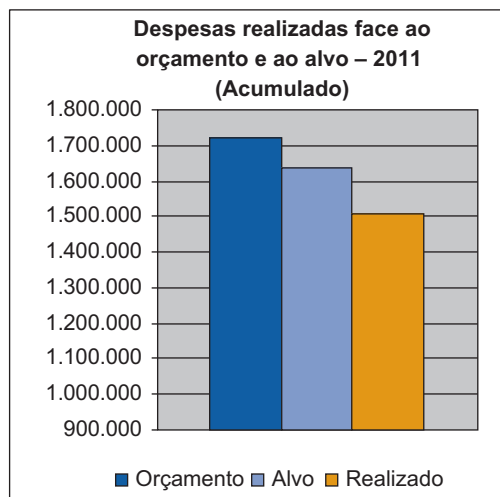
A quebra na faturação em 2011 do conjunto de serviços e produtos associados aos exames nacionais e às provas de aferição é justificada pela alteração do PVP do boletim de inscrição para os exames nacionais, que passou de 2,15 euros para 1,00 euro, correspondendo a uma diminuição de 230.000 euros.



O apuramento das **Despesas Correntes** pela **ótica da contabilidade pública** revela que, em termos nominais, esta rubrica sofreu uma queda de 10% comparativamente a 2010. As componentes da despesa que mais contribuíram para este recuo foram a **Aquisição de Serviços** (Subcontratos: trabalhos executados no exterior –54%) e a **Aquisição de Bens** (– 45%).

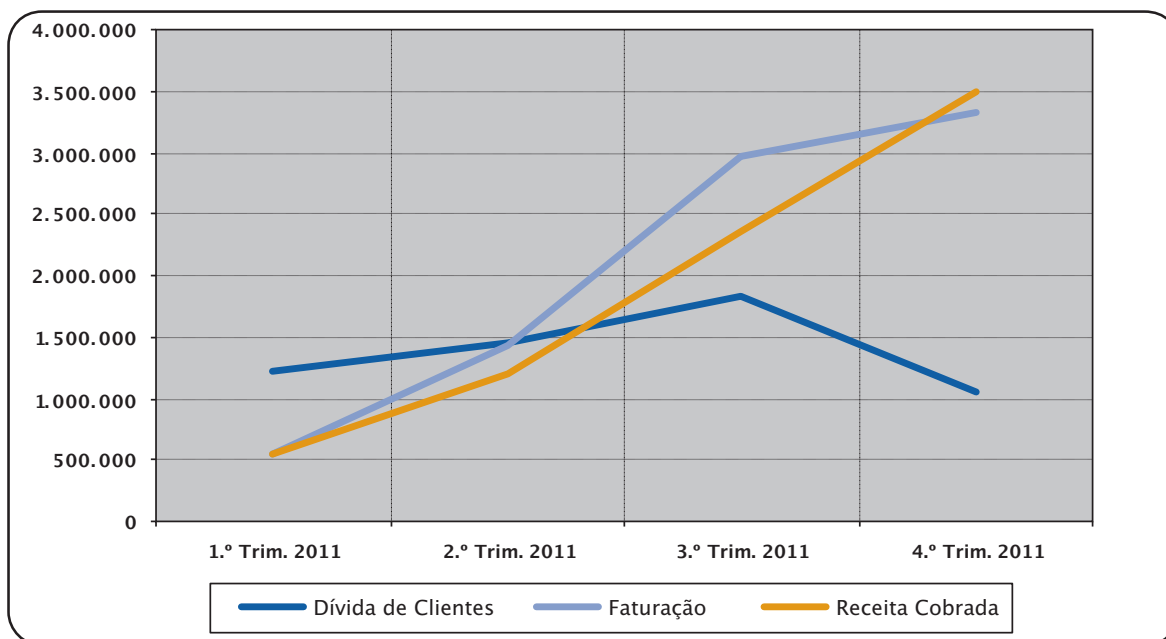
Em 2011, a EMEC encetou um plano de contenção orçamental que consistiu na escolha e controlo de cerca de 20 rubricas de despesa. Assim, face a um valor de orçamento de despesa de 1.723.107 euros, foi definido, no início do ano, um valor-alvo de 1.636.841 euros, o que representaria uma poupança de 86.266 euros. No final do ano, a despesa efetiva foi de 1.508.657 euros, o que significa uma redução de 214.450 euros (ver figura seguinte).

Figura 23 – Despesas realizadas face ao orçamento e ao alvo (em euros)



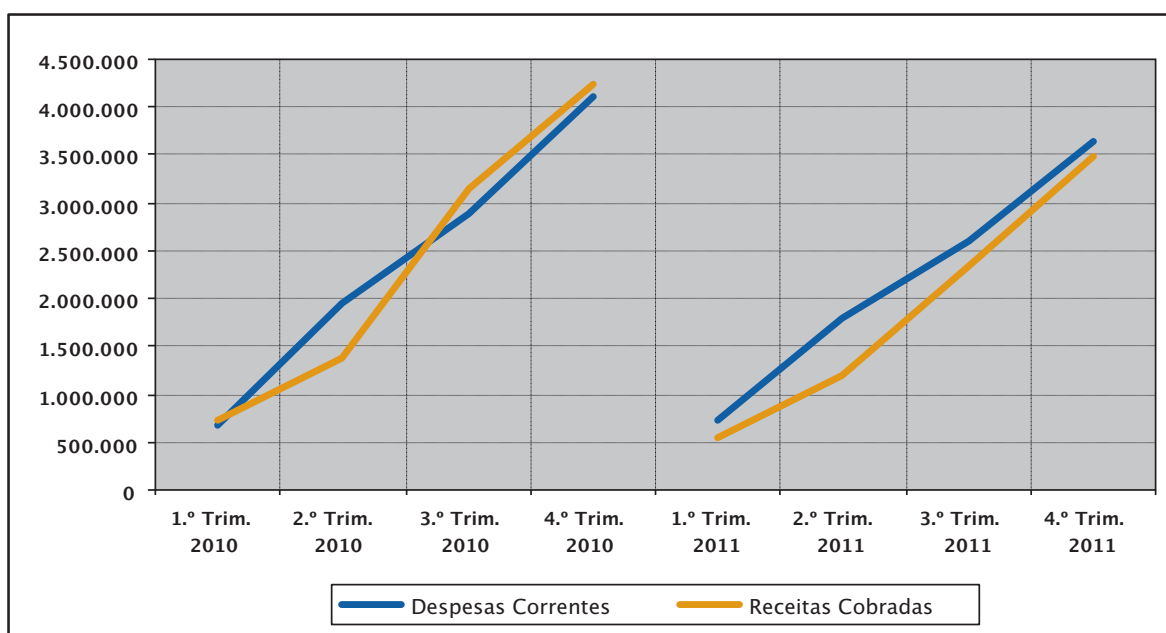
Fazendo uma apreciação conjunta da Receita Cobrada, Faturação e Dívida de Clientes no ano de 2011 (Figura 24), concluímos que, até ao terceiro trimestre, a **Receita Cobrada** apresentou uma tendência de crescimento coincidente com os valores de Faturação. A partir do terceiro trimestre, assistimos a um crescimento mais acentuado da Receita Cobrada. A Dívida de Clientes diminuiu principalmente no quarto trimestre.

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



O grau de cobertura das Receitas Cobradas, face às despesas (Figura 25), caiu 8 pontos percentuais relativamente a 2010, refletindo um decréscimo superior das receitas cobradas (-17%) em relação às despesas correntes (-10%)

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

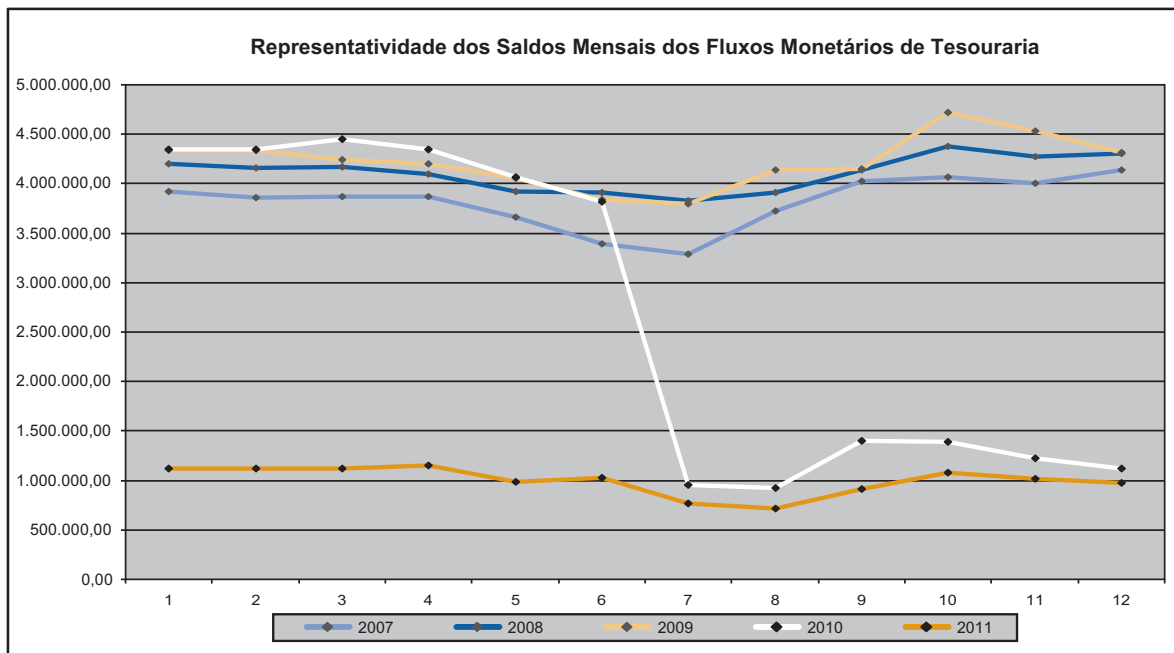




No que diz respeito ao investimento, houve um recuo de 83% face a 2010, onde se destacam apenas a aquisição da torre de duplicação CD/DVD, computadores Mac e peças para a reveladora CTP, o que representou um investimento de 17.866 euros.

Outra variável que convém destacar são as **Disponibilidades Financeiras** da EMEC, que registaram um decréscimo (13%), para 976 mil euros, depois de em 2010 terem sofrido uma queda de 75%. Este resultado é decorrente da imposição do Ministério das Finanças, nos termos do n.º 2 do artigo 6.º do Decreto-Lei de Execução Orçamental (DLEO) de 2010, que obriga que as receitas próprias sejam entregues no Instituto de Gestão de Tesouraria e do Crédito Público (IGCP), como aliás podemos constatar pela figura seguinte. Assim, antes de 2010, a EMEC detinha um saldo anual acumulado de exercícios anteriores acima dos 4 milhões de euros, passando a dispor, a partir do DLEO, de um valor em torno de 1 milhão de euros.

Figura 26 – Representatividade dos Saldos de Fluxos de Tesouraria (em euros)



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

Da análise do Balanço e Demonstração dos Resultados de 2011 retiramos as seguintes conclusões:

- o valor do património é de 5.905.724 euros;
- foram consideradas amortizações num total de 72.169 euros;

- o volume de vendas e prestação de serviços foi de 2.888.624 euros, representando um decréscimo de 20% relativamente ao ano anterior (3.605.594 euros);
- os resultados operacionais foram de -378.297 euros (contra -119.643 euros do ano transato);
- os resultados financeiros apresentaram o valor de 13.245 euros, o que corresponde a uma redução de apenas 0,5% relativamente ao ano anterior (13.315 euros) ;
- o resultado líquido do exercício foi de -365.848 euros (contra -101.154 em 2010).

A situação patrimonial da EMEC mostra um valor de **Ativo** de 5,649 milhões de euros. Este é quase exclusivamente financiado pelos *Fundos Próprios*, que representam 96%, enquanto o *Passivo* tem uma importância de 4%.

Figura 27 – Estrutura do Balanço – 2011

Ativo fixo	Imobilizado (3%)	Fundos Próprios (96%)	Fundo próprio
	Existências (15%)		
Créditos a c.p (65%)			
Disponibilidades (17%)			
Ativo circulante		Dív. Terceiros + acréscimos de custos (4%)	Pass

A análise da Figura 27 mostra que a componente com maior peso no Ativo são os Créditos a curto prazo (outros devedores), com 65%. Como vimos anteriormente, é onde se encontra o valor entregue na Tesouraria do Estado.

O **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.

Confrontando a análise dos indicadores com a leitura gráfica, obtemos um retrato da situação financeira da EMEC em 2011. No que diz respeito à capacidade de satisfazer os compromissos de longo prazo (solvabilidade) e de curto prazo (liquidez), concluímos que os resultados são claramente





positivos. A solvabilidade, que relaciona o *Fundo Próprio* com o *Passivo Total*, regista um valor que é substancialmente superior à unidade, como aliás podemos constatar pela estrutura financeira.

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

A **rendibilidade operacional das vendas**, que mede o lucro por cada euro vendido (resultado operacional / vendas líquidas), situou-se em –13,1%. Este rácio foi penalizado pelo resultado operacional que, como vimos anteriormente, foi negativo.

A **rendibilidade dos capitais próprios** (que apura o lucro obtido por unidade de investimento em capitais próprios – relação entre resultados líquidos e capitais próprios) e a **rendibilidade do ativo** (resultado operacional / ativo) situaram-se nos – 6,8% e – 6,7%, respetivamente.

Conforme se conclui da leitura da Figura 28, o lucro operacional antes dos Juros, Impostos, Depreciações, Amortizações e Provisões (EBITDA) foi negativo, tendo-se registado uma degradação do indicador face ao ano anterior, para o que muito contribui o decréscimo do volume de negócios.

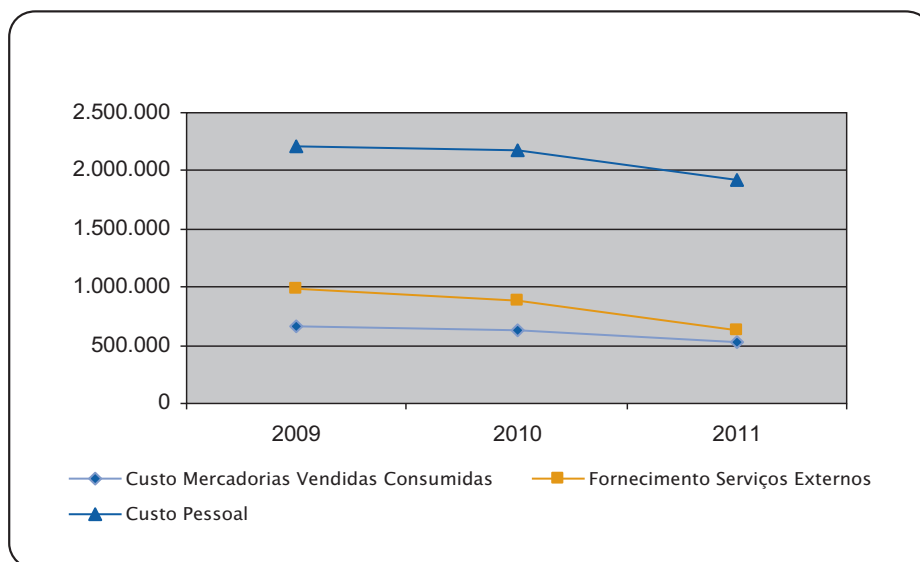
O EBITDA leva em conta apenas o desempenho operacional da empresa e não reflete o impacto no resultado dos itens extraordinários, das despesas com investimentos e das mudanças no capital circulante.

Figura 28 – EBITDA – Indicador do desempenho operacional da EMEC (em euros)

	2011	2010	2009
Resultados Operacionais	-378.297	-119.643	-87.815
(+) Depreciações, Amortizações e Provisões	180.573	62.148	73.504
(+) Juros passivos	0	0	0
<b>EBITDA</b>	<b>-197.724</b>	<b>-57.495</b>	<b>-14.311</b>

Os **custos e perdas operacionais** (Figura 29) têm apresentado nos últimos 3 anos uma tendência decrescente, com uma queda mais acentuada em 2011, na qual destacamos a diminuição dos custos das matérias vendidas e consumidas (– 96.537 euros), os fornecimentos e serviços externos (–252.372 euros) e os custos com o pessoal (–253.487 euros).

Figura 29 – Evolução dos custos operacionais (em euros)

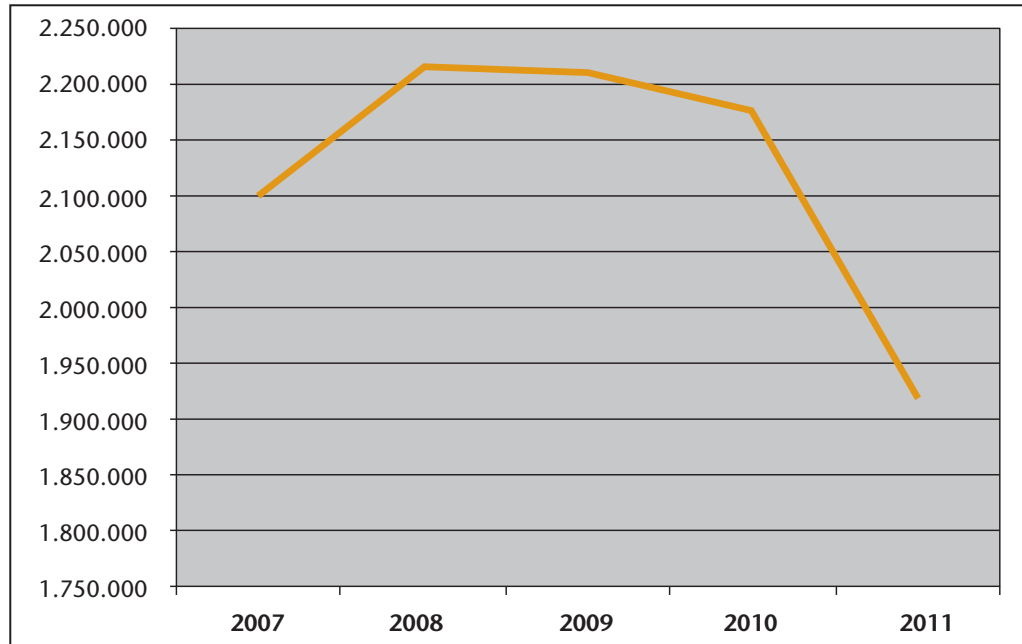


O recuo dos **fornecimentos e serviços externos** é explicado principalmente pela diminuição em 55% dos subcontratos (–122.880 euros), ou seja, pelo recurso cada vez menor à execução de trabalhos gráficos por entidades externas. Os trabalhos especializados (serviços de informática, de bar e cantina, de jardinagem, etc.) (–35.305 euros) e os transportes de mercadorias (transportadora) (–22.724 euros) foram outras rubricas que também contribuíram para o decréscimo. Convém ainda realçar a reorganização da armazenagem, que permitiu cessar o arrendamento do armazém exterior à EMEC e que se traduziu, em 2011, na poupança de 10.500 euros, e que representará, em 2012, uma redução de 42.000 euros.

As **despesas de pessoal** (Figuras 30 e 31) caíram 12% devido à redução de efetivos motivada essencialmente por reformas dos funcionários.

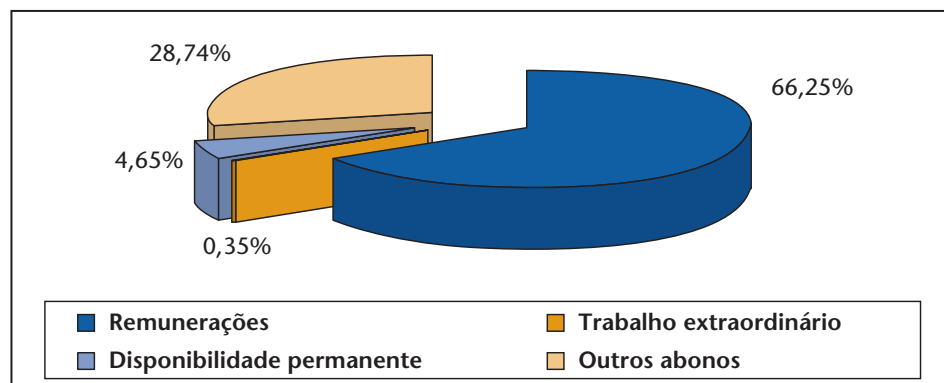


Figura 30 – Evolução dos custos com pessoal (em euros)



Os custos com o pessoal aumentaram entre 2007 e 2008, tendo-se invertido esta tendência a partir de 2008. A partir de 2009 iniciou-se uma tendência de decréscimo devido às aposentações/reformas e à redução acentuada do trabalho suplementar.

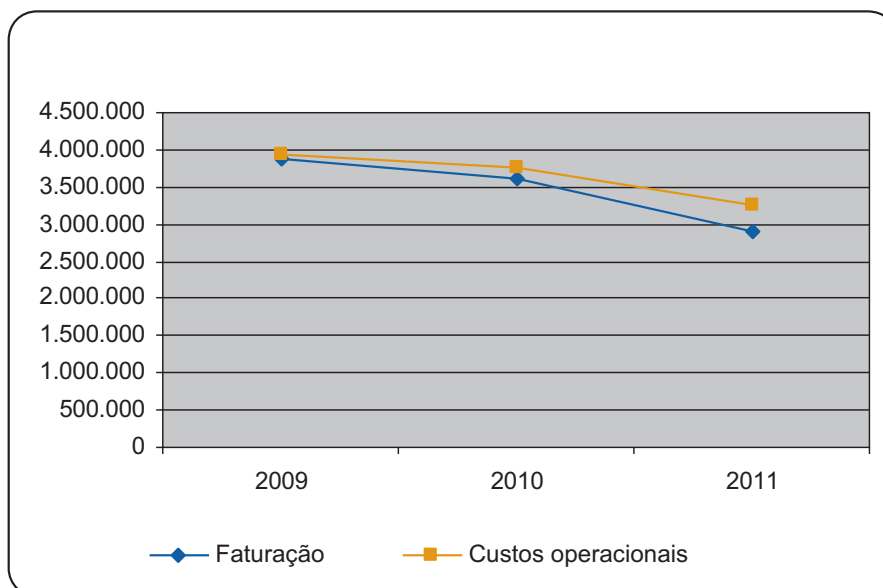
Figura 31 – Custos com pessoal por tipo



Em 2011, o decréscimo verificado com os custos com pessoal justifica-se com a saída de pessoal por motivo de reforma e com o decréscimo da realização de trabalho suplementar.

Em síntese, o exercício de 2011 pode caracterizar-se por ter atingido um resultado líquido negativo de 365.848 euros, que reflete a deterioração, ao longo dos últimos anos, do volume de negócios da EMEC, com especial destaque para 2011, caindo 20% (ver figura 32).

Figura 32 – Evolução da faturação e custos operacionais (em euros)

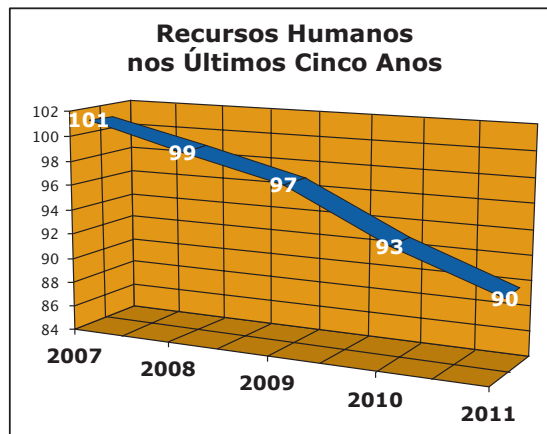


Apesar de os custos e perdas operacionais terem caído 13%, o desempenho da EMEC tem sido marcado por uma queda mais acentuada da faturação relativamente a aqueles custos.



Em 2011, a Editorial do Ministério da Educação e Ciência tinha ao seu serviço 90 pessoas, entre pessoal contratado em regime de funções públicas (82 pessoas), pessoal da Secretaria-Geral afeto à EMEC (5 pessoas), e em comissão de serviço (3 pessoas).

Figura 33 – Evolução do número de trabalhadores



No prosseguimento da orientação de racionalização dos Recursos Humanos, não foram admitidos novos trabalhadores, tendo sido encontradas soluções internas para colmatar as saídas que se verificaram.

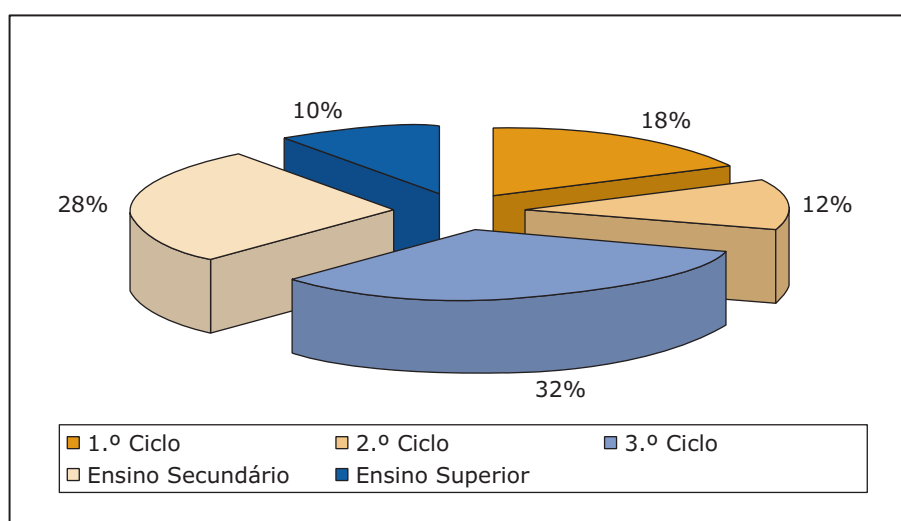
O trabalhador da EMEC é maioritariamente do sexo masculino (57%), com um nível etário médio de 49 anos e uma antiguidade média de 20 anos. Relativamente a habilitações literárias, a predominância vai para o grupo de trabalhadores com o 3.º Ciclo e o Secundário (60%), seguindo-se os habilitados com o 1.º e 2.º Ciclos (30%) e os Licenciados (10%).

Figura 34 – Trabalhadores por nível de escolaridade, segundo o sexo

	Homens	Mulheres	Total
Menos de 4 anos de escolaridade	0	0	0
4 anos de escolaridade	8	8	16
6 anos de escolaridade	4	7	11
9 anos de escolaridade	13	16	29
12 anos de escolaridade	21	4	25
Bacharelato	0	0	0
Licenciatura	3	4	7
Mestrado	2	0	2
Doutoramento	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>39</b>	<b>90</b>

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

Figura 35 – Distribuição dos trabalhadores 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 proporcionadas aos trabalhadores. No que diz respeito ao desenvolvimento das habilitações profissionais dos funcionários, foram concretizadas 872 horas de formação.



Figura 36 – Participação em ações de formação

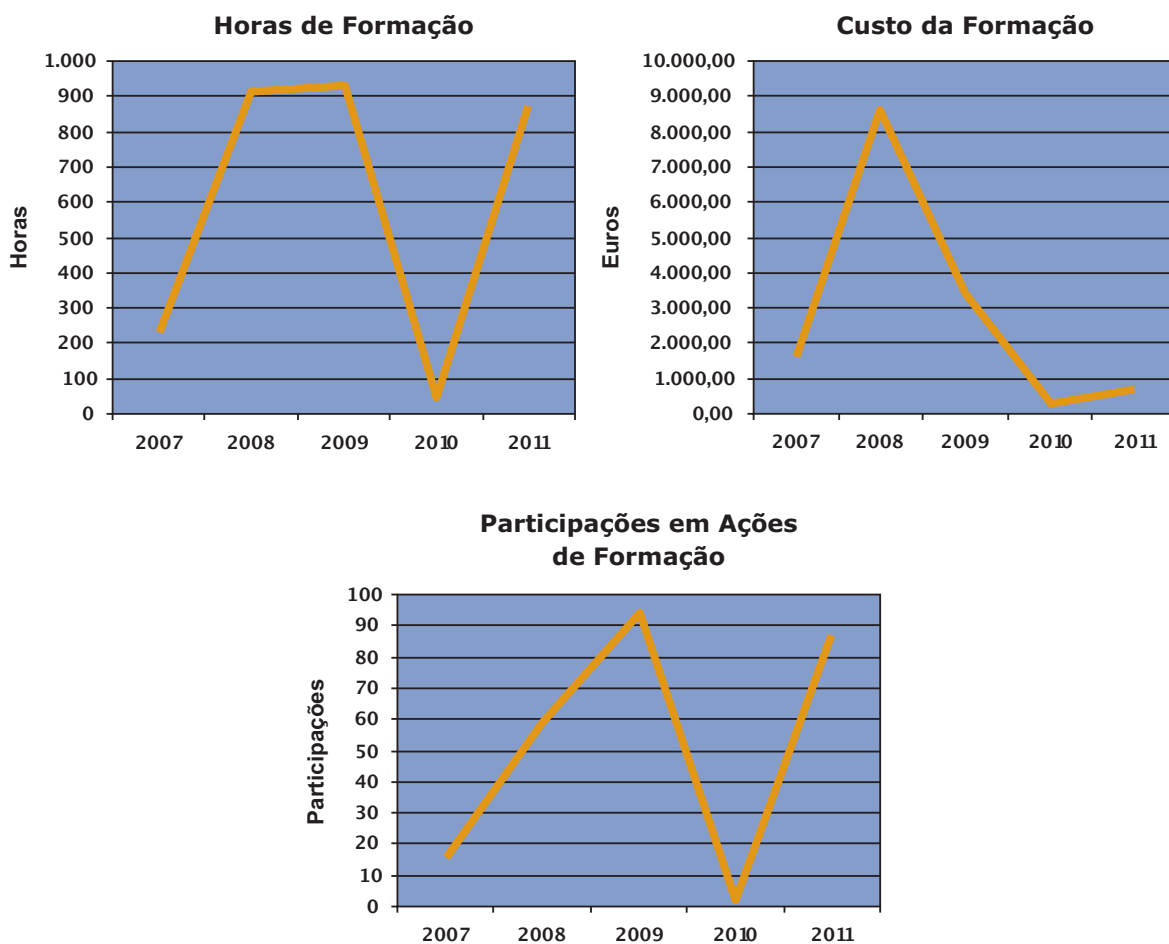
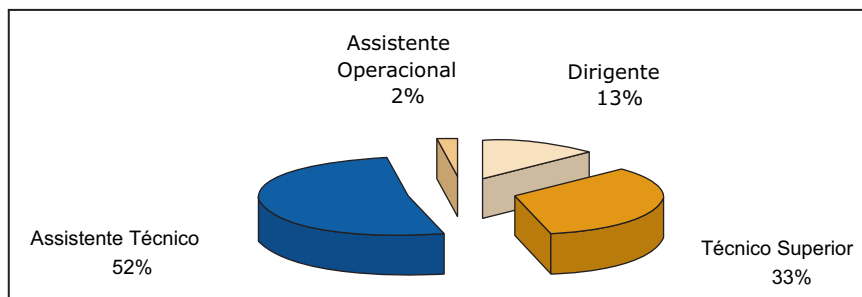


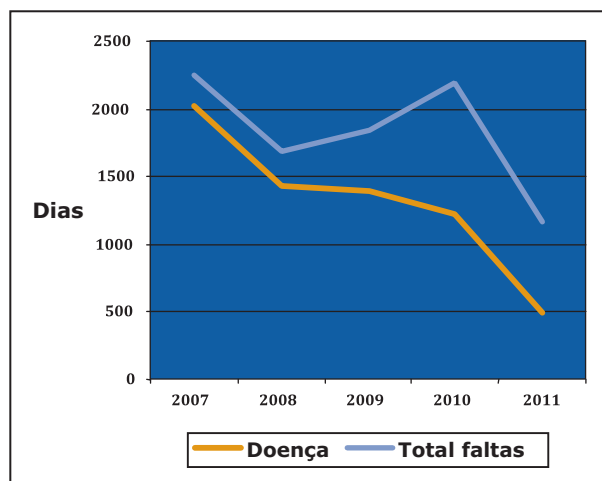
Figura 37 – Investimento em formação por grupo de pessoal



Em 2011, o investimento total em formação foi de 669,00 euros.

Relativamente ao absentismo na EMEC em 2011, verificou-se um total de 1172 dias de ausência, sendo que 491 dias de ausência se deveram a motivos de doença.

Figura 38 – Absentismo por doença

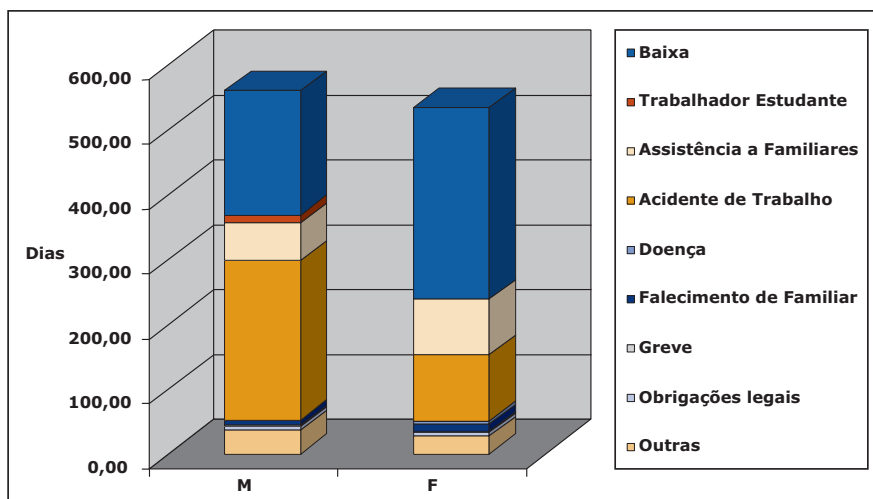


Em 2011, o absentismo relacionado com a doença registou um decréscimo.

Este facto é justificado pela saída de funcionários e pelo facto de se ter registado um menor número de funcionários de baixa.

No ano em análise, o absentismo total repartiu-se homogeneamente entre o sexo masculino e o sexo feminino (50% / 50%). No conjunto das faltas registadas em 2011, a falta com perda de vencimento representou 42,18% do absentismo. A falta por doença (baixa) representou 41,89% do absentismo; seguiram-se-lhe acidentes de trabalho, com 29,65%; a assistência à família, com 12,22%; outras não especificadas, com 12,13%; o falecimento de familiares, com 1,73%; trabalhador estudante, com 1,09%; a obrigação legal, com 1%; e a greve, com 0,29%.

Figura 39 – Absentismo segundo o sexo e o motivo







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 2011 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. Relativamente aos procedimentos visando a certificação da qualidade, foi concebido o modelo a aplicar na descrição dos processos, requisito fundamental para a prossecução do projeto. 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.

Não obstante o esforço realizado no sentido de apresentar melhores preços de venda, não se conseguiu aumentar a faturação, embora a faturação de novos clientes tenha ultrapassado as expectativas, cifrando-se em 66.415,04 euros.

No que se refere à **redução e controlo de custos**, destaca-se a redução em cerca de 40% 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 e limpeza, rendas e alugueres, conservação e reparação de equipamentos.

**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 o 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 parcialmente realizados formulários eletrónicos, testes informáticos e formação de operadores. Estas ações vão continuar em 2012.

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 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 2011	
<b>Projetos</b>	
<b>Projeto 1:</b>	Nova armazenagem (DAF/DP)
<b>Projeto 2:</b>	Promover a qualidade (DAF)
<b>Projeto 3:</b>	Registo eletrónico dos tempos de produção (DP)
<b>Projeto 4:</b>	Aplicação de um novo modelo organizativo na secção de impressão (DP)
<b>Projeto 5:</b>	Editar em digital instrumentos de avaliação do currículo nacional (DP)
<b>Projeto 6:</b>	Potenciar o comércio eletrónico (DD)
<b>Projeto 7:</b>	Criar indicadores de desempenho por áreas de negócio (DAF)
<b>Atividades</b>	
<b>Atividade 1:</b>	Avaliação dos prazos de entrega (DD)
<b>Atividade 2:</b>	Avaliação do cumprimento das especificações de cada obra (DD)
<b>Atividade 3:</b>	Gestão dos canais de comercialização e das condições de venda (DD)
<b>Atividade 4:</b>	Editar novos produtos (DD)
<b>Atividade 5:</b>	Revisão gráfica e outros serviços do SDNP (DD)
<b>Atividade 6:</b>	Avaliação do mercado e formação de preços dos serviços gráfico e de distribuição (DD)
<b>Atividade 7:</b>	Desenvolver um sistema de sugestões (DE)
<b>Atividade 8:</b>	Divulgação dos produtos e serviços da EMEC (DD)
<b>Atividade 9:</b>	Pré-impressão (DP)
<b>Atividade 10:</b>	Impressão <i>Offset</i> (DP)
<b>Atividade 11:</b>	Acabamento (DP)
<b>Atividade 12:</b>	Embalagem e expedição (DP)
<b>Atividade 13:</b>	Exames nacionais e provas de aferição (DE)
<b>Atividade 14:</b>	Controlo de qualidade (DP)
<b>Atividade 15:</b>	Manutenção, higiene e segurança no trabalho (DP)
<b>Atividade 16:</b>	Orçamento e controlo de gestão (DAF)
<b>Atividade 17:</b>	Gerir os recursos humanos (DAF)
<b>Atividade 18:</b>	Faturação (DAF)
<b>Atividade 19:</b>	Tesouraria e cobranças (DAF)
<b>Atividade 20:</b>	Contabilidade (DAF)
<b>Atividade 21:</b>	Aprovisionamento e gestão de <i>stocks</i> (DAF)
<b>Atividade 22:</b>	Gestão do Plano e do Relatório de Atividades e do SIADAP (DE)
<b>Atividade 23:</b>	Ação de formação interna – estágios e formação inicial (DE)
<b>Atividade 24:</b>	Assessoria, apoio administrativo e outras atividades do gabinete do Diretor Executivo (DE)

**PROJETOS**



**Designação**

Nova armazenagem

**Código**

P1

**Objetivo estratégico**

Organização do armazém de matéria-prima e eliminação do armazém arrendado.

**Indicador e meta**

Realizar todas as operações até ao final do ano.

**Ações desenvolvidas**

- Analisar toda a matéria-prima sem movimento desde 1 de janeiro de 2009 e fazer uma proposta de abate.
- Trazer da Resiquímica todas as estantes do arquivo que foram colocadas na casa forte encostadas à parede. Coordenação de Paulo Esteves.
- Trazer da Resiquímica todo o produto acabado vendável.
- Separar o arquivo a destruir do arquivo a guardar. Coordenação de Paulo Esteves, com um interlocutor de cada secção da EMEC.
- Separar e reciclar os arquivos a destruir e arrumar o arquivo necessário.
- Retirar as paletes de produto acabado sem venda para o chão da nave da Resiquímica de forma a libertar as *racks*.
- Contratar o serviço para trazer e montar as *racks* no armazém de matéria-prima de acordo com um *layout* definido pelo grupo de trabalho.
- Organizar toda a matéria-prima no armazém de forma a ficar com espaços para poder receber o produto acabado sem venda.
- Trazer o produto acabado sem venda e colocá-lo no armazém de matéria-prima até decisão final de destruição.

**Condicionantes de concretização**

Faltou autorização de abate de matéria-prima sem saída e de produto acabado sem venda.



## PROJETO 1

**Resultados obtidos**

- Todas as operações foram executadas com sucesso.
- O armazém da Resiquímica foi entregue em outubro de 2011.
- Todo o material foi colocado de forma organizada no armazém de MP.
- Algum produto acabado sem venda foi reciclado, faltando ainda autorização de abate de matéria-prima sem saída e do restante produto acabado sem venda.

**Grau de execução do objectivo**

100%

**Intervenientes****Gestor:** Rui Sebroza**Equipa:** Luís Cláudio; Armindo Rocha**Custos de realização**

1000 euros

**Designação**

Promover a qualidade

**Código**

P2

**Objetivo estratégico**

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

**Indicador e meta**

Ter o manual atualizado até ao fim do ano.

**Ações desenvolvidas**

1. Foi atualizado o manual de procedimentos existente, de acordo com a prática em vigor nos principais processos da EMEC;
2. Houve integração dos procedimentos do controlo de qualidade no manual;
3. Mudança gráfica da apresentação do manual.

**Condicionantes de concretização**

Com a entrada em vigor do Novo Acordo Ortográfico, houve a necessidade de se fazer uma nova revisão do manual, que neste momento está a decorrer, até à sua entrega à equipa de Revisores da EMEC.

**Resultados obtidos**

Manual atualizado.

**Grau de execução do objetivo**

100%

**Intervenientes**

**Gestor:** João Graça

**Equipa:** Luis Damaso; Rui Sebrosa

**Custos de realização**

800 euros




**PROJETO 3**
**Designação**

Registo eletrónico dos tempos de produção

**Código**

P3

**Objetivo estratégico**

Reduzir tempos de espera.

**Indicador e meta**

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

**Ações desenvolvidas**

*Software* em desenvolvimento para as áreas da produção em falta.

**Condicionantes de concretização**

Faltou a execução do *software* para as secções de pré-impressão, acabamento e expedição.

**Resultados obtidos**

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

**Grau de execução do objetivo**

25%

**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**

15 h de Rui Sebroza  
10 h de José M. Cabaço  
10 h de José Lopes  
10 h de Paulo Moreira  
10 h de Carlos Ferreira

**Designação**

Aplicação de um novo modelo organizativo na secção de impressão

**Código**

P4

**Objetivo estratégico**

Promover a melhoria contínua no processo fabril.

**Indicador e meta**

Realizar as ações 1 e 2 até final do ano.

**Ações desenvolvidas**

Encontra-se preparada a ação de formação a ser realizada com a equipa de impressão para explicar o novo modelo organizativo.

**Condicionantes de concretização**

As ausências de pessoal em férias, de baixa ou em turnos têm condicionado a realização da ação de formação.

**Resultados obtidos**

Ainda sem resultados.

**Grau de execução do objetivo**

20%

**Intervenientes**

**Gestor:** Rui Sebroza

**Equipa:** Vítor Antunes

**Custos de realização**

15 h de Rui Sebroza


**PROJETO 5**
**Designação**

Editar em digital instrumentos de avaliação do currículo nacional

**Código**

P5

**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 dificuldade de conciliar esta ação com trabalhos em carteira e com prazos definidos pela EMEC, assim como devido a constantes avarias no equipamento.

**Intervenientes**

**Gestor:** José Manuel Cabaço

**Equipa:** Rui Sebroza; Paulo Moreira

**Custos de realização**

**Designação**

Potenciar o comércio eletrónico

**Código**

P6

**Indicador e meta**

Disponibilizar uma nova solução de comercialização de produtos/serviços, até final de 2011, de forma a incrementar as vendas através da página da Internet.

**Ações desenvolvidas**

Avaliação junto da empresa que desenvolveu a página *web* (Seara) para o desenvolvimento de novos formatos de comercialização/divulgação. Esta empresa apresentou uma proposta da qual foram aprovados os seguintes projetos: *microsite* da EMEC no *Facebook*; desenvolvimento das áreas de destaques livres e partilha de conteúdos do *site* em diversas redes sociais; inserção no *site* de uma área reservada.

**Condicionantes de concretização**

Projeto definido no final do 2.º trimestre.

**Resultados obtidos**

Trabalho concluído, com exceção da implementação, que ocorrerá no início de 2012.

**Intervenientes**

**Gestor:** Luis Damaso

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

**Custos de realização**

3500 euros (incluindo custos de fornecimento de serviços)


**PROJETO 7**
**Designação**

Criar indicadores de desempenho por áreas de negócio

**Código**

P7

**Objetivo estratégico**

Controlar custos e aumentar proveitos.

**Indicador e meta**

Ter os indicadores criados até ao final do ano.

**Ações desenvolvidas**

Identificação dos indicadores.

**Condicionantes de concretização**

O cálculo dos indicadores só será efetivamente concluído no final do ano, com a disponibilização dos dados que ainda estão a ser apurados.

**Resultados obtidos**

Indicadores de rendibilidade e produtividade.

**Grau de execução do objetivo**

100%

**Intervenientes**

**Gestor:** João Graça

**Equipa:** Luis Damaso; Maria José; Cassilda Batista

**Custos de realização**

500 euros

# ATIVIDADES



**Designação**

Avaliação dos prazos de entrega

**Código**

A1

**Objetivos**

Melhorar a qualidade / Reforçar a confiança na EMEC.

**Indicador e meta**

- Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição em 80% a 90% das obras.
- 45%-50% das respostas ao inquérito de satisfação dos clientes no critério «Prazo de entrega» e 55%-60% no critério «Qualidade da entrega» classificadas com o grau de satisfação «Muito Bom».

**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.
- Prazo de produção/distribuição dos exames nacionais e provas de aferição que condiciona os restantes trabalhos.

**Resultados obtidos**

- Avaliação do prazo de entrega: Objetivo: 80%-90%  
Resultado: 80%  
*Total de trabalhos concluídos em 2011 (produção e distribuição): 564*  
*Trabalhos concluídos dentro do prazo: 451*
- Avaliação das respostas ao inquérito com «Muito Bom»:  
Prazo de entrega: Objetivo: 45%-50%  
Resultado: 74% (188 em 254 respostas)
- Qualidade da entrega: Objetivo: 55%-60%  
Resultado: 60% (153 em 254 respostas)

**Grau de execução dos objetivos**

Cumprido



**Intervenientes****Gestor:** Luis Damaso**Equipa:** José Manuel Cabaço; Rui Sebroza; Jorge Rocha; Pedro Esteves

---

**Designação**

Avaliação do cumprimento das especificações de cada obra

**Código**

A2

**Objetivo**

Cumprir as especificações de cada obra.

**Ações desenvolvidas**

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

**Condicionantes de concretização**

Não se registaram condicionantes de realização.

**Resultados obtidos**

- Envio de 354 Inquéritos de Satisfação aos clientes
- Receção de 255 respostas de Inquéritos de Satisfação (72%)
- Avaliação do apoio técnico ao cliente = 99,9% (objetivo: superior a Bom entre 65% e 67%)
- Avaliação da qualidade do cumprimento das especificações da obra = 99,9% (objetivo: superior a Bom entre 65% e 67%)
- Obras repetidas = 5 (3 da EMEC + 2 de Clientes)
- Casos de sucesso = 14: Purelife • CNI VIH/sida • CNE • IGE • Jardim de Infância Boa Ventura Montessori Nursery School • APSI • Colégio Académico • Coordenação Nacional para a Infecção Sida • OIT • AR • DGIDC • GAVE • Dr. Carlos Cunha – este professor foi dar aulas para Moçambique e pediu marcadores da EMEC para distribuir pelos alunos moçambicanos, que nada têm; foi um sucesso (temos fotos)

**Grau de execução do objetivo**

Cumprido

**Intervenientes****Gestor:** Jorge Rocha**Equipa:** Pedro Esteves; Paula Branco

---

#### Designação

Gestão dos canais de comercialização e das condições de venda

#### Código

A3

#### Objetivo

Melhorar os canais de comercialização e venda.

#### Indicador e meta

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

#### Ações desenvolvidas

- Divulgações para a rede escolar através de 12 *Newsletters* relacionadas com artigos do Catálogo de Publicações do Ministério da Educação e Ciência.
- Monitorização do volume de vendas por segmento.
- Atualização das condições do estatuto de Revendedor Autorizado.

#### Condicionantes de concretização

- Quebra significativa (20%) das vendas do produto acabado em grande parte devido à alteração na comercialização do boletim de inscrição para os exames nacionais.

#### Resultados obtidos

- *Vendas diretas*  
Objetivo: 42%-48% do produto acabado  
Resultado: 48 % (vendas diretas: 831.215 euros / PA: 1.733.147 euros)
- *Faturação do produto acabado*  
Objetivo: 50%-60% da faturação total  
Resultado: 60% (PA: 1.733.147 euros / faturação: 2.888.623 euros)

#### Grau de execução dos objetivos

Cumprido

#### Intervenientes

**Gestor:** Luis Damaso

**Equipa:** José Cotrim; Armindo Alves

**Designação**

Editar novos produtos

**Código**

A4

**Objetivo**

Diversificar produtos e serviços.

**Indicador e meta**

Conseguir entre 3 a 5 novos produtos.

**Ações desenvolvidas****4.1 – Livros do GAVE**

Foram publicados os catálogos 3933, 3960, 3961 (novos livros de Exames Nacionais de Matemática do GAVE) (1, 2, 3).

**4.2 – Novos produtos ou serviços**

**4.2.1** – A Edição fez a revisão prévia de todos os impressos cuja reimpressão foi necessária, para procurar desatualizações ou definir melhoramentos. Neste âmbito, em 2011 foram revistas dezenas de impressos, muitos dos quais tiveram pequenas alterações de conteúdo e/ou Pantones (4...).

**4.2.2** – Foi iniciada a adequação de todos os materiais da EMEC ao Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, conforme o disposto na Resolução do Conselho de Ministros n.º 8 de 2011. Para tanto, a intervenção da Edição tem sido feita ao nível da revisão prévia de todos os materiais a publicar, bem como de *Newsletters*, conteúdo do *site*, conteúdo do *Facebook*, etc.

**4.2.3** – Foram publicados os novos catálogos 0321 (capa em polipropileno para Registos do Professor) e 0321 (as correspondentes monofolhas e separador), com possibilidade de serem seguidos por outros produtos complementares, para substituir os catálogos 0317, 0318, 0319 e 0320, cujas vendas estavam a diminuir contínua e acentuadamente (5, 6).

**4.2.4** – Foi atualizado o Catálogo de Publicações do Ministério da Educação, para divulgação *on-line*.

**Condicionantes de concretização**

- A dependência do GAVE para a publicação de livros de exames nacionais.
- A dependência, em alguma medida, da DGIDC para reformular ou conceber certos impressos.
- A sobreocupação da Edição nos meses de abril, maio, junho e julho, devido à temporada de exames.

**Resultados obtidos**

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

**Grau de execução do objetivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Paulo Moreira

**Equipa:** Isabel Lopes; Paula Almeida; Luis Damaso; Armindo Alves; José Cotrim; João Penedo

**Designação**

Revisão gráfica e outros serviços do SDNP

**Código**

A5

**Objetivos**

- 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 Internet da EMEC. Gerir o correio eletrónico da EMEC.
- Definir a linha gráfica e acompanhar o *design* de produtos gráficos próprios da EMEC: produtos promocionais (cartazes, folhetos, *newsletters*, etc.); capas e arranjos gráficos de livros, brochuras, estacionário diverso, etc.

**Ações desenvolvidas**

Todas as previstas nos objetivos.

**Condicionantes de concretização**

A sobreocupação da Edição nos meses de abril, maio, junho e julho devido à temporada de exames.

**Resultados obtidos**

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

**Grau de execução do objetivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Paulo Moreira

**Equipa:** Isabel Lopes; Paula Almeida

**Designação**

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

**Código**

A6

**Objetivo**

Apresentar preços mais competitivos.

**Ações desenvolvidas**

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

**Condicionantes de concretização**

- Dificuldades na recolha da informação devido a limitações das aplicações informáticas disponíveis na EMEC.
- Cumprimento 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 48% em número e 32% em valor.

**Grau de execução do objetivo**

Não cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Ana Patrícia

**Equipa:** João Penedo; Jorge Matias; Adélia Paiva





**Designação**

Divulgação dos produtos e serviços da EMEC

**Código**

A8

**Objetivos**

Diversificar clientes.

**Indicador e meta**

- Faturação de novos clientes entre 75 e 100 mil euros.
- Cumprimento das ações do plano de divulgação – 2 *newsletters* por mês; contacto telefónico com 20 potenciais clientes por mês – entre 80% e 85%.

**Ações desenvolvidas**

- Execução e divulgação de 13 *newsletters*.
- Contactos telefónicos com cerca de 120 potenciais clientes.

**Condicionantes de concretização**

- Redução significativa da procura de serviços gráficos e de distribuição.
- Alteração da estrutura governativa durante o ano de 2011, que dificultou a definição dos organismos a contactar.

**Resultados obtidos**

- *Faturação de novos clientes*  
Objetivo (anual): 75.000-100.000 euros  
Resultado: 55.000 euros
- *Cumprimento das ações do plano de divulgação*  
Objetivo: entre 80% e 85%  
Resultado:
  - Execução de 13 *Newsletters*: 68% do objetivo
  - Contacto com 120 potenciais clientes: 65% do objetivo

**Grau de execução do objetivo**

Não cumprido

Custos de realização  
7500 euros

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

**Designação**

Pré-Impressão

**Código**

A9

**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 Félix (até 1/3/2011 – reforma); António Penedo; Fernando Gonçalves; Ricardo Moleiro; Rui Cabaço; Vítor Brito


**ATIVIDADE 10**
**Designação**

Impressão *offset*

**Código**

A10

**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); Luís Correia (até 30/6 – rescisão por mútuo acordo); Hugo Andrade; António Martins; Carlos Santos; José Félix; Luís Melo; Pedro Silva; Vítor Vaz; Nuno Silva; João Paulo Santos; Manuel Maninha

**Designação**

Acabamento

**Código**

A11

**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; Luísa Pereira; Madalena Pedro; Silvandira Costa; Vicência Caeiro; Joaquim Moleiro; Carlos Coelho; Domingos Ferreira; Filomena Granjo (a partir de 3/2011)


**ATIVIDADE 12**
**Designação**

Embalagem e expedição

**Código**

A12

**Objetivos**

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

**Ações desenvolvidas**

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

**Condicionantes de concretização**

Especificidades inerentes a cada Ordem de Fabrico.

**Resultados obtidos**

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

**Grau de execução do objetivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Rui Sebroza

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

**Designação**

Exames nacionais e provas de aferição

**Código**

A13

**Objetivos**

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

**Ações desenvolvidas**

- Preparação das bases de dados de apoio: escolas, disciplinas com exames e calendários.
- Contactos com Forças de Segurança.
- Emissão de Requisições de Provas.
- Emissão de Guias de Entrega.
- Orçamentação.
- Receção de originais das provas.
- Pré-impressão.
- Validação, pelo 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**

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

**Grau de execução do objetivo**

Cumprido



**Intervenientes**

**Gestor:** Vítor Boavida

**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).

---

**Designação****Controlo de qualidade****Código****A14****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 no trabalho

**Código**

A15

**Objetivo**

1. Manter operacionais, a custos devidamente controlados e com paragens reduzidas ao tempo mínimo indispensável, o seguinte:
  - equipamento produtivo e auxiliar, bem como os meios de movimentação da nave;
  - redes de fluidos;
  - instalação elétrica de potência e de iluminação.
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.
3. Combater as doenças profissionais e os acidentes de trabalho, de um ponto de vista não médico.

**Ações desenvolvidas**

1. Manter uma Base de Dados dos PA (Pedidos de Assistência) com todos os elementos necessários a um registo histórico.
2. Manter uma Base de Dados dos PP (Pedidos de Preço).
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.

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionantes.

**Resultados obtidos**

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

**Grau de execução do objetivo**

Cumprido

- Ter capacidade de rastreio das avarias ocorridas no passado e das peças substituídas ou reparadas.
- Eliminar e reduzir doenças e riscos profissionais.

**Intervenientes**

**Gestor:** Pedro Correia

**Equipa:** Jorge Ferreira


**ATIVIDADE 16**
**Designação**

Orçamento e controlo de gestão

**Código**

A16

**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

**Designação**

Gerir os Recursos Humanos

**Código**

A17

**Objetivo**

Manter o sistema de recursos humanos e sua motivação.

**Ações desenvolvidas**

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

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionantes.

**Resultados obtidos**

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

**Grau de execução do 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

**Designação****Tesouraria e Cobranças****Código****A19****Objetivos**

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

**Ações desenvolvidas**

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

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionantes.

**Resultados obtidos**

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

**Grau de execução 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

**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.
- Higienização e limpeza das instalações da EMEC.
- Manutenção eficiente das comunicações efetuadas pela central telefónica.

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionantes.

**Resultados obtidos**

- Gestão de *stocks* e 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

**Designação**

Gestão do Plano e do Relatório de Atividades e do SIADAP

**Código**

A22

**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 23**
**Designação**

Ação de Formação Interna – Estágios e Formação Inicial

**Código**

A23

**Objetivos**

Proporcionar estágios e formação inicial.

**Ações desenvolvidas**

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

**Condicionantes de concretização**

Baixa procura de estágios por parte de entidades externas.

**Resultados obtidos**

Realização de um estágio para conclusão do Ensino Secundário – Escola Profissional Val do Rio

**Grau de execução do objetivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Vítor Boavida

**Equipa:** Rui Sebroza; José Manuel Cabaço; Vítor Antunes

#### Designação

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

#### Código

A24

#### 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 setores.
- 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.

#### 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.

#### Grau de execução do objetivo

Cumprido



- Foram atingidos todos os objetivos e as ações plenamente desenvolvidas em consonância com o Plano de Atividades de 2011, assim como os objetivos contratualizados na ficha de Avaliação de Desempenho, referentes às colaboradoras abaixo identificadas.

**Intervenientes**

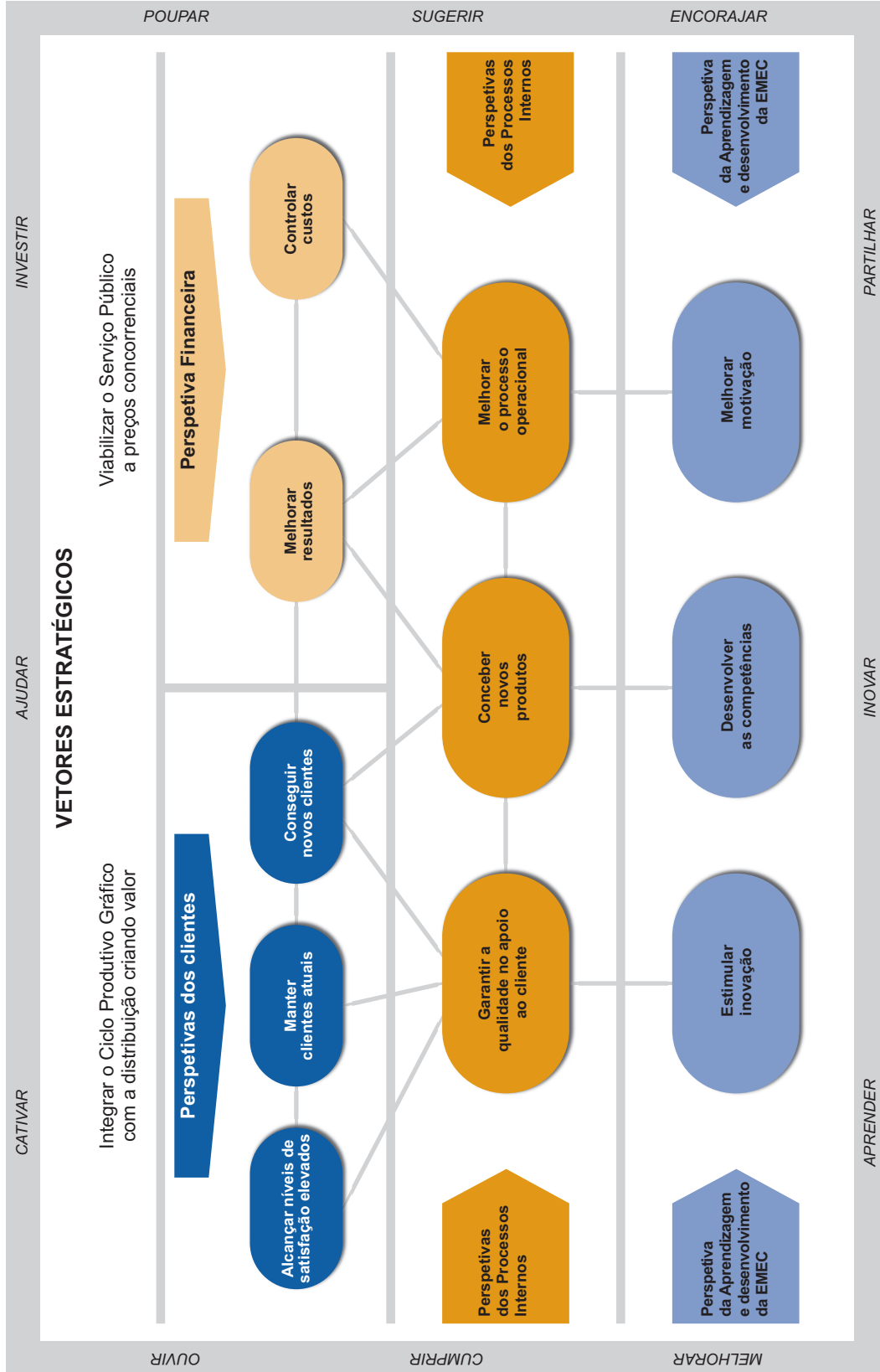
**Gestor:** Maria Júlia Antunes

**Equipa:** Maria do Céu Alexandre (até 30/6 – reforma); Elsa Valadares (a partir de junho)

**ANEXOS**









**Ministério da Educação e Ciências**  
**Editorial do Ministério da Educação e Ciências**  
 Balanço à data de 31/12/2011

Valores em euros

Códigos das contas	Ativo	Exercícios				
		2011			2010	
		AB	AP	AL		AL
	<b>Imobilizado</b>					
	Bens de domínio público:					
451	Terrenos e recursos naturais	0.00	0.00	0.00		0.00
452	Edifícios	0.00	0.00	0.00		0.00
453	Outras construções e infraestruturas	0.00	0.00	0.00		0.00
454	Infraestruturas e equipamentos de natureza militar	0.00	0.00	0.00		0.00
455	Bens do património histórico, artístico e cultural	0.00	0.00	0.00		0.00
459	Outros bens de domínio público	0.00	0.00	0.00		0.00
445	Imobilizações em curso	0.00	0.00	0.00		0.00
446	Adiantamentos por conta de bens de domínio público	0.00	0.00	0.00		0.00
		0.00	0.00	0.00		0.00
	<b>Imobilizações incorpóreas</b>					
431	Despesas de instalação	0.00	0.00	0.00		0.00
432	Despesas de investigação e desenvolvimento	0.00	0.00	0.00		0.00
433	Propriedade industrial e outros direitos	0.00	0.00	0.00		0.00
443	Imobilizações em curso	0.00	0.00	0.00		0.00
449	Adiantamentos por conta de imobilizações incorpóreas	0.00	0.00	0.00		0.00
		0.00	0.00	0.00		0.00
	<b>Imobilizações corpóreas</b>					
421	Terrenos e recursos naturais	0.00	0.00	0.00		0.00
422	Edifícios e outras construções	0.00	0.00	0.00		0.00
423	Equipamento básico	3,019,827.65	2,938,397.42	81,430.23		111,423.89
424	Equipamento de transporte	176,342.48	175,176.76	1,165.72		1,942.86
425	Ferramentas e utensílios	173,052.75	122,202.00	50,850.75		67,058.77
426	Equipamento administrativo	1,155,737.22	1,140,193.62	15,543.60		27,384.46
427	Taras e vasilhame	0.00	0.00	0.00		0.00
429	Outras imobilizações corpóreas	263,502.84	249,688.98	13,813.86		16,468.99
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	4,625,658.78	162,804.16		224,278.97
	<b>Investimentos financeiros</b>					
411	Partes de capital	0.00	0.00	0.00		0.00
412	Obrigações e títulos de participação	0.00	0.00	0.00		0.00
414	Investimentos em imóveis	0.00	0.00	0.00		0.00
415	Outras aplicações financeiras	0.00	0.00	0.00		0.00
441	Imobilizações em curso	0.00	0.00	0.00		0.00
447	Adiantamentos por conta de investimentos financeiros	0.00	0.00	0.00		0.00
		0.00	0.00	0.00		0.00
	<i>Total do ativo fixo</i>	4,788,462.94	4,625,658.78	162,804.16	3%	224,278.97

**Ministério da Educação e Ciências**  
**Editorial do Ministério da Educação e Ciências**  
**Balanco à data de 31/12/2011**

Valores em euros

Códigos das contas	Ativo	Exercícios				
		2011				2010
		AB	AP	AL		AL
	Circulante					
	Existências:					
36	Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	187,741.98	0.00	187,741.98		163,084.39
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	643,456.83	0.00	643,456.83		644,756.52
32	Mercadorias	0.00	0.00	0.00		0.00
37	Adiantamentos por conta de compras	0.00	0.00	0.00		0.00
		831,198.81	0.00	831,198.81	15%	807,840.91
	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	398,602.22	0.00	398,602.22		645,409.49
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	590,344.24	574,097.14	16,247.10		19,747.10
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	28,136.16	0.00	28,136.16		19,712.55
262+...+268	Outros devedores	3,235,872.00	0.00	3,235,872.00		3,246,762.00
		4,252,954.62	574,097.14	3,678,857.48	65%	3,931,631.14
	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		600,000.00
159	Outros títulos	0.00	0.00	0.00		0.00
18	Outras aplicações de tesouraria	0.00	0.00	0.00		0.00
	Conta no Tesouro, depósitos em instituições financeiras e caixa:					
13	Conta no Tesouro	975,834.24	0.00	975,834.24		514,168.44
12	Depósitos em instituições financeiras	0.00	0.00	0.00		9,331.04
11	Caixa	0.00	0.00	0.00		0.00
		975,834.24	0.00	975,834.24		1,123,499.48
	Acréscimos e diferimentos:					
271	Acréscimo de proveitos	0.00	0.00	0.00		910.74
272	Custos diferidos	0.00	0.00	0.00		0.00
		0.00	0.00	0.00	17%	910.74
	<i>Total de amortizações</i>	0.00	4,625,658.78	0.00		0.00
	<i>Total de provisões</i>	0.00	574,097.14	0.00		0.00
	<i>Total do ativo</i>	10,848,450.61	5,199,755.92	5,648,694.69	100%	6,088,161.24



**Ministério da Educação e Ciências**  
**Editorial do Ministério da Educação e Ciências**  
 Balanço à data de 31/12/2011

Valores em euros

Códigos das contas		Exercícios	
		2011	2010
<b>Fundos Próprios e Passivo</b>			
Fundos próprios:			
51	Património	5,905,724.42	5,905,724.42
55	Ajustamentos de partes de capital em empresas	0.00	0.00
56	Reservas de reavaliação	0.00	0.00
Reservas:			
571	Reservas legais	0.00	0.00
572	Reservas estatutárias	0.00	0.00
573	Reservas contratuais	0.00	0.00
574	Reservas livres	0.00	0.00
575	Subsídios	0.00	0.00
576	Doações	0.00	0.00
577	Reservas decorrentes de transferências de ativos	0.00	0.00
59	Resultados transitados	-139,688.30	-38,534.68
88	Resultado líquido do exercício	-365,847.72	-101,153.62
		5,400,188.40	96% 5,766,036.12
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	12,557.65	0.00
228	Fornecedores - Facturas em receção 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	39,973.04	34,331.11
262+...+268	Outros credores	21,814.35	21,059.18
		74,345.04	55,390.29
Acréscimos e diferimentos:			
273	Acréscimo de custos	174,161.25	266,734.83
274	Proveitos diferidos	0.00	0.00
		174,161.25	4% 266,734.83
	<i>Total dos fundos próprios e do passivo</i>	5,648,694.69	100% 6,088,161.24

**Ministério da Educação e Ciências**  
**Editorial do Ministério da Educação e Ciências**  
**Demonstração de Resultados, em 31/12/2011**

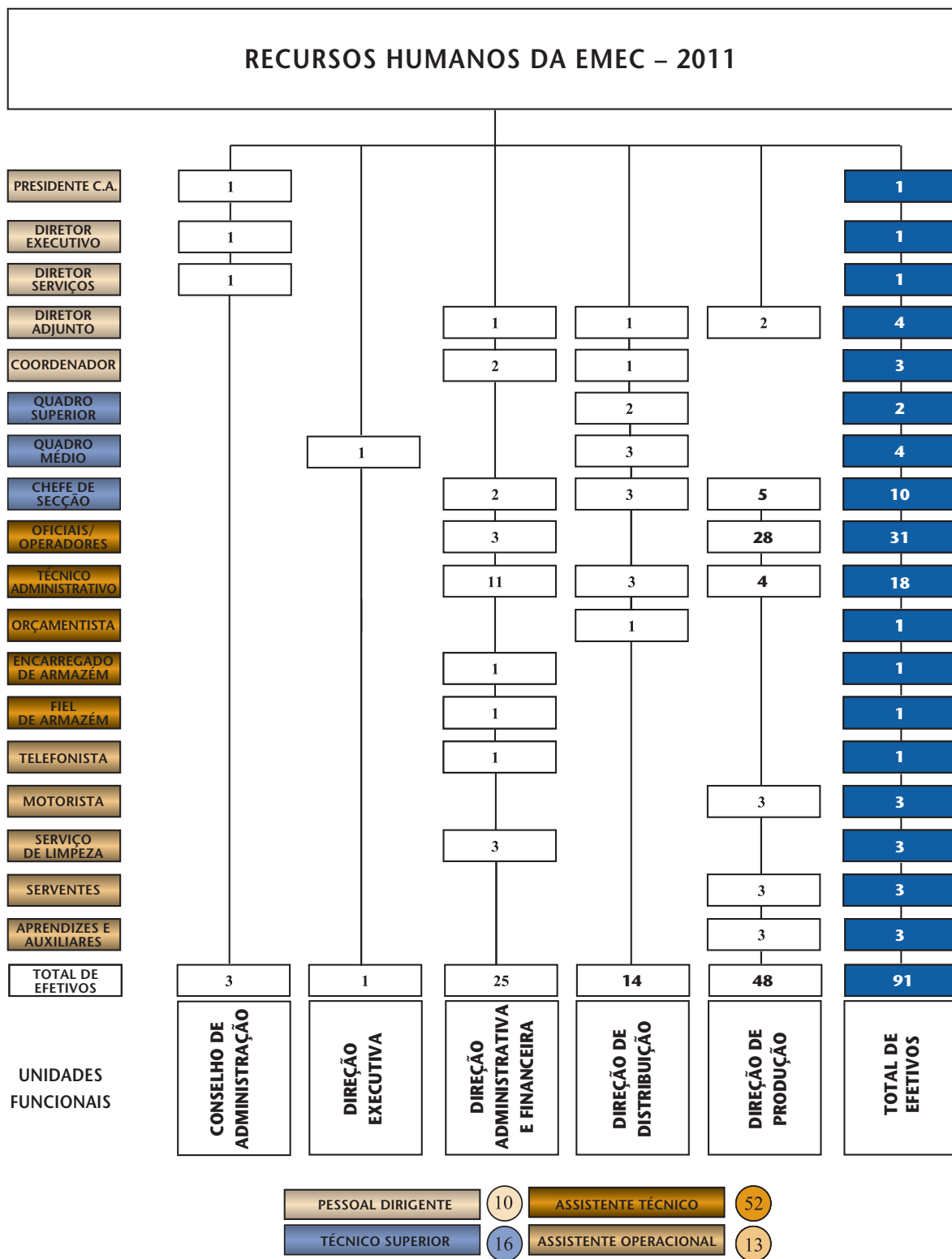
Valores em euros

Códigos das contas		Exercícios			
		2011		2010	
<b>Custos e perdas</b>					
61	Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas				
	Mercadorias	0.00		0.00	
	Matérias	534,693.72	534,693.72	631,231.03	631,231.03
62	Fornecimentos e serviços externos		633,474.50		885,846.41
	Custos com o pessoal				
641+642	Remunerações	1,533,238.10		1,758,944.12	
643 a 648	Encargos sociais				
	Pensões	0.00		0.00	
	Outros	384,209.46	1,917,447.56	411,990.89	2,170,935.01
63	Transferências correntes concedidas e prestações sociais		0.00		0.00
66	Amortizações do exercício	72,168.83		62,148.12	
67	Provisões do exercício	108,404.26	180,573.09	0.00	62,148.12
65	Outros custos e perdas operacionais		2,746.79		6,895.92
	(A)		3,268,935.66		3,757,056.49
68	Custos e perdas financeiras		443.85		352.18
	(C)		3,269,379.51		3,757,408.67
69	Custos e perdas extraordinários		847.92		2,428.78
	(E)		3,270,227.43		3,759,837.45
88	Resultado líquido do exercício		-365,847.72		-101,153.62
			2,904,379.71		3,658,683.83
<b>Proveitos e ganhos</b>					
71	Vendas e prestações de serviços				
	Vendas de mercadorias	1,710,327.98		2,003,084.90	
	Vendas de produtos	25,410.06		13,562.34	
	Prestações de serviços	1,152,885.67	2,888,623.71	1,588,946.46	3,605,593.70
72	Impostos, taxas e outros		0.00		0.00
	Variação da produção		630.05		30,161.40
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		1,384.99		1,658.40
	(B)		2,890,638.75		3,637,413.50
78	Proveitos e ganhos financeiros		13,689.08		13,667.03
	(D)		2,904,327.83		3,651,080.53
79	Proveitos e ganhos extraordinários		51.88		7,603.30
	(F)		2,904,379.71		3,658,683.83

Resumo:

Resultados operacionais: (B) – (A)	-378,296.91	-119,642.99
Resultados financeiros: (D-B) – (C-A)	13,245.23	13,314.85
Resultados correntes: (D) – (C)	-365,051.68	-106,328.14
Resultado líquido do exercício: (F) – (E)	-365,847.72	-101,153.62

**ANEXO IV – RECURSOS HUMANOS**



		2011	
Indicadores de Gestão	Número de Empregados	90	
	Vendas + Prestação de Serviços	2.888.624	
	Vendas por empregado	32.096	
	Resultados Operacionais	-378.297	
	Resultados Financeiros	13.245	
	Resultados Correntes	-365.052	
	Resultados Líquidos	-365.848	
	Ativo Total Líquido	5.648.695	
	Valor Acrescentado Bruto (VAB)	1.719.724	
	Valor Acrescentado Bruto (VAB) por empregado	19.108	
Análise Financeira	Rádios de Liquidez	Solvabilidade	22
		Liquidez Geral	74
		Liquidez Reduzida	63
		Liquidez Imediata	13
Análise Económica	Rádios de Rendibilidade %	Rendibilidade dos Capitais Próprios	-6,8%
		Rendibilidade Operacional das Vendas	-13,1%
		Rendibilidade do Ativo	-6,7%
		Rendibilidade Económica	-6,5%
	Rádios de Funcionamento	Rotação das Existências	3,48
		Permanência Média das Matérias-Primas em Armazém (Dias)	128
		Prazo Médio de Recebimentos (Dias)	45
		Prazo Médio de Pagamentos (Dias)	6



