

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2013

ÍNDICE	Missão	4
	1. Auto-avaliação Institucional	6
	Objetivos operacionais do QUAR 2013	9
	2. Atividade em 2013	12
	2.1. A EMEC no contexto da indústria gráfica	12
	2.2. A atividade produtiva e os processos de funcionamento	12
	2.3. A prestação de serviços e as vendas	15
	3. Desempenho do serviço gráfico e de distribuição	17
	3.1. O mercado	17
	3.2. Avaliação do grau de satisfação dos utilizadores/clientes	20
	4. Desempenho do Produto Acabado	22
	4.1. As vendas de Produto Acabado	22
	4.2. Os canais de venda	22
	4.3. As vendas através da Internet	26
	5. Provas Finais, Exames Nacionais e obras relacionadas	28
	6. Áreas de negócio nos últimos anos	29
	7. Resultados financeiros	30
	8. Recursos humanos	35
	9. Avaliação dos projetos e atividades em 2012	39
	 Projetos e Atividades para 2012	 12
	 Anexos	 77
	Anexo I – Mapa Estratégico	
	Anexo II – Balanço	
	Anexo III – Demonstração de resultados	
	Anexo IV – Recursos humanos	
	Anexo V – Indicadores da EMEC	
	Anexo VI – Organograma	

MISSÃO

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

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

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

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

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

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

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

Dois vetores estratégicos têm orientado a gestão:

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

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

1. Autoavaliação Institucional

A **Lei 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 e a entrega do serviço, e o cumprimento do prazo acordado. A satisfação dos clientes é também determinada pelo aperfeiçoamento dos processos e condições técnicas de prestação dos serviços (OE 3), os quais visam obter ganhos de qualidade e produtividade.

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

Objetivos operacionais do QUAR 2013

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

OB1 – Atingir um Valor Acrescentado Bruto que se situe entre os 1,5 e os 1,9 milhões de euros. O VAB representa a diferença entre o valor dos bens produzidos e o custo das matérias-primas e dos serviços utilizados para os produzir, ou seja, tem como contrapartida os salários, juros e lucros acrescentados à produção pela EMEC. O objetivo exprime o valor do trabalho que é acrescentado ao custo de produção. Deste modo, o valor meta do indicador **VAB** seria obtido no intervalo entre 1,5 e 1,9 milhões de euros, apurados através do mapa de demonstração anual dos resultados, o que acabou uma vez que o valor do indicador para 2013 foi de 1,951 milhões de euros, tendo o objetivo sido superado. Isto significa que, apesar dos resultados negativos do exercício, a EMEC consegue gerar recursos que permitem custear despesas com pessoal.

OB2 – Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 80% e 90% das obras. O indicador obtém-se pelo apuramento do número de obras com os prazos cumpridos, no total de obras executadas. Em 2013, 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 2013, realizaram-se diversas ações de formação, às quais compareceram 10 trabalhadores da EMEC, o que levou ao cumprimento plurianual do objetivo.

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

OB4 – Garantir a aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 14 e 16 mil euros. Este objetivo corresponde a uma orientação estratégica e caracteriza-se pelo aperfeiçoamento ou inovação nos processos, ao longo da cadeia de valor, com vista à redução de custos, de prazos de execução e de prazos de entrega ao cliente. A superação deste objetivo ficou a dever-se à aplicação de propostas relativas ao serviço de segurança e de limpeza, devidamente documentadas, que se consubstanciaram um ganho efetivo de aproximadamente 16 500 euros.

OB5 – Aumentar o volume de vendas diretas, de forma a valerem 55% do total de vendas de produto acabado. Este objetivo tem como finalidade o aumento de receita arrecadada pela EMEC, uma vez que o aumento das vendas diretas representa um aumento na faturação, pelo facto eventuais descontos aplicados serem de valor inferior comparativamente às vendas a livrarias e sobretudo às lojas Fnac e do Grupo Sonae. Em 2013, o volume de vendas diretas foi de 60% em relação ao total faturado em Produto Acabado, superando-se assim o objetivo.

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

OB6 – Atingir um nível de qualidade de Muito Bom entre 50% e 60% dos trabalhos gráficos e de distribuição. O indicador deste objetivo obtém-se através do grau de satisfação do cliente, medido pelas respostas ao questionário de avaliação preenchido pelos clientes. No ano em causa, objetivo foi atingido, uma vez que o resultado obtido foi de 70% de obras com um nível de qualidade de *Muito Bom*, quando a meta se situava entre os 50% e os 60%.

OB7 – Atingir um nível de qualidade de Muito Bom entre 50% e 60% na avaliação das encomendas de produto acabado. O indicador deste objetivo obtém-se através do grau de satisfação das escolas, em relação à totalidade do serviço que lhes é prestado pela EMEC durante um período, medido através das respostas ao questionário que lhes é enviado para o efeito. Em 2013, este objetivo foi atingido, porque essa avaliação se situou nos 60,3%.

O quadro que se encontra na página seguinte resume o que foi exposto atrás e nele constam as metas previstas, os resultados obtidos e os desvios verificados para o QUAR de 2013.

Figura 5 – Indicadores do QUAR de 2013



ANO: 2013



Editorial do Ministério da Educação

Editorial do Ministério da Educação e Ciência

MISSÃO: Organismo dotado de autonomia administrativa e financeira, integrado no Ministério da Educação e Ciência (MEC), cuja atividade económica principal é a edição, impressão de suportes de informação gravados, promovendo também a distribuição e venda de publicações. Neste âmbito, deve oferecer produtos ou serviços segundo os requisitos indicados pelo utente, correspondendo às suas necessidades e expectativas relativamente: às características e qualidade, ao acompanhamento e entrega do serviço, preço e de prazo de execução. 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.

Objetivos Estratégicos

- OE.1 - Promover a satisfação dos utentes/clientes
- OE.2 - Garantir a sustentabilidade da Autonomia Financeira
- OE.3 - Promover o aperfeiçoamento dos processos e condições técnicas de prestação de serviços, visando obter ganhos de qualidade e produtividade
- OE.4 - Melhorar a qualidade e as competências que lhe estão associadas

Objetivos Operacionais

Eficácia

45

O1. Atingir um Valor Acrescentado Bruto (VAB) que se situe entre os 1,5 e 1,9 milhões de euros

33,33

INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Valor Acrescentado Bruto (€)	1.743.441	1.900.377	1.700.000	200.000	2.200.000	100,00		1.951.140	113%	

O2. Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 80% e 90% das obras

33,33

INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Taxa de Obras com prazos cumpridos (%)	80	85	85	5	95	100,00		80	100%	

O3. Conseguir que todos os trabalhadores tenham frequentado, até 2013, ações de formação com impacto na qualidade dos serviços prestados

33,33

INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Número de colaboradores envolvidos em ações de formação (n.º)	46	23	20	5	30	100,00		10	67%	

Eficiência

35

O4. Garantir a aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 14 e 16 mil euros

50

INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Valor de propostas de melhoria aplicadas com sucesso (€)	15.496	15.000	15.000	1.000	16.000	100,00		16.500	138%	

O5. Aumentar o volume de Vendas Diretas de forma a valerem 50% do total de vendas de Produto Acabado

50

INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Taxa de Vendas Diretas de Produto Acabado (%)	48	52	50	2	55	100,00		60	150%	

Qualidade

20

O6. Atingir um nível de qualidade na prestação de serviços de Muito Bom entre 50% e 60%

100

INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Taxa de obras com classificação Muito Bom (%) - Serviço gráfico e distribuição	72	79	75	5	80	50,00		70	100%	

Recursos Humanos

DESIGNAÇÃO	PONTUAÇÃO	QUANT	UERH PLANEADOS	PLANEADOS	UERH REALIZADOS	REALIZADOS	DESVIO
Dirigentes - Direção Superior	20	3	229	13.740		9.160	4.580
Dirigentes - Direção intermédia e chefes de equipa	16	7	229	25.648		25.648	0
Técnico Superior - (inclui especialistas de informática)	12	5	229	13.740		13.740	0
Coordenador Técnico - (inclui chefes de secção)	9	10	229	20.610		20.610	0
Assistente Técnico - (inclui técnicos de informática)	8	55	229	100.760		100.760	0
Encarregado geral operacional	7	1	229	1.603		1.603	0
Assistente operacional	5	7	229	8.015		8.015	0
TOTAL				184.116		179.536	4.580

Recursos Financeiros

DESIGNAÇÃO	PLANEADOS	EXECUTADOS	DESVIO
Orçamento de funcionamento:			
Despesas c/Pessoal	2.135.001,00	1.935.746,00	199.255,00
Aquisições de Bens e Serviços	1.577.912,00	1.257.089,00	320.823,00
Outras despesas correntes	292.014,00	174.773,00	117.241,00
Outros valores	87.078,00	15.434,00	71.644,00
TOTAL	4.092.005,00	3.383.042,00	708.963,00

Indicadores _ Fonte de Verificação

Indicador 1	VAB = (Vendas + Prestações de Serviços + Variação da Produção + Outros Prov. Operacionais) - (Custo Mercadorias Vendidas + Fornecimentos de Serviços Externos + Outros Custos Operacionais)	Mapa de Demonstração de Resultados
Indicador 2	(Obras prazos cumpridos / Total de obras) *100	Base de Dados da Direção de Produção
Indicador 3	Número de colaboradores envolvidos em acções de formação	Registo de acções de formação realizadas fornecido pelos Recursos Humanos
Indicador 4	Propostas de melhoria de produtividade aplicadas com sucesso	Análise da Mais-Valia de cada proposta
Indicador 5	(Valor Vendas Directas PA / Total de Vendas de PA) *100	Programa de Faturação da EME
Indicador 6	(Obras com classificação de Muito Bom / Total Obras Classificadas) * 100	Questionário de Avaliação do Serviço Prestado enviado aos clientes
Indicador 7	(Total respostas com classificação de Muito Bom / Total Questionários Enviados) *100	Questionário de Avaliação do Serviço Prestado enviado às escolas

Figura 1 – Indicadores do QUAR de 2012

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

2. Atividade em 2013

2.1. A EMEC no contexto da indústria gráfica

Decorridos dois terços do Programa de Assistência Económica Financeira da Troika (FMI, BCE e UE) a que Portugal esteve sujeito, e após um ano de 2012 extremamente difícil, sobre o ponto de vista económico, social e político, 2013 foi considerado, pela maior parte dos analistas, como o ano de viragem. Na realidade, no 3.º trimestre de 2013 a economia portuguesa saiu oficialmente da recessão técnica (dois trimestres consecutivos a crescer em cadeia), e a maior parte da evolução dos restantes indicadores confirmaram um desanuviamento do clima asfíxiante que o país viveu durante os dois anos anteriores.

No universo das empresas gráficas verificamos que, tal como nos outros sectores, estas tiveram de se adaptar a novas realidades internas e externas. Neste sentido foi necessário reduzir custos, redimensionar modelos de negócios e explorar novos mercados. Perante este cenário conturbado de ajustamento, em que muitas empresas ficaram pelo caminho, começámos a vislumbrar em 2013 alguma estabilidade e uma lenta recuperação.

A EMEC, como uma entidade do Estado cujos clientes são maioritariamente da esfera pública, e face a um quadro de contenção dos gastos, viu o desempenho da sua atividade ser afetada nos últimos anos. Contudo, e à semelhança do que ocorreu no sector gráfico, o pior parece ter passado, apesar de existirem alguns riscos que podem contrariar esta aparente inflexão de ciclo.

2.2. A atividade produtiva e os processos de funcionamento

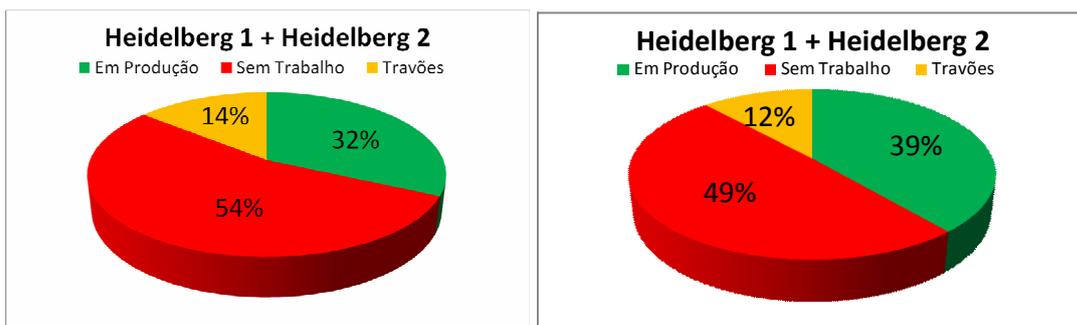
O equipamento da Área de **Pré-Impressão**, no Sector de Paginação, Processamento de Imagens e Imposição Eletrónica, encontra-se parcialmente envelhecido e parcialmente amortizado, sendo constituído por 4 computadores MacPro, relativamente recentes; 2 computadores Macintosh G4, 3 computadores Macintosh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

No Sector da **Impressão Digital**, o equipamento é constituído por 1 Sistema de Impressão Digital para a produção de obras gráficas de pequenas tiragens (com 1 servidor e 1 impressora a preto

e branco e 1 impressora a cores, já descontinuada pelo fabricante) e 1 Sistema de Digitalização de Materiais Analógicos para Ficheiros Digitais (com 1 servidor e 1 scanner de alta produção), avariado e sem possibilidade de reparação.

O parque de **máquinas de impressão** da EMEC encontra-se totalmente amortizado, sendo constituído por três grupos de equipamento: o primeiro, aquele que está em laboração efetiva, compreende duas máquinas *Heidelberg* a duas cores no formato 70 x 100 cm; o segundo e terceiro são constituídos por máquinas de apoio com uma taxa de utilização muito reduzida, respetivamente, duas máquinas *RYOBI* no formato 35 x 50 cm, e equipamento tipográfico. A taxa de inatividade nestes equipamentos principais, *Heidelberg* I e II, registou uma redução de 7%, passando de 68% em 2012 para 61% de inatividade em 2013.

Figura 3 — Ocupação da capacidade produtiva da impressão em 2013 nas duas máquinas principais: Heidelberg I e Heidelberg II (2012 vs 2013)



Em relação aos travões na produção, que representam agora 12% da capacidade de produção instalada, justificam-se pela limpeza geral (32%), falta de operador (25%) e avarias (15%). Melhorou em 2% face ao ano anterior.

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

	Análise de Travões (em valor)							Análise de Travões (em %)						
	Heid I	Heid II	R522	R520	Cilíndrica	Minerva	H1+H2	Heid I	Heid II	R522	R520	Cilíndrica	Minerva	H1+H2
8 - Espera de Papel	3,43	2,94	11,75	0,50	0,00	0,00	6,4	1	1	15	1	0	0	1
9 - Espera de Chapa	20,46	7,39	0,00	0,00	0,00	0,00	27,9	5	2	0	0	0	0	3
10 - Def. rolagem/Molhas	1,65	14,97	1,00	0,00	0,00	0,00	16,6	0	4	1	0	0	0	2
11 - Mudança Cautchus	9,99	12,62	0,00	0,00	0,00	0,00	22,6	2	3	0	0	0	0	3
12 - Limpeza Geral	145,22	111,20	21,67	4,00	4,00	4,00	256,4	35	29	28	10	38	13	32
13 - Deficiência Chapa	1,49	0,74	0,00	0,00	0,00	0,00	2,2	0	0	0	0	0	0	0
14 - Avaria Mecânica	43,56	75,56	16,00	0,00	0,00	0,00	119,1	10	19	20	0	0	0	15
15 - Avaria Eléctrica	0,00	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0	0	0	0	0	0	0
16 - Falta de Energia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0	0	0	0	0	0	0
17 - Falta de Operador	72,20	128,83	23,17	33,00	2,50	24,00	201,0	17	33	30	81	24	75	25
19 - Deficiência de Papel	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0	0	0	0	0	0	0
20 - Preparação Máquina	46,61	18,04	4,50	0,50	4,00	4,00	64,7	11	5	6	1	38	13	8
21 - Espera Aprovação	8,63	1,16	0,00	2,75	0,00	0,00	9,8	2	0	0	7	0	0	1
99 - Outros Motivos	62,40	15,98	0,00	0,00	0,00	0,00	78,4	15	4	0	0	0	0	10
Total Travões	415,67	389,56	78,09	40,75	10,50	32,00	805,23	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

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

A Figura 5 apresenta as horas de laboração mensais em 2012 e 2013 em todas as máquinas de impressão. Como se pode observar, o mês de Maio foi, em 2013, o mês de maior laboração, altura que corresponde à execução de exames nacionais, com um volume de trabalho mensal de 514 horas de impressão.

Figura 5 — Ocupação total das máquinas de impressão 2012-2013



Se somarmos em acumulação todas as horas de impressão realizadas em 2013, obtemos um total de 3074 horas, que comparadas com as 2307 horas realizadas em 2012, representam um aumento de 33% ou, seja, mais 767 horas realizadas. A figura seguinte ilustra a acumulação das horas de impressão ao longo dos meses comparativamente ao ano anterior.

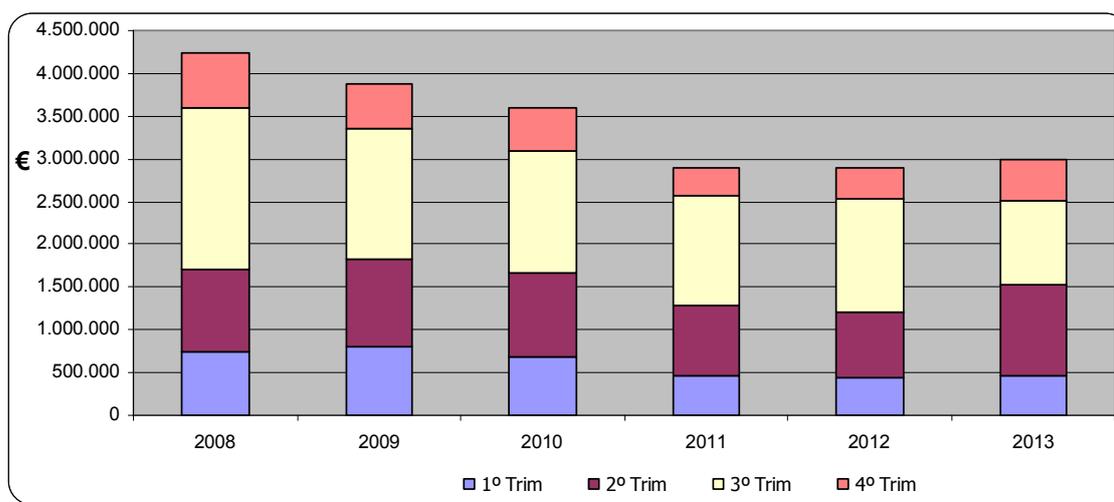
Figura 6 — Análise comparativa das horas de impressão realizadas (2012-2013)



2.3. A prestação de serviços e as vendas

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

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



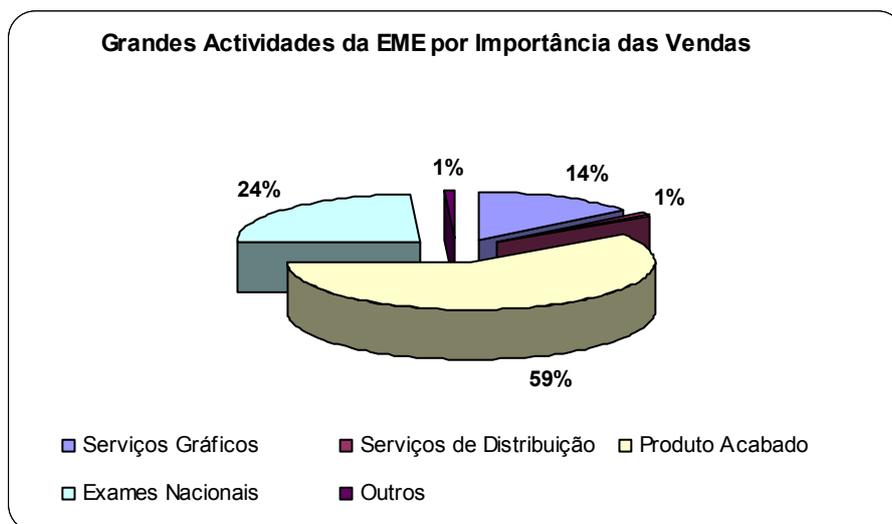
A prestação de serviços da EMEC concretiza-se nas seguintes atividades:

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

De acordo com a Figura 7, verificamos que desde 2008 que a atividade da EMEC tem vindo a decrescer, tendo estabilizado em 2012. Contudo, em 2013, apresentou um volume de negócios de 2,999 milhões de euros, correspondendo a um acréscimo de 3,4 % face ao ano transato.

Verificamos que a importância relativa das atividades (Figura 8) sofreu algumas alterações. O **Produto Acabado**, que passou de 64% para 59%, foi a atividade cuja importância relativa foi mais penalizada. Os **Exames Nacionais**, numa escala mais reduzida, caíram de 26% para 24%. Em sentido contrário, os **Serviços Gráficos**, aumentaram a sua posição nas vendas de 9% para 14%, a que não terá sido alheio o crescimento, em termos absolutos, de cerca de 21% relativamente ao ano anterior.

Figura 8 — Grandes atividades da EMEC em 2013



3. Desempenho do serviço gráfico e de distribuição

3.1 O mercado

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

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

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

O valor das consultas de clientes feitas à EMEC sofreu uma ligeira redução em relação ao ano de 2012; no entanto, no valor das adjudicações regista-se um aumento de 79%, invertendo a tendência que se vinha verificando nos últimos anos. Como tal, o índice de adjudicação, que relaciona o valor de consultas com o valor de adjudicações, situou-se nos 60%, valor muito acima do registado no ano anterior.

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

Serviços Gráficos e de Distribuição		2013	2012	Variação	Índice de Adjudicação
Consultas à EME	N.º	866	892	-3%	67%
	Valor	753.704	826.511	-9%	60%
Adjudicações à EME	N.º	583	496	18%	
	Valor	450.639	252.007	79%	

Quando agrupadas por segmento de cliente, tal como se observa na figura seguinte, verificamos que, conforme a tendência verificada em anos anteriores, as adjudicações relativas aos organismos do Ministério da Educação e Ciência sofreram uma diminuição de 28% em relação a 2012. Com efeito, a Direção-Geral de Educação (DGE) foi o organismo no qual se registou a maior quebra nos trabalhos pedidos e adjudicados.

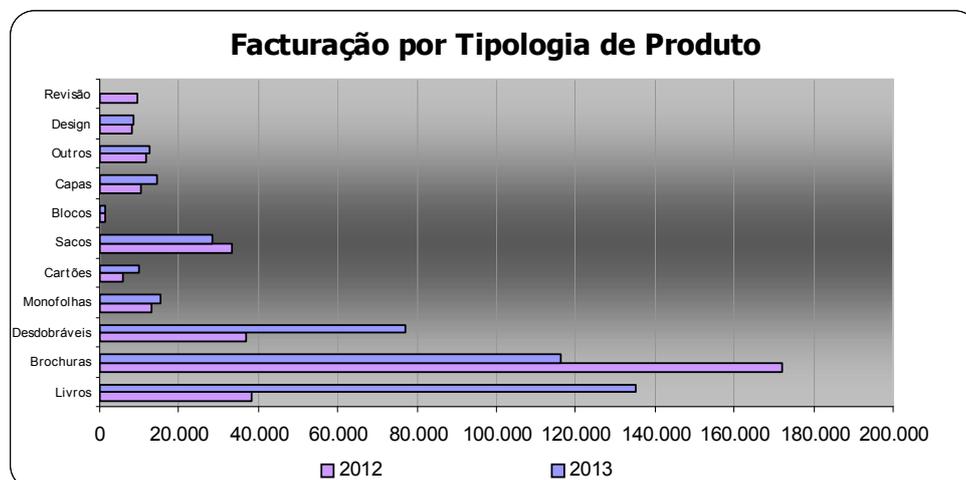
Figura 10 — Adjudicações de serviços gráficos e de distribuição por segmento de cliente (em euros)

Tipo de Cliente	2013		2012		Variação
Ministério da Educação e Ciência					
Serviços Centrais	49.216	49%	68.418	45%	-28%
Outros serviços do MEC	73.909	1%	1.378	7%	5263%
Estabelecimentos de Ensino não Superior	138.260	24%	119.496	12%	16%
Instituições de Ensino Superior	3.169	4%	4.133	1%	-23%
Serviços de Outros Ministérios	106.649	10%	23.189	17%	360%
Empresas e Individuais	48.086	9%	12.026	4%	300%
Outros	31.350	3%	23.367	10%	34%
	450.639	99%	252.007	100%	79%
Exames Nacionais	724.260		632.590		14%
Provas de Aferição	0		110.680		-100%
	724.260		743.270		-3%
Total	1.174.899		995.277		18%

Verifica-se um ligeiro aumento nas adjudicações em alguns segmentos de mercado, devido principalmente ao aumento de encomendas por parte de alguns clientes novos, fruto das ações de divulgação levadas a cabo pela EMEC e que se refletiu posteriormente num aumento da faturação de 2013.

No que diz respeito ao serviço gráfico, por tipologia de produto (Figura 11), a faturação apresenta valores mais significativos em *Brochuras* e *Livros*, embora se registre uma diminuição significativa na faturação de *Brochuras* e um aumento também significativo na faturação de *Livros*, relativamente ao período homólogo de 2012. Nas restantes tipologias, a situação é muito semelhante à registada no ano anterior.

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



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

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

Tipo de Cliente	2013		2012		Var (%)
	Valor	Import. Relativa	Valor	Import. Relativa	
Ministério da Educação - Serv. Centrais, Dir. Regionais e Outros Serviços	123.125	10%	68.395	7%	80%
Ministério da Educação - Exames Nacionais e Provas de Aferição	724.260	62%	743.270	75%	-3%
Outras Instituições - Escolas, Universidades, Serviços de Outros Min., Empresas, Individuais e Outros	327.514	28%	183.612	18%	78%
Totais	1.174.899	100%	995.277	100%	18%

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

Na Figura 13 podem observar-se os valores globais de faturação de todas as atividades da EMEC para cada segmento de cliente, bem como o peso que têm no total e a variação que sofreram de 2012 para 2013.

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

Facturação por Segmento de Cliente	2013	%	2012	%	Varição Anual
Ministério da Educação e Ciência					
Serviços Centrais	44.269	1%	142.726	13%	-69%
Outros Serviços do MEC	93.279	3%	16.572	1%	463%
Exames Nacionais	724.260	24%	632.590	18%	14%
Estabelecimentos de Ensino não Superior	1.160.027	39%	1.057.607	32%	10%
Instituições de Ensino Superior	3.468	0%	14.498	0%	-76%
Serviços de Outros Ministérios	125.645	4%	17.190	1%	631%
Empresas e Individuais	64.164	2%	66.621	2%	-4%
Revendedores Autorizados e Comércio Especializado	707.897	24%	880.609	31%	-20%
Outros Serviços	76.631	3%	72.230	3%	6%
Total	2.999.640		2.900.643		3,4%

3.2. Avaliação do grau de satisfação dos utilizadores/clientes

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

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

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

No decorrer 2013, foram enviados 435 questionários para apuramento do grau de satisfação do cliente após a receção do trabalho gráfico e de distribuição e verificou-se uma monitorização no que diz respeito à receção das respostas, cerca de 225, que representam um índice de resposta de 52%.

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

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

Figura 7 – Avaliação Global da Satisfação do Cliente

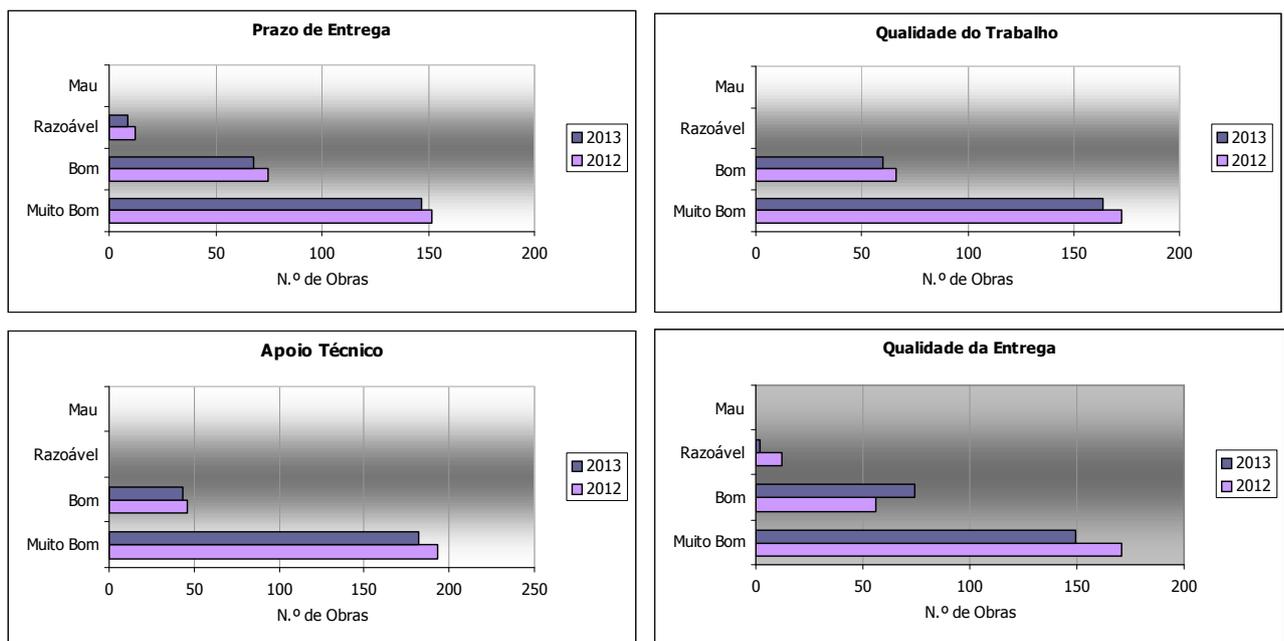
Avaliação Global	Quantidade Obras			
	2013	%	2012	%
Muito Bom	158	70%	170	71%
Bom	66	29%	67	28%
Razoável	1	0%	2	1%
Mau	0	0%	0	0%

Taxa de Resposta ao Questionário	2013	2012
Questionários enviados	435	393
Questionários com resposta	225	239
Taxa	52%	61%

A variável *Prazo de Entrega* continua a ser a que apresenta mais avaliações menos favoráveis, devido em grande parte à avaliação dada às cadernetas personalizadas do aluno, nas quais o prazo de entrega é sempre bastante dilatado e por vezes não é cumprido. Continua a ser relevante como medida a tomar para inverter estes resultados, a aquisição de uma nova máquina, uma vez que se trata de um investimento com retorno garantido. Quanto à *Qualidade de Entrega*, observa-se uma melhoria na apreciação por parte dos clientes quando comparado com o ano de 2012.

Os gráficos seguintes refletem, para cada variável avaliada, a comparação das respostas obtidas em 2012 e 2013 nos questionários enviados ao cliente após a conclusão da obra.

Figura 8 – Análise das Respostas ao Questionário de Avaliação da Satisfação do Cliente



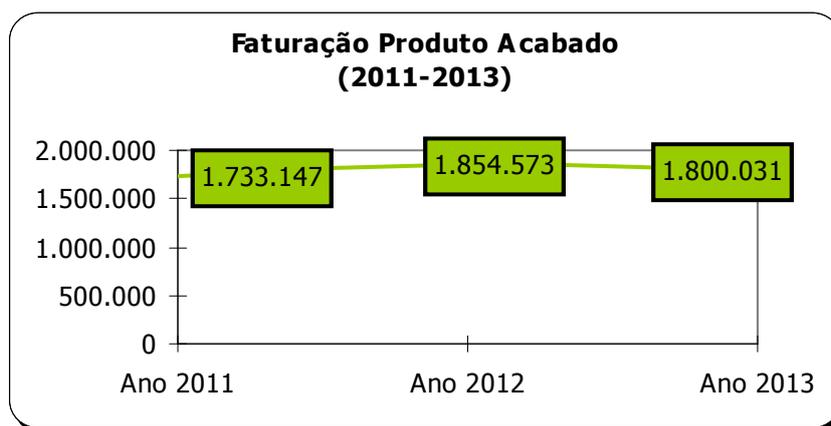
4. Desempenho do Produto Acabado

4.1. As vendas de Produto Acabado

Em 2013, o volume de faturação do Produto Acabado (PA) da EMEC foi de 1.800.031 euros, valor que representa um decréscimo de 54.542 euros, -2,9% comparativamente ao total faturado em 2012, então de 1.854.573 euros.

Esta redução, explicada mais adiante, em detalhe, vem contrariar o crescimento que se tinha verificado em 2012, em que, comparativamente com o ano de 2011, se tinha registado um aumento na faturação acima dos 120.000 euros.

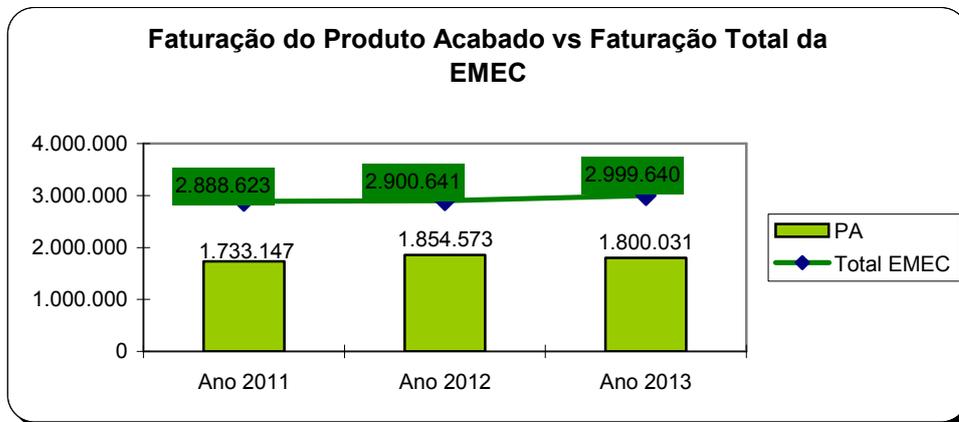
Figura 16 – Faturação do produto acabado (2011-2013), em euros



Contrariamente ao ano de 2012, em que a faturação do PA e a global da EMEC registaram um crescimento, respetivamente de 0,4% e de 7%, em 2013 a faturação global da EMEC aumentou 3,4% (99.000 euros), enquanto, como já foi referido, a faturação do PA diminuiu 2,9% (54.542 euros). Assim, se em 2012 a faturação dos Serviços Gráficos e de Distribuição não acompanhou o movimento de crescimento do PA, em 2013 verificou-se o inverso.

Também o peso percentual do PA no total da faturação, que tinha vindo a crescer nos últimos anos, sendo de 64% em 2012, registou uma quebra, situando-se em 60% no ano de 2013, valor idêntico ao que se verificara no final de 2011.

Figura 17 – Faturação do Produto Acabado vs faturação total



Em 2013, a EMEC vendeu, de todo o conjunto de artigos que compõem o PA, 3.200.880 exemplares. Este número é inferior à quantidade vendida em 2012 em perto de 162.000 exemplares, ou seja menos 4,8%. Apesar de em menor escala, mantém-se assim a tendência de decréscimo que já se tinha verificado nos últimos anos, nomeadamente de 2011 para 2012, quando se registou uma quebra superior a 280.000 unidades.

Genericamente, confirma-se a redução da procura pelos impressos de administração escolar – Pautas, Boletins de Matrícula, Livros de Turma – artigos que têm sido substituídos por soluções informáticas. Destaque para a quebra nas vendas dos Cartões do Aluno: um dos modelos (cat. 0076) foi o artigo com maior redução e no conjunto dos quatro modelos venderam-se menos cerca de 66.000 unidades, agravando a redução de 50.000 exemplares que já se tinha verificado em 2012, confirmando-se a substituição massiva, que tem ocorrido nos últimos anos, por cartões magnéticos.

Em sentido inverso, verificou-se um crescimento interessante na monofolha de Justificação de Faltas dos Professores (cat. 1094), bem como no Papel de Prova de Equivalência à Frequência (cat. 0405), neste último caso comprovando que muitas escolas utilizam estas folhas para a realização de testes a nível de escola e não apenas nas Provas de Equivalência à Frequência.

Fazendo uma análise às vendas por tipologia, verifica-se um decréscimo do volume de vendas, em relação a 2012 em praticamente todas as tipologias, com especial relevo para os Livros de Sumários, com uma faturação inferior em 63.260 euros (18%).

A principal causa é, sem dúvida, informatização dos seus conteúdos, situação para a qual a EMEC dificilmente poderá apresentar alternativas competitivas e que obriga a que sejam encontradas novas soluções.

Outra tipologia que também registou uma diminuição substancial nas vendas foi a das Cadernetas do Aluno (sem personalização), que faturou menos perto de 50.000 euros, -9% relativamente a 2012. No entanto, é necessário analisar estes artigos também na vertente do serviço de personalização, que registou um total faturado de 81.300 euros, correspondendo a um acréscimo de 17.000 euros (mais 15.000 unidades personalizadas). Assim, para o conjunto das Cadernetas do Aluno (com e sem personalização) comercializaram-se, em comparação com o ano de 2012, menos 57.100 unidades, correspondendo a uma quebra de 31.700 euros. Uma solução interessante para minimizar a quebra das vendas das Cadernetas seria a conceção e comercialização da Caderneta do Aluno para o Ensino Secundário, situação que já foi abordada junto da DGE e que aguarda desenvolvimento.

Relativamente às restantes tipologias, destaque para os impressos que mantêm a redução já verificada nos últimos anos, e ainda para os Boletins de Inscrição para Exames (estes com menos 16.400 unidades faturadas).

Figura 18 – Vendas por tipologia

Vendas por tipologia	Ano 2013	Peso no PA	Varição	2013/2012
Cadernetas do aluno (s/personalização)	€ 507.941	28%	-9%	-49.422
Impressos	€ 368.402	20%	-3%	-12.769
Publicações de preparação p/ exames (IAVE)	€ 333.806	19%	31%	79.098
Livros de sumários	€ 296.009	16%	-18%	-63.260
Boletins de inscrição para exames	€ 254.613	14%	-5%	-14.586
Papel de prova	€ 34.374	2%	46%	10.900
Publicações do Catálogo (DGE; SGMEC)	€ 3.804	0,2%	-52%	-4.080
Outros Produtos EMEC	€ 1.307	0,1%	-13%	-198
Total	€ 1.800.256		-2,9%	-54.317

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

– Livros de Preparação para Exames, com um aumento próximo dos 79.000 euros (+31%): apesar de a comparação da faturação destas publicações depender muito do período em que ficam disponíveis para venda, o referido crescimento é justificado pelo lançamento, durante o ano de 2012, de duas novas publicações – Física e Química e Biologia e Geologia – sendo em 2013 que a comercialização de ambas teve maior expressão, vendendo no seu conjunto mais 11.600 unidades.

– Papel de Prova, com um aumento de 10.900 euros (46%): para este crescimento contribuiu sobretudo uma maior procura do Papel de Prova Pautado para os Exames de Equivalência à Frequência (cat. 0405), que registou um acréscimo de 7.600 euros. Este foi, inclusive de todo o Catálogo, o segundo artigo com maior aumento em termos de unidades faturadas, já que passou a ser utilizado por muitas escolas também para a realização de testes a nível de escola e não apenas para as Provas.

Ao contrário do que sucedeu em 2012, em que o artigo com maior volume de faturação foi o Livro de Turma (cat. 0100), em 2013 passou a ser a Caderneta do Aluno do 3.º ciclo (cat. 0025). Esta troca, de certa forma abordada na análise por tipologia, é sobretudo consequência da quebra significativa da procura pelos Livros de Sumários.

Figura 19 – Os artigos mais vendidos

10 mais vendidos	Ano 2013	Peso no PA	Varição	2013/2012
0025 - Caderneta do aluno 3.º ciclo	€ 189.794	11%	-10%	-21.636
0100 - Livro de Turma	€ 179.006	10%	-21%	-46.586
0133 - Boletim de inscrição p/ exames 1.ª fase	€ 176.339	10%	-5%	-9.382
0023 - Caderneta do aluno 1.º ciclo	€ 147.861	8%	-10%	-16.784
0024 - Caderneta do aluno 2.º ciclo	€ 139.593	8%	-7%	-10.015
0106 - Registo Diário Atividades 1.º Cíclo	€ 117.003	7%	-12%	-16.674
0134 - Boletim de inscrição p/ exames 2.ª fase	€ 78.274	4%	-2%	-1.598
0314 - Capa de processo do aluno	€ 55.304	3%	-6%	-3.714
3966 - Questões de exame Matemática Vol.II	€ 45.809	3%	-2%	-1.146
3967 - Questões de exame Matemática Vol.III	€ 45.549	3%	26%	9.420
Total	€ 1.174.532	65,3%	-9,1%	-96.479

No topo dos artigos com maior faturação mantêm-se as Cadernetas do Aluno, os Livros de Sumários e os Livros de Preparação para os Exames Nacionais. Fora deste conjunto de artigos, destaque ainda para a Capa de Processo (catálogo 0314).

De salientar o facto de os 10 artigos com maior volume de vendas, com exceção do Livro de Preparação para o Exame de Matemática, Volume III, registarem um decréscimo na procura, o que faz com que no seu conjunto tenham um volume de vendas inferior em 96.479 euros em relação a 2012. Esta situação torna-se mais preocupante já que representam mais de 65% da faturação do PA, apesar de o peso ter reduzido nos últimos dois anos cerca de 12%.

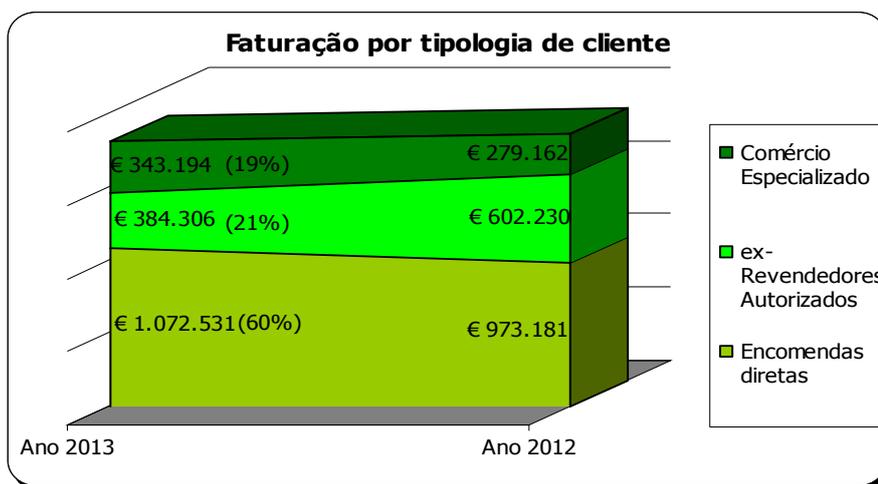
4.2. Os canais de venda

O ano de 2013 vem reforçar o segmento Vendas Diretas – escolas e particulares – como sendo o que regista, com grande diferença para os outros dois segmentos, o maior volume de faturação, tendo inclusive aumentado o seu peso no PA, entre 2012 e 2013, de 52,5% para 60%.

Um dos fatores que mais terá contribuído para o crescimento das Vendas Diretas foi a quebra na faturação do segmento ex-Revendedores Autorizados em 218.000 euros. Esta redução é reflexo em particular do facto de a rede de Revendedores Autorizados ter sido extinta em outubro de 2012, o que fez com que algumas das entidades que dela faziam parte deixassem de trabalhar com a EMEC.

Por outro lado, mantém-se o crescimento do canal Comércio Especializado com mais 165.000 euros faturados nos 2 últimos anos.

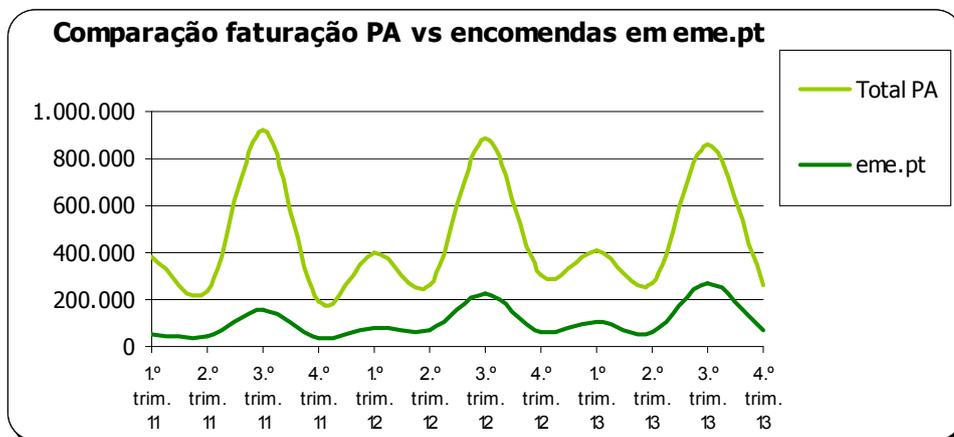
Figura 20 – Faturação por tipologia de cliente



4.3. As vendas através da Internet

Fazendo uma avaliação da faturação por canal e em particular através da página da EMEC, verifica-se que o volume de vendas através desta tem registado um crescimento muito interessante. Com base numa análise trimestral realizada entre 2011 e 2013, conclui-se que atingiu o período de maior volume no 3.º trimestre de 2013, com um peso de 32% da faturação do PA (272.000 em 857.000 euros).

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



Assim, comparativamente ao ano de 2012, as vendas através da página registaram um aumento de 5% – de 23% para 28% – relativamente ao total do PA, e de 4% no que se refere às Vendas Diretas – passando de 44% para 48% – ou seja, perto de metade do volume de encomendas processadas a escolas e particulares é realizada em www.eme.pt.

Figura 22 – As vendas do produto acabado por canal

	Total Produto Acabado	Vendas Diretas (VD)	Comércio Especializado	ex-Reven. Autorizados	eme.pt	eme.pt/ Total PA	eme.pt/VD
Ano 2013	1.800.031	1.072.531	343.194	384.306	511.940	<i>28%</i>	<i>48%</i>
Ano 2012	1.854.573	973.181	279.162	602.230	424.523	<i>23%</i>	<i>44%</i>
Ano 2011	1.733.146	831.214	177.723	724.209	282.884	<i>16%</i>	<i>34%</i>

5. Provas Finais, Exames Nacionais e obras relacionadas

A atividade sazonal nas empresas gráficas revela dois picos no ano (2.º e 4.º trimestres), mas na EMEC, ocorre apenas um, no 2.º trimestre. Esta particularidade explica-se pela dependência da atividade de *Exames Nacionais* e *Provas Finais Nacionais*, que pela sua natureza, se sobrepõe a todas as outras. O atraso na entrega dos textos originais dos exames nacionais, por parte do IAVE, e o rigor do cumprimento do calendário de realização das provas, impõem a redução de tempos de fabrico, não só através da realização de trabalho extraordinário, mas também através do recurso à subcontratação, para cumprir compromissos com clientes de serviço gráfico, conseguidos dentro e fora do MEC e indispensáveis para a consolidação da autonomia financeira. Em 2013 a EMEC conseguiu manter a libertação da capacidade produtiva para as tarefas associadas aos Exames Nacionais, reduzindo assim os encargos com subcontratação e trabalho extraordinário.

Figura 3 — Faturação de obras diretamente relacionadas com exames

Faturação de obras directamente relacionadas com os Exames Nacionais	2013	2012	2011
Exames Nacionais (A)	724.260	632.590	507.770
Provas de Aferição (B)	0	110.680	220.800
Boletim de Inscrição e Guia Geral de Exames (C)	254.613	269.199	225.601
(A+B+C)	978.873	1.012.469	954.171
Faturação Total	2.999.640	2.900.643	2.888.970

Em 2013 a faturação das obras diretamente relacionadas com os Exames Nacionais sofreu uma redução de cerca de 3 %, relativamente ao ano anterior, passando a sua importância relativa na faturação total da EMEC para os 33%. Esta redução ficou a dever-se à eliminação das Provas de Aferição e à redução da faturação dos impressos para inscrição nas provas (Figura 3).

6. Áreas de negócio nos últimos anos

Confirmando a inversão que se tinha verificado em 2012, em que ao contrário dos anos anteriores se regista um crescimento na faturação da EMEC, o ano de 2013 reforça essa tendência com um crescimento de 3,4%.

O factor que mais terá contribuído para o referido aumento foi a faturação dos Serviços Gráficos e de Distribuição, que registou um crescimento próximo dos 80.000 euros, invertendo uma quebra que se vinha acentuando e que de certa forma mostra, que em 2013 os Organismos Públicos já possuíram uma disponibilidade financeira para este tipo de serviços que não se tinha verificado nos últimos anos.

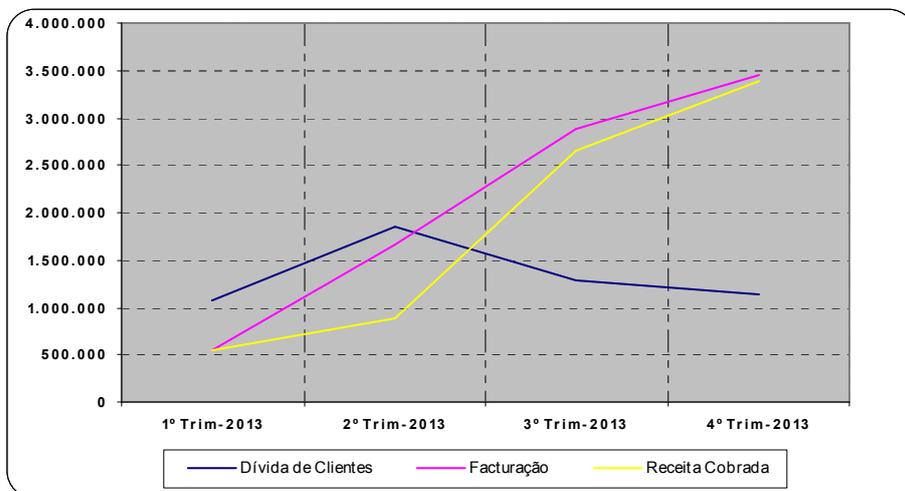
Contrariamente ao ano de 2012, em que o Produto Acabado registou um crescimento de 0,4%, em 2013 a sua faturação diminuiu 2,9% (54.542 euros). Apesar de se manter o aumento na faturação dos livros de preparação para os exames nacionais, com mais 79.000 euros (31%), o ano de 2013 foi sobretudo marcado pela quebra nas vendas de duas tipologias de artigos com bastante peso no Produto Acabado: livros de sumários com menos 63.000 euros e cadernetas do aluno (sem personalização) com uma faturação inferior em 50.000 euros comparativamente ao ano de 2012.

7. Resultados financeiros

O apuramento das **Despesas Correntes** pela **ófica da contabilidade** pública revela que esta rubrica sofreu um aumento de 2% em termos nominais comparativamente a 2012. As componentes da despesa que mais contribuíram para este acréscimo foram as **Despesas com o Pessoal**, com mais € 114.391, que corresponde a uma variação de 6%, e **Aquisição de Bens** (inclui matéria prima), com mais € 18.202, que representa uma variação 3%.

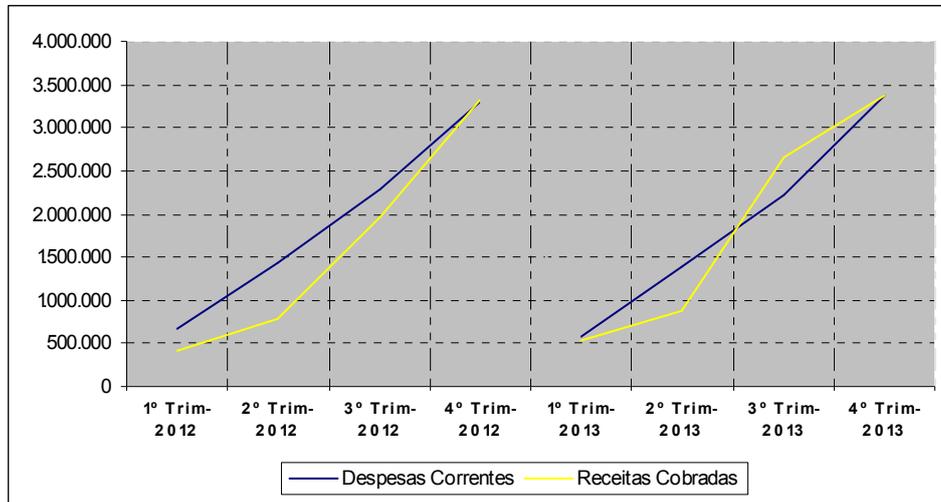
Fazendo uma apreciação conjunta da Receita Cobrada, Faturação e Dívida de Clientes no ano de 2013 (Figura 25), concluímos que, até ao segundo trimestre, a Faturação apresentou uma tendência de crescimento mais acentuada (cerca do dobro) que os valores da **Receita Cobrada**. A partir do terceiro trimestre, esta aproximou-se daquela, acabando por se repercutir na **Dívida de Clientes**, que foi diminuindo.

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



O grau de cobertura das Receitas Cobradas, face às despesas correntes (Figura 26), situou-se nos 101%, o que revela um equilíbrio orçamental que é importante sublinhar. Relativamente a 2012, subiu apenas 1 ponto percentual, refletindo uma estabilidade entre estes dois períodos

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



No que diz respeito ao investimento, e face à ausência de compras nesta rubrica, em 2012, houve um aumento de € 15.027. Este valor é explicado pela aquisição do módulo SINGAP (prestação de contas da Quidgest), certificados digitais qualificados, unidade de ar condicionado, alterações plataforma exames nacionais e renovações de licenças.

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

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

Da análise do Balanço e Demonstração dos Resultados de 2013 retiramos as seguintes conclusões:

- O valor do património é de 5.905.724 euros;
- Foram consideradas amortizações num total de 43.818 euros;
- O volume de vendas e prestação de serviços foi de 2.999.662 euros, representando um acréscimo de 3,4% relativamente ao ano anterior (2.900.643 euros);
- Os resultados operacionais foram negativos (- 147.178 euros, face a 13.119 euros do ano transato);
- Os resultados financeiros apresentaram o valor de - 299 euros, (contra -1.766 euros no ano anterior);
- O resultado líquido do exercício foi de - 125.983 euros (contra - 160.250 euros em 2012).

Nesta perspetiva, e apesar dos proveitos e ganhos operacionais terem progredido, depreendemos que os resultados operacionais sofreram um agravamento face ao ano passado. Este desempenho é resultado fundamentalmente do aumento dos custos e perdas operacionais, onde se destaca o agravamento dos Custos com o pessoal, em 15%, consequência da reposição dos subsídios de férias e de Natal que tinham sido cortados em 2012.

O resultado líquido do exercício, pelo contrário, melhorou em relação ao ano anterior, principalmente devido à conta de custos e perdas extraordinárias. Relembramos que em 2012 esta conta foi penalizada essencialmente pelo reconhecimento da dívida da VRAL e pelo abate do produto acabado no valor de 388.534 euros.

No que respeita à situação patrimonial da EMEC no exercício em análise, constatamos que o **Ativo** registou um valor de 5,385 milhões de euros. Este é quase exclusivamente financiado pelos *Fundos Próprios*, que representam 95%, enquanto o *Passivo* tem uma importância de 5%, o que revela uma estrutura financeira sólida.

Figura 27 – Estrutura do Balanço – 2013

Activo fixo	Imobilizado (1%)	Fundos Próprios (95%)	Fundo próprio
	Existências (13%)		
Créditos a c.p (67%)			
Disponibilidades (19%)			
Activo circulante	Div. Terceiros + acréscimos de custos (5%)	Pass	

Através da análise da Figura 27, depreendemos que a componente com maior peso no Ativo são os Créditos a curto prazo (outros devedores), com 67%. É onde se encontra o valor entregue em 2010 na Tesouraria do Estado.

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

Pelo lado do **Passivo**, o único aspeto a salientar é que este é representado na quase totalidade pelo acréscimo de custos (estimativas de subsídio de férias, vencidas em 2013 e a gozar em 2014).

Confrontando a análise dos indicadores com a leitura gráfica, rapidamente obtemos um retrato da situação financeira da EMEC em 2013. No que diz respeito à capacidade de satisfazer os seus compromissos de longo prazo (solvabilidade) e de curto prazo (liquidez), concluímos que os resultados são claramente positivos. A solvabilidade, que relaciona o *Fundo Próprio* com o *Passivo Total*, regista um valor que é substancialmente superior à unidade, como aliás podemos constatar pela estrutura financeira (Figura 27).

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

A **rendibilidade operacional das vendas**, que mede o lucro por cada euro vendido (resultado operacional / vendas líquidas), situou-se em – 4,9%. Este rácio piorou face a 2012, devido ao agravamento do resultado operacional que, como vimos anteriormente, foi negativo.

A **rendibilidade dos capitais próprios** (que apura o lucro obtido por unidade de investimento em capitais próprios – relação entre resultados líquidos e capitais próprios) e a **rendibilidade do ativo** (resultado operacional / ativo) situaram-se nos – 2,5% e – 2,7% respetivamente.

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

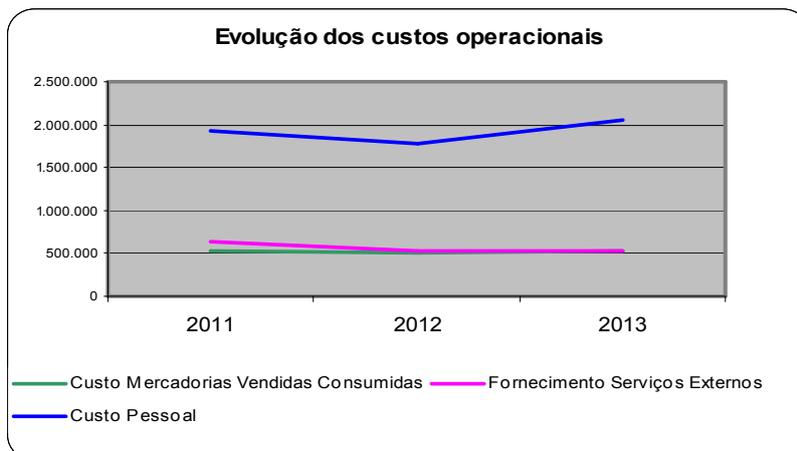
O EBITDA leva em conta apenas o desempenho operacional da empresa e não reflete o impacto no resultado dos itens extraordinários, das despesas com investimentos e das mudanças no capital circulante.

Figura 28 – EBITDA – Indicador do desempenho operacional da EMEC

	2013	2012	2011
Resultados Operacionais	-147.178	13.119	-378.297
(+) Depreciações, Amortizações e Provisões	43.818	51.944	180.573
(+) Juros passivos	0	0	0
EBITDA	-103.360	65.063	-197.724

Os **custos e perdas operacionais** (Figura 29) em 2013 quebraram a tendência decrescente que tinham apresentado nos últimos 3 anos. Efetivamente, no ano em análise, apurámos que todos os seus principais elementos aumentaram: custos com o pessoal (269.183 euros); custo das mercadorias vendidas e consumidas (18.487 euros) e o fornecimento e serviços externos (9.345 euros).

Figura 29 – Evolução dos custos operacionais

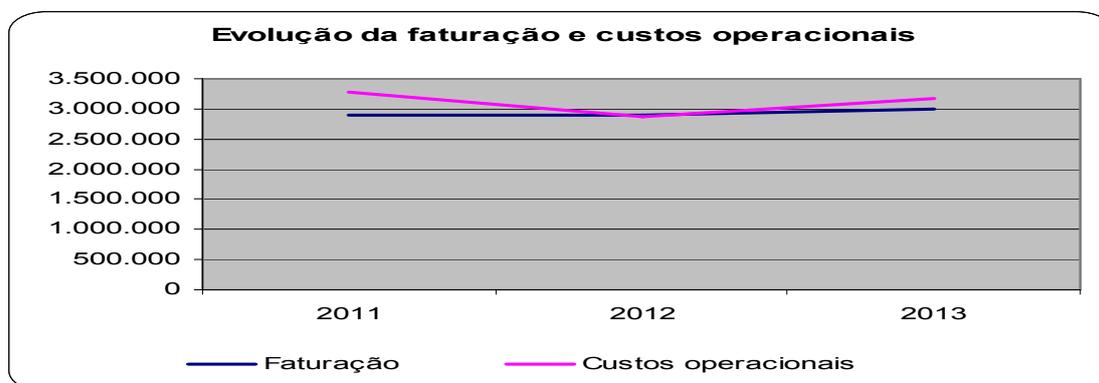


Os **fornecimentos e serviços externos** (figura 29) cresceram 2%, o que se explica principalmente pelo aumento dos trabalhos especializados (59.800 euros, o que corresponde a 55% em relação a 2012), conservação e reparação (8.456 euros, que representa 23% comparativamente ao ano transato) e os honorários com a advogada (5.964 euros, o que equivale a 23% face ao ano anterior).

Os **custos com pessoal** (Figura 29) subiram 15% devido à reposição, parcial ou total, do pagamento dos subsídios de férias e de Natal, que tinham sido suspensos em 2012. Esta subida veio infletar a propensão de queda que esta variável vinha tendo nos últimos anos, e que definia igualmente a orientação dos custos e perdas operacionais.

Em síntese, o exercício de 2013 atingiu um resultado líquido negativo de 125.983 euros, o que espelha uma regressão deste indicador face a 2012 (- 160.250 euros).

Figura 30 – Evolução da faturação e custos operacionais



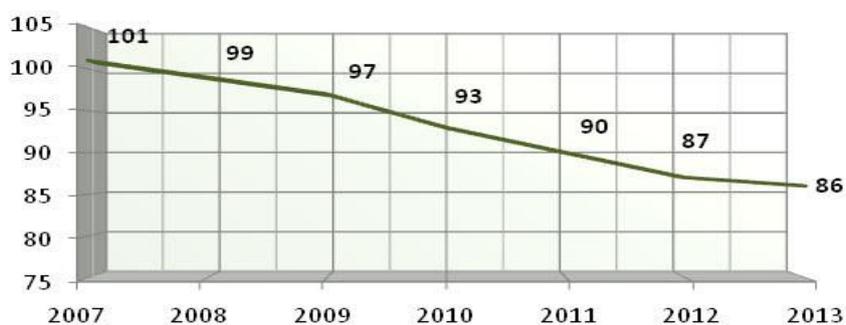
Depois de em 2012 ter verificado, pela primeira vez nos últimos anos, um valor da faturação acima dos custos operacionais, 2013 acabou por repor a normalidade histórica da evolução destes indicadores. O crescimento da faturação em 3,4% não foi suficiente para contrariar o aumento dos custos operacionais em 10%.

8. Recursos humanos

No final de 2013, encontravam-se ao serviço da EMEC 86 funcionários em Contrato de Trabalho em Funções Públicas.

Figura 33 – Análise comparativa dos últimos sete anos: efetivos

Recursos Humanos nos Últimos Anos



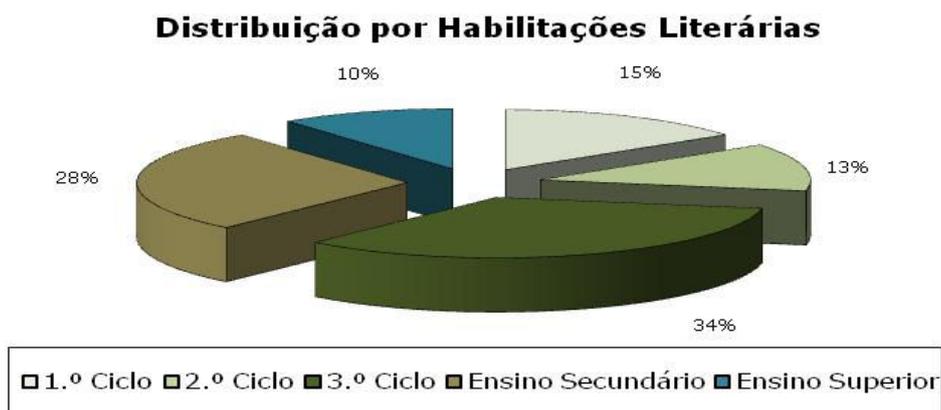
Conforme se pode verificar pela análise das Figuras 33 e 34, o trabalhador da EMEC é maioritariamente do sexo masculino (57%), com um nível etário médio de 50 anos e uma antiguidade média de 22 anos. Relativamente a habilitações literárias, a predominância vai para o grupo de trabalhadores com o 3.º Ciclo e o Secundário (62%), seguindo-se os habilitados com o 1.º e 2.º Ciclos (28%) e os Licenciados (10%).

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

	Homens	Mulheres	Total
Menos de 4 anos de escolaridade	0	0	0
4 anos de escolaridade	8	6	14
6 anos de escolaridade	4	7	11
9 anos de escolaridade	13	15	28
12 anos de escolaridade	19	5	24
Bacharelato	0	0	0
Licenciatura	4	4	8
Mestrado	1	0	1
Doutoramento	0	0	0
TOTAL	49	37	86

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

Figura 35 – Distribuição por habilitações literárias



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

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

O desenvolvimento das competências também resulta de ações de formação facultadas aos trabalhadores (Figuras 36 e 37). No que diz respeito ao desenvolvimento das habilitações profissionais dos funcionários, foram concretizadas **57 horas de formação**.

Figura 36 – Participação em ações de formação

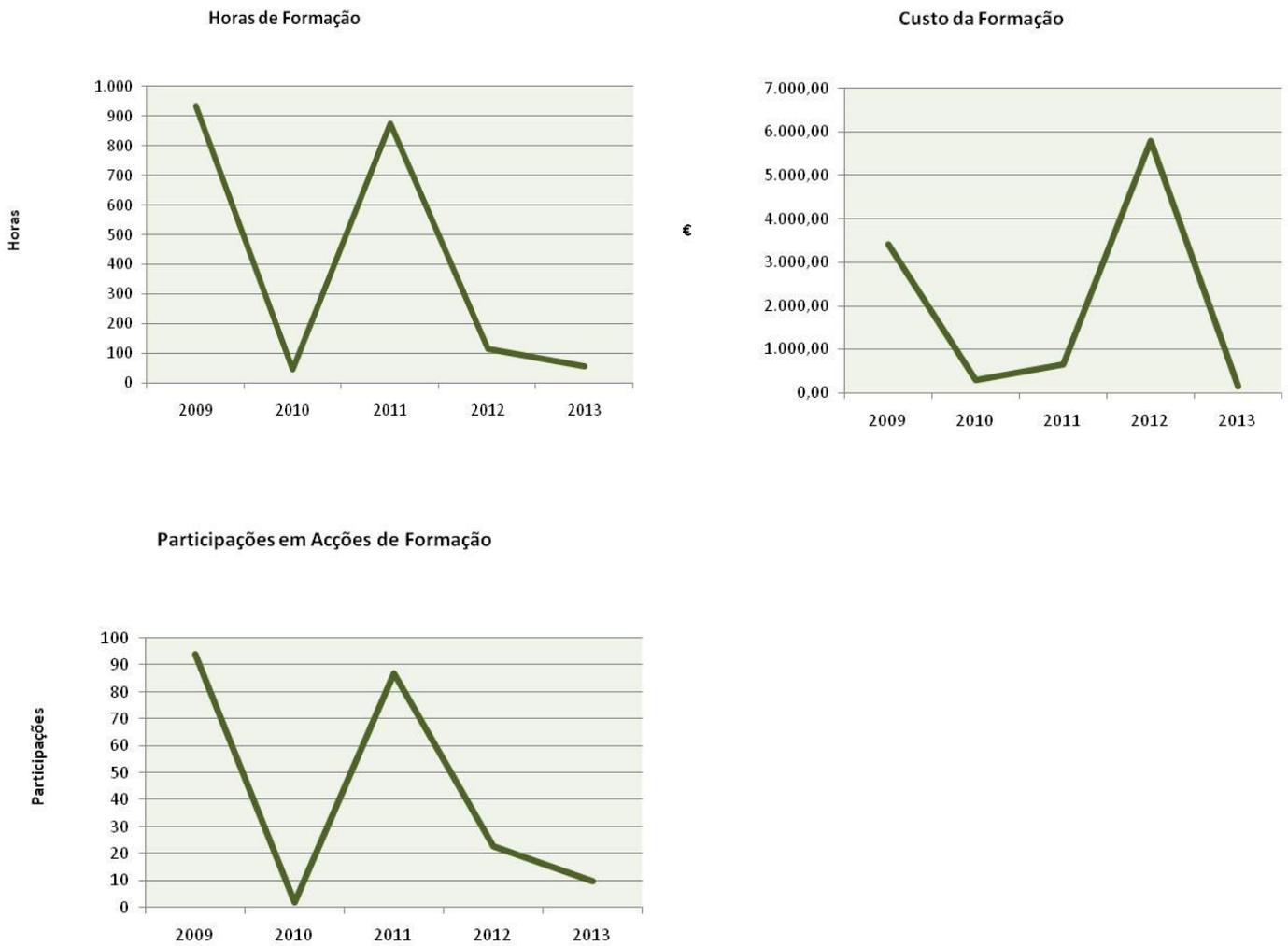
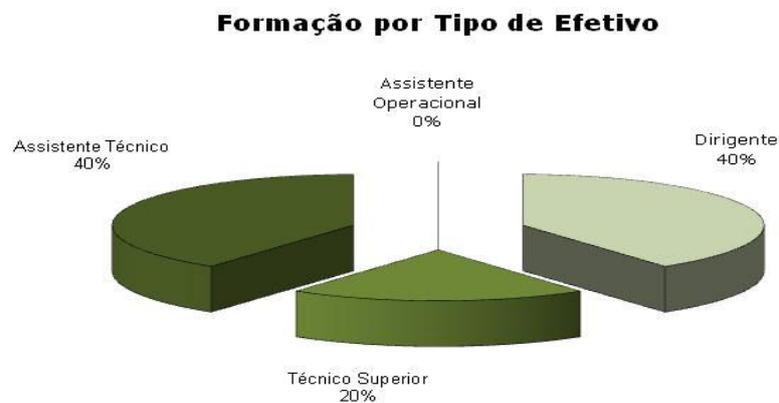


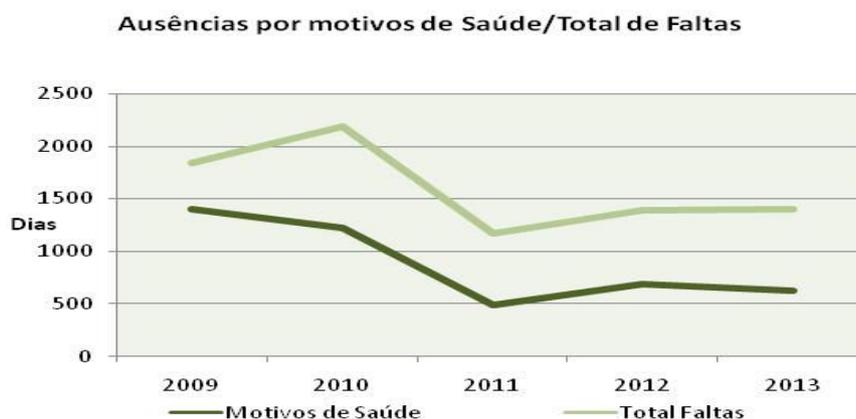
Figura 37 – Formação por tipo de efetivo



Em 2013, o investimento em formação foi de € 156,00.

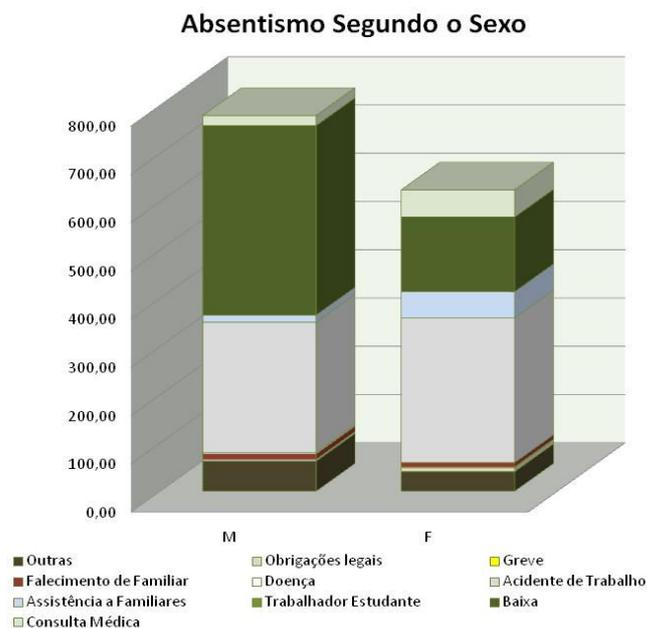
Relativamente ao absentismo na EMEC em 2013 (Figuras 38 e 39), verificou-se um total de 1403 dias de ausência, sendo que 554 dias de ausência se deveram a motivos de saúde.

Figura 38 – Absentismo por motivos de saúde



O absentismo total incidiu maioritariamente no sexo masculino (55%). No conjunto das faltas registadas em 2013, a perda de vencimento representou 40%. As causas mais relevantes do absentismo foram: a falta por doença (44,7%), seguindo-se os acidentes de trabalho (40,6%) e outras não especificadas (7,4%).

Figura 39 – Absentismo segundo o sexo e o motivo



9. Avaliação dos Projetos e Atividades em 2013

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 2013 contribuíram para o desenvolvimento da missão da EMEC, com os resultados que se apresentam neste relatório.

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

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

Estas ações contribuíram não só para que o volume de faturação da EMEC registasse, em comparação com o ano de 2012, um crescimento na ordem dos 3,4%, mas sobretudo para que se verificasse um considerável acréscimo na faturação de novos clientes (226.374 euros em 2013 comparativamente a 96.288 euros em 2012).

No que se refere à **redução e controlo de custos**, destaca-se a redução de 66% nos subcontratos decorrente da realização interna de trabalhos, e de outras medidas internas adotadas nesse sentido, nomeadamente a redução com encargos relativos a serviços com transportes de mercadorias, comunicações (telemóveis, Internet, portes postais, etc.) e outras despesas correntes como combustíveis e água.

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

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

- Desenvolvimento de mecanismos à prova de erro. Neste domínio, foram instituídos, nas provas de exames nacionais, novos procedimentos que inibiram a ocorrência de falhas de impressão.
- Nas obras correntes, a análise exaustiva de ocorrências, levada a cabo em reuniões internas com todos os intervenientes, conduziu ao aperfeiçoamento do processo produtivo. Estas ações vão continuar em 2014.
- Foram atingidos os objetivos e metas para melhorar o sistema de comunicação e informação, designadamente, eliminação de procedimentos redundantes e informação em suporte de papel.
- Foram aplicadas, com sucesso, sugestões dos trabalhadores que se traduziram em economias de recursos.

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

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

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

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

PROJETOS E ATIVIDADES PARA 2013

Projetos

Projeto 1 – Instituir o registo eletrónico dos tempos de produção (DP)

Projeto 2 – Editar em digital instrumentos de avaliação do currículo nacional (DP)

Projeto 3 – Potenciar o comércio eletrónico (DD)

Projeto 4 – Desenvolver uma contabilidade analítica (DAF)

Atividades

Atividade 1 – Avaliar os prazos de entrega (DD)

Atividade 2 – Avaliar o cumprimento das especificações de cada obra (DD)

Atividade 3 – Gerir os canais de comercialização e das condições de venda (DD)

Atividade 4 – Editar novos produtos (DD)

Atividade 5 – Promover a revisão gráfica e outros serviços do SDNP (DD)

Atividade 6 – Avaliar o mercado e formar preços do serviço gráfico e de distribuição (DD)

Atividade 7 – Gerir um sistema de sugestões (DAF)

Atividade 8 – Divulgar os serviços e produtos da EMEC (DD)

Atividade 9 – Pré-impressão (DP)

Atividade 10 – Impressão *offset* (DP)

Atividade 11 – Acabamento (DP)

Atividade 12 – Embalagem e expedição (DP)

Atividade 13 – Exames nacionais e provas de final de ciclo dos ensinos básico e secundário (DE)

Atividade 14 – Controlo de qualidade (DP)

Atividade 15 – Manutenção, higiene e segurança (DP)

Atividade 16 – Orçamento e controlo de gestão (DAF)

Atividade 17 – Gerir os recursos humanos (DAF)

Atividade 18 – Faturação (DAF)

Atividade 19 – Tesouraria e cobranças (DAF)

Atividade 20 – Contabilidade (DAF)

Atividade 21 – Aprovisionamento e gestão de *stocks* (DAF)

Atividade 22 – Promoção da qualidade (DAF)

Atividade 23 – Gestão do Plano e do Relatório de Atividades e do SIADAP (DE)

Atividade 24 – Estágios e formação profissional inicial (DE)

Atividade 25 – Assessoria, apoio administrativo e outras atividades do gabinete do Diretor Executivo (DE)

Atividade 26 – Gestão da prestação dos serviços informáticos (DAF)

PROJETO 1

<p>Designação</p> <p>Instituir o registo eletrónico dos tempos de produção (DP)</p>	<p>Código</p> <p>P 1</p>
<p>Objetivo estratégico</p> <p>Reduzir tempos de espera.</p>	
<p>Indicador e meta</p> <p>Ter realizado o registo até final do ano em todas as áreas.</p>	
<p>Ações desenvolvidas</p> <p>Foi realizado e instituído o registo eletrónico dos tempos de produção na secção de impressão <i>offset</i>. As restantes áreas não foram desenvolvidas</p>	
<p>Condicionantes de concretização</p> <p>Faltou apoio informático para a elaboração do <i>software</i> necessário ao registo de tempos nas restantes áreas produtivas.</p>	
<p>Resultados obtidos</p> <p>A secção de impressão trabalha com boletins digitais</p>	<p>Grau de execução do objetivo</p> <p>30%</p>
<p>Intervenientes</p> <p>Gestor: Rui Sebroza</p> <p>Equipa: José Manuel Cabaço e José Lopes (Pré-Impressão), Lurdes Pena (Acabamento), Mário Lopes (Expedição), Paulo Moreira (Edição), Carlos Ferreira (Exames).</p>	<p>Custos de realização</p> <p>100 euros</p>

PROJETO 2

Designação

Editar em digital instrumentos de avaliação do currículo nacional (DP)

Código

P 2

Objetivo estratégico

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

Indicador e meta

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

Ações desenvolvidas

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

Condicionantes de concretização

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

Resultados obtidos

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

Grau de execução do objetivo

Nulo

Intervenientes

Gestor: José Manuel Cabaço
Equipa: Rui Sebroza, Paulo Moreira

Custos de realização

PROJETO 3

<p>Designação</p> <p>Potenciar o comércio eletrónico (DD)</p>	<p>Código</p> <p>P 3</p>
<p>Objetivo estratégico</p> <p>Obter novos formatos de comercialização de produtos e serviços, disponibilizando meios para uma maior utilização da página da <i>Internet</i>.</p>	
<p>Indicador e meta</p> <p>Disponibilizar novas soluções de comercialização de produtos e serviços, até ao final de 2013, de forma a incrementar as vendas através da página da <i>Internet</i>.</p>	
<p>Ações desenvolvidas</p> <p>Disponibilizar novas soluções de comercialização de produtos e serviços, até ao final de 2012, de forma a incrementar as vendas através da página da <i>Internet</i>.</p>	
<p>Condicionantes de concretização</p> <p>Limitação de verbas para desenvolvimento do projeto.</p>	
<p>Resultados obtidos</p> <p>Projeto não realizado por falta de verbas para o efeito.</p>	<p>Grau de execução do objetivo</p> <p>Nulo</p>
<p>Intervenientes</p> <p>Gestor: Luis Damaso Equipa: Jorge Rocha, Paulo Moreira, Armindo Alves, Pedro Esteves, José Cotrim</p>	<p>Custos de realização</p>

PROJETO 4

Designação

Desenvolver uma contabilidade analítica (DAF)

Código

P 4

Objetivo estratégico

Controlar custos e aumentar resultados.

Indicador e meta

Ter definido os centros de custos e os critérios de distribuição dos gastos gerais até ao final do ano.

Ações desenvolvidas

1. Criação e definição dos centros de custos.
2. Realização de reuniões de modo a fazer o levantamento de informação sobre a viabilidade prática da implementação do projeto.

Condicionantes de concretização

Foram diagnosticadas algumas dificuldades, ao nível de recursos informáticos (na aplicação Quidgest), para a implementação dos critérios de distribuição dos gastos gerais.

Resultados obtidos

1. Criação e definição dos centros de custos.
2. A transitar para o próximo ano.

Grau de execução do objetivo

50%

Intervenientes

Gestor: Luís Gonzaga

Equipa: Maria José, João Graça

Custos de realização

ATIVIDADE 1

Designação

Avaliar os prazos de entrega (DD)

Código

A 1

Objetivos

Melhorar a qualidade / reforçar a confiança na EMEC.

Indicador e meta

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

Ações desenvolvidas

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

Condicionantes de concretização

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

Resultados obtidos

- Avaliação do prazo de entrega:
Objetivo: 80%-90%; Resultado: 76 %.
- Nível de qualidade na prestação de serviços:
Objetivo: respostas Muito Bom entre 50% e 60%; Resultado: 70%.
- Nível de qualidade do produto acabado:
Objetivo: respostas Muito Bom em 55%; Resultado: 60%.

Grau de execução dos objetivos

- Não Cumprido
- Ultrapassado
- Ultrapassado

Intervenientes

Gestor: Luís Dâmaso

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

ATIVIDADE 2

Designação

Avaliar o cumprimento das especificações de cada obra (DD)

Código

A 2

Objetivos

Cumprir as especificações de cada obra.

Indicador e meta

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

Ações desenvolvidas

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

Condicionantes de concretização

Não se registaram condicionantes de realização.

Resultados obtidos

- Envio de 435 Inquéritos de Satisfação aos clientes
- Receção de 243 respostas de Inquéritos de Satisfação (56%)
- Avaliação do apoio técnico ao cliente = 100% (objetivo: superior a Bom entre 65% e 70%) – 81% muito bom + 19% bom + 0 razoável + 0 mau
- Avaliação da qualidade do cumprimento das especificações da obra = 99,9% (objetivo: superior a Bom entre 65% e 70%) – 73% muito bom + 26,9% bom + 0,1 razoável + 0 mau.

Grau de execução dos objetivos

Cumprido

- Obras repetidas = 3 (envelopes, cartões de visita e agenda)
 - Casos de sucesso (resumido, só nomes) = 12:
ATA • CITE • DGT • SICAD • AR • ANQEP • CIG • ANQEP • GEP • CEJ • ESAC • AR
-

Intervenientes

Gestor: Jorge Rocha

Equipa: Pedro Esteves, Paula Branco

ATIVIDADE 3

Designação

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

Código

A 3

Objetivos

Melhorar os canais de comercialização e venda.

Indicador e meta

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

Ações desenvolvidas

- Divulgações para a rede escolar através de 26 *Newsletters* relacionadas com artigos do Catálogo de Publicações do Ministério da Educação e Ciência e prestação de serviços.
- Monitorização do volume de vendas por segmento.

Condicionantes de concretização

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

Resultados obtidos

- Vendas diretas
Objetivo: vendas diretas, valerem 50% no total de vendas de Produto Acabado; Resultado: 59,6 % (vendas diretas: 1.072.531 euros / PA: 1.800.031 euros).
- Faturação do produto acabado
Objetivo: entre 50% e 60% da faturação global; Resultado: 60,01% (PA: 1.800.031 euros / faturação EMEC: 2.999.640 euros)

Grau de execução dos objetivos

Ultrapassado

Ultrapassado.

Intervenientes

Gestor: Luís Dâmaso

Equipa: Armindo Alves, José Cotrim

ATIVIDADE 4

Designação	Código
Editar novos produtos (DD)	A 4

Objetivos
Diversificar produtos e serviços.

Ações desenvolvidas
<p>1 – Foram publicados os catálogos 3736, 3763, 3764, 3967, 3964, 3935, 3904 (livros do IAVE).</p> <p>2 – Não foram identificados novos produtos ou serviços dentro das áreas de atuação da EMEC</p> <p>3 – Não houve resultados na busca de novas oportunidades para prestar serviços de tradução.</p> <p>4 – Foi feita a revisão prévia de todos os impressos a reimprimir, com o fim de mantê-los atualizados e/ou definir melhoramentos. Neste âmbito, em 2013 foram revistas dezenas de impressos (em alguns casos com o contributo dos organismos competentes do MEC), muitos dos quais tiveram alterações de conteúdo e/ou de aspeto gráfico.</p>

Condicionantes de concretização
<p>A total dependência do GAVE para a publicação de livros de exames nacionais.</p> <p>– A grande dependência dos organismos do MEC para reformular ou conceber certos impressos.</p> <p>– A sobreocupação da Edição nos meses de abril, maio, junho e julho, devido à temporada de exames.</p>

Resultados obtidos	Grau de execução dos objetivos
Publicação de sete livros do IAVE; reformulação ou melhoramento de numerosos impressos.	Pontos 1 e 4 cumpridos

Intervenientes
<p>Gestor: Paulo Moreira</p> <p>Equipa: Isabel Lopes, Paula Almeida, Luís Dâmaso, Armindo Alves, José Cotrim, João Penedo</p>

ATIVIDADE 5

Designação

Promover a revisão gráfica e outros serviços do SDNP (DD)

Código

A 5

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 SDNP.
- Manter atualizada a página da *Internet* e a página do Facebook da EMEC. Gerir o correio eletrónico do endereço «geral» da EMEC.
- Definir a linha gráfica e acompanhar o *design* de produtos gráficos próprios da EMEC: produtos promocionais (cartazes, folhetos, *Correio EMEC*, etc.); capas e arranjos gráficos de livros, brochuras, estacionário diverso, etc.
- Colaborar no trabalho de atualização contínua dos impressos da EMEC.
- Proceder à atualização progressiva da grafia dos materiais próprios publicados pela EMEC conforme o Novo Acordo Ortográfico.

Ações desenvolvidas

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 dos objetivos

Cumprido

Intervenientes

Gestor: Paulo Moreira

Equipa: Isabel Lopes, Paula Almeida.

ATIVIDADE 6

Designação	Código
Avaliar o mercado e formar preços do serviço gráfico e de distribuição (DD)	A 6

Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar preços mais competitivos. • Selecionar parceiros de maior confiança para cada tipologia de produto.

Ações desenvolvidas
<ul style="list-style-type: none"> • Análise da informação apurada relativa a consultas, adjudicações e faturação. • Elaboração de orçamentos de prestação de serviço gráfico e de distribuição. • Manutenção e atualização das bases de dados relativas a clientes, produtos e serviços. • Tratamento, disponibilização e análise da informação sobre indicadores relativos a clientes e produtos. • Gestão da bolsa de fornecedores e elaboração de relatórios relativos à sua avaliação.

Condicionantes de concretização
<ul style="list-style-type: none"> – Dificuldades na recolha da informação devido a limitações das aplicações informáticas disponíveis na EMEC. – Incumprimento das metas relativas ao Índice de Adjudicação, devido à quebra do valor previsto de faturação.

Resultados obtidos	Grau de execução dos objetivos
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Adjudicação das obras gráficas e de distribuição de 67% em número e 60% em valor. • Aplicar os critérios de avaliação trimestral para apuramento da qualidade a todos os fornecedores (Fonte de verificação: questionário a fornecedores.) 	Cumprido

Intervenientes
Gestor: Ana Patrícia
Equipa: João Penedo, Jorge Matias, Adélia Paiva.

ATIVIDADE 7

Designação

Gerir um sistema de sugestões (DAF)

Código

A 7

Indicador e meta

Ter conseguido **aplicar com sucesso** entre 2 a 4 sugestões, visando otimizar recursos e instrumentos de trabalho, de forma a reduzir custos, aumentar a produtividade e o volume de vendas.

Ações desenvolvidas

- Publicitação do projecto na intranet
- Recepção e registo de ideias (1 – DAF; 2-DE; 2-DP – DAP e Manutenção) – 5
- Submetidas a decisão superior – 5
- Desencadeados todos os procedimentos tendentes à persecução/execução da ideia/sugestão – 5
- Aplicadas com sucesso 5 sugestões – Resultados obtidos... 125%
- Preenchimento de ficha semestral, demonstrativa das ações realizadas e do grau de execução da atividade.
- Relatório Anual de todas as propostas implementadas/executadas
- QUAR – Ficha anual com apuramento de Mais Valias obtidas – (Meta definida €15.000).
- Mais Valias obtidas no valor superior a **€22.935,00**.

Fonte de verificação: Relatório final, arquivado no dossier criado para o efeito.

Resultados obtidos

Aplicadas com sucesso 5 sugestões – Resultados obtidos 125%

Grau de execução dos objetivos

Cumprido

Intervenientes

Gestor: Maria Júlia Antunes

Equipa: Lurdes Peixinho, Pedro Esteves.

ATIVIDADE 8

<p>Designação</p> <p>Divulgar os serviços e produtos da EMEC (DD)</p>	<p>Código</p> <p>A 8</p>
<p>Objetivos</p> <p>Diversificar clientes, fornecedores e produtos.</p>	
<p>Indicador e meta</p> <ul style="list-style-type: none"> Faturação de novos clientes acima de 50 mil euros. Realizar entre 12 e 15 ações de divulgação de produtos e serviços. 	
<p>Ações desenvolvidas</p> <p>Execução de divulgações, 26 Newsletters, e de e-mails para potenciais clientes a promover os serviços da EMEC</p>	
<p>Condicionantes de concretização</p> <p>Dificuldade de desenvolvimento de novos suportes de comunicação, devido à limitação de gastos.</p>	
<p>Resultados obtidos</p> <ul style="list-style-type: none"> Faturação de novos clientes: Objetivo (anual): 50.000 euros; Resultado: 226.374 euros Cumprimento das ações do plano de divulgação: Objetivo: Realizar entre 12 e 15 ações de divulgação; Resultado: execução e divulgação de 26 Newsletters. 	<p>Grau de execução dos objetivos</p> <p>– Ultrapassado</p> <p>– Ultrapassado</p>
<p>Intervenientes</p> <p>Gestor: Luís Dâmaso</p> <p>Equipa: Jorge Rocha, Paulo Moreira, Armindo Alves, Pedro Esteves, José Cotrim, Paula Branco, Adélia Paiva</p>	

ATIVIDADE 9

Designação

Pré-impressão (DP)

Código

A 9

Objetivos

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

Ações desenvolvidas

- Digitalização e tratamento de imagem.
- Paginação e edição eletrónica.
- Imposição eletrónica de documentos.
- Impressão de *zaldes* 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 dos objetivos

Cumprido

Intervenientes

Gestor: José Manuel Cabaço

Equipa: Paulo Truta, António Penedo, Fernando Gonçalves, Ricardo Moleiro, Rui Cabaço, Vítor Brito

ATIVIDADE 10

Designação

Impressão *offset* (DP)

Código

A 10

Objetivos

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

Ações desenvolvidas

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

Condicionantes de concretização

Especificidades inerentes a cada Ordem de Fabrico.

Resultados obtidos

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

Grau de execução dos objetivos

Cumprido

Intervenientes

Gestor: Rui Sebroza

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

ATIVIDADE 11

Designação

Acabamento (DP)

Código

A 11

Objetivos

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

Ações desenvolvidas

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

Outras operações de acabamento.

Condicionantes de concretização

Especificidades inerentes a cada Ordem de Fabrico.

Resultados obtidos

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

Grau de execução dos objetivos

Cumprido

Intervenientes

Gestor: Rui Sebroza

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

ATIVIDADE 12

Designação	Código
Embalagem e expedição (DP)	A 12

Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> • Executar as tarefas constantes em cada Ordem de Fabrico dentro dos prazos estipulados e de acordo com os procedimentos de qualidade e conformidade. <p>Transportar pessoas e bens em veículo automóvel.</p>

Ações desenvolvidas
<ul style="list-style-type: none"> • Embalagem em máquina ou manual para produtos acabados da EMEC ou de entidades terceiras. • Pesagem de remessas. • Emissão de guias de transporte para expedição. <p>Disponibilização de viaturas para transporte de pessoas e bens.</p>

Condicionantes de concretização
Especificidades inerentes a cada Ordem de Fabrico.

Resultados obtidos	Grau de execução dos objetivos
<ul style="list-style-type: none"> • Embalagem de produtos acabados da EMEC e de entidades terceiras. • Expedição, em viatura própria ou por intermédio de operador contratado, das remessas embaladas. • Transporte de pessoas e bens sempre que necessário. 	Cumprido

Intervenientes
<p>Gestor: Rui Sebroza</p> <p>Equipa: Mário Lopes (Chefe de Secção), Augusto Frutuoso, Emília Santo, Maria Luísa Correia, Conceição Silva, José Alberto, Joaquim Duarte, Joaquim Vieira, Josefina Teixeira</p>

ATIVIDADE 13

Designação

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

Código

A 13

Objetivos

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

Ações desenvolvidas

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

Cumprido

Intervenientes

Gestor: Luís Gonzaga

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

ATIVIDADE 14

Designação

Controlo de qualidade

Código

A 14

Objetivo

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

Ações desenvolvidas

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

Condicionantes de concretização

Sem condicionantes.

Resultados obtidos

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

Grau de execução do objetivo

Cumprido

Intervenientes

Gestor: Pedro Correia

Equipa: Em colaboração com todos os chefes de secção.

ATIVIDADE 15

Designação

Manutenção, higiene e segurança

Código

A 15

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.

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	Código
Orçamento e controlo de gestão (DAF)	A 16

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

Ações desenvolvidas
<ul style="list-style-type: none"> • 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	Grau de execução dos objetivos
<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	Cumprido

Intervenientes
Gestor: João Graça
Equipa: Cassilda Baptista, Olinda Marques

ATIVIDADE 17

Designação

Gerir os recursos humanos (DAF)

Código

A 17

Objetivos

Manter o sistema de recursos humanos e sua motivação.

Ações desenvolvidas

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

Condicionantes de concretização

Sem condicionantes.

Resultados obtidos

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

Grau de execução dos objetivos

Cumprido

Intervenientes

Gestor: João Ferrão

Equipa: José Carlos, Natália Lopes

ATIVIDADE 18

Designação Faturação (DAF)	Código A 18
Objetivos Assegurar o sistema de faturação da EMEC e documentação inerente.	
Ações desenvolvidas Materialização dos créditos sobre o fornecimento dos produtos e serviços da EMEC.	
Condicionantes de concretização Sem condicionantes.	
Resultados obtidos <ul style="list-style-type: none">Planeamento, registo e execução de créditos.Mapas estatísticos de faturação. Emissão de faturas.	Grau de execução dos objetivos Cumprido
Intervenientes Gestor: João Graça Equipa: Luís Prego	

ATIVIDADE 19

Designação

Tesouraria e cobranças (DAF)

Código

A 19

Objetivos

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

Ações desenvolvidas

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

Condicionantes de concretização

Sem condicionantes.

Resultados obtidos

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

Grau de execução dos objetivos

Cumprido

Intervenientes

Gestor: Vítor Amaro

Equipa: Viriato Carvalho, Nuno Garcia

ATIVIDADE 20

Designação Contabilidade (DAF)	Código A 20
Objetivos Manutenção do sistema contabilístico de suporte à atividade da EMEC.	
Ações desenvolvidas <ul style="list-style-type: none">• 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 <ul style="list-style-type: none">• Mapas mensais de execução orçamental.• Balanço e demonstração de resultados.• Contas de gerência.• Autorizações de cabimento.• Autorizações de pagamento.	Grau de execução dos objetivos Cumprido
Intervenientes Gestor: Maria José Equipa: Paula Rodrigues, Lurdes Pereira	

ATIVIDADE 21

Designação

Aprovisionamento e gestão de stocks (DAF)

Código

A 21

Objetivos

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

Ações desenvolvidas

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

Condicionantes de concretização

Sem condicionantes.

Resultados obtidos

- Gestão de *stocks* e 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 dos objetivos

Cumprido

Intervenientes

Gestor: Luís Cláudio

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

ATIVIDADE 22

Designação

Promoção da qualidade (DAF)

Código

A 22

Objetivos

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

Ações desenvolvidas

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

Condicionantes de concretização

Sem condicionantes.

Resultados obtidos

- Manual atualizado.

**Grau de execução
dos objetivos**

Cumprido

Intervenientes

Gestor: João Graça

Equipa: Luís Dâmaso, Rui Sebroso

ATIVIDADE 23

Designação

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

Código

A 23

Objetivos

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

Ações desenvolvidas

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

Condicionantes de concretização

Sem condicionantes.

Resultados obtidos

Elaboração de relatórios trimestrais.

Grau de execução dos objetivos

Cumprido

Intervenientes

Gestor: Luís Gonzaga

Equipa: Ana Patrícia, Paula Almeida, Isabel Lopes

ATIVIDADE 24

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

ATIVIDADE 25

Designação

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

Código

A 25

Objetivos

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

Indicador e meta

Ações desenvolvidas

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

Condicionantes de concretização

Sem condicionantes.

Resultados obtidos

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

Grau de execução dos objetivos

Cumprido

Intervenientes

Gestor: Maria Júlia Antunes

Equipa: Elsa Valadares

ATIVIDADE 26

Designação

Gestão da prestação dos serviços informáticos (DAF)

Código

A 26

Objetivos

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

Ações desenvolvidas

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

Condicionantes de concretização

Concluimos que, dada à natureza e frequência dos pedidos, a criação de um formulário de «pedido de assistência informática» não acrescentaria nada que um simples e-mail não faça, pelo contrário tornaria o processo mais burocrático.

Resultados obtidos

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

Grau de execução dos objetivos

Cumprido

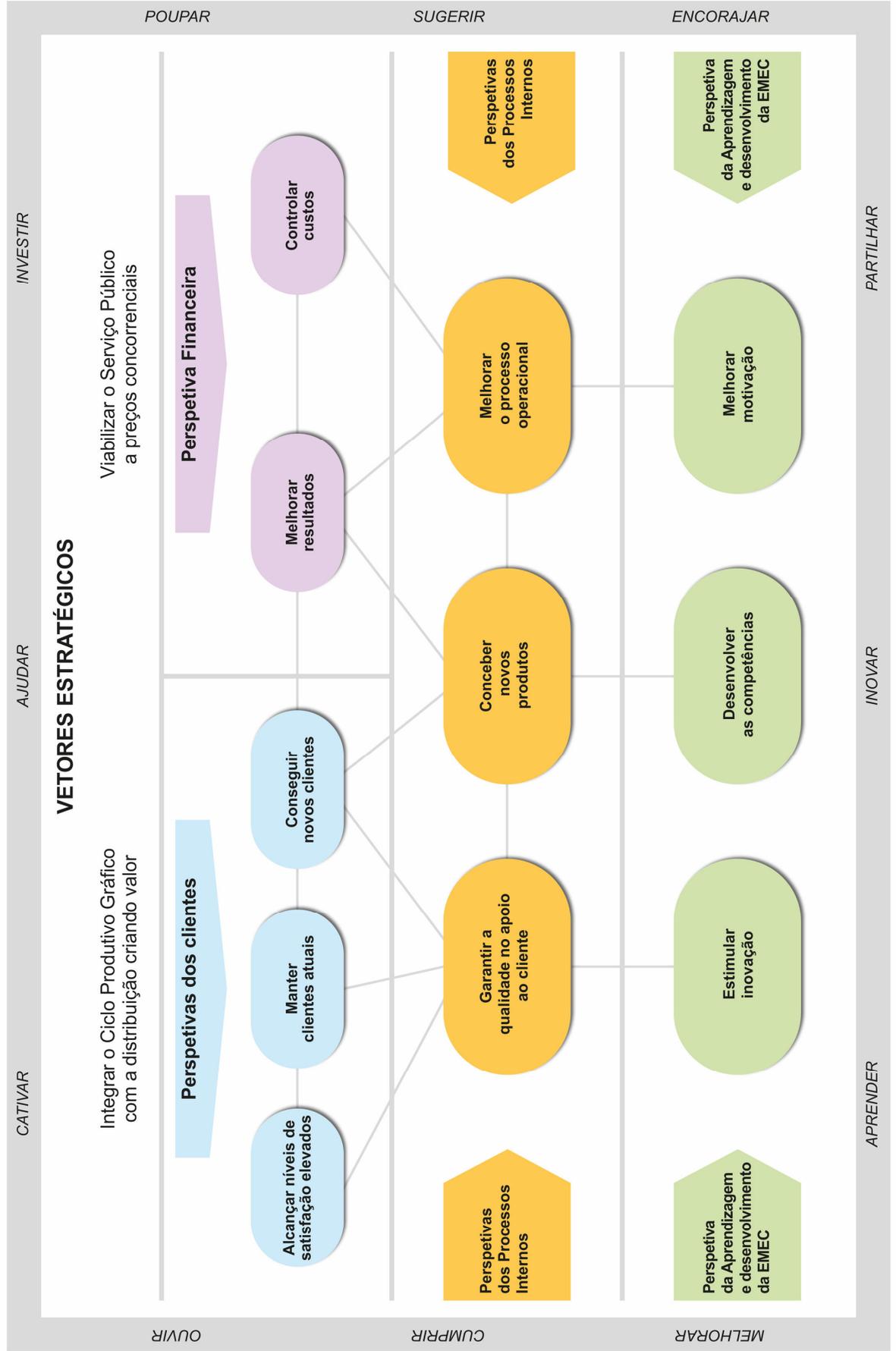
Intervenientes

Gestor: João Graça

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

ANEXOS

MAPA ESTRATÉGICO DA EMEC



Editorial do Ministério da Educação e Ciência

Balço à data de 31/12/2013

Valores em euros

Códigos das contas	Ativo	Exercícios			
		2013			2012
		AB	AP	AL	AL
	Imobilizado				
	Bens de domínio público:				
451	Terrenos e recursos naturais	0,00	0,00	0,00	0,00
452	Edifícios	0,00	0,00	0,00	0,00
453	Outras construções e infra-estruturas	0,00	0,00	0,00	0,00
454	Infra-estruturas e equipamentos de natureza militar	0,00	0,00	0,00	0,00
455	Bens do património histórico, artístico e cultural	0,00	0,00	0,00	0,00
459	Outros bens de domínio público	0,00	0,00	0,00	0,00
445	Imobilizações em curso	0,00	0,00	0,00	0,00
446	Adiantamentos por conta de bens de domínio público	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00
	Imobilizações incorpóreas				
431	Despesas de instalação	0,00	0,00	0,00	0,00
432	Despesas de investigação e desenvolvimento	0,00	0,00	0,00	0,00
433	Propriedade industrial e outros direitos	0,00	0,00	0,00	0,00
443	Imobilizações em curso	0,00	0,00	0,00	0,00
449	Adiantamentos por conta de imobilizações incorpóreas	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00
	Imobilizações corpóreas				
421	Terrenos e recursos naturais	0,00	0,00	0,00	0,00
422	Edifícios e outras construções	0,00	0,00	0,00	0,00
423	Equipamento básico	3.019.827,65	2.985.297,23	34.530,42	55.092,76
424	Equipamento de transporte	176.342,48	176.342,47	0,01	388,58
425	Ferramentas e utensílios	173.111,28	154.042,52	19.068,76	34.828,13
426	Equipamento administrativo	1.163.927,19	1.150.874,89	13.052,30	9.044,45
427	Taras e vasilhame	0,00	0,00	0,00	0,00
429	Outras imobilizações corpóreas	263.502,84	253.898,61	9.604,23	11.505,76
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
		4.796.711,44	4.720.455,72	76.255,72	110.859,68
	Investimentos financeiros				
411	Partes de capital	0,00	0,00	0,00	0,00
412	Obrigações e títulos de participação	0,00	0,00	0,00	0,00
414	Investimentos em imóveis	0,00	0,00	0,00	0,00
415	Outras aplicações financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00
441	Imobilizações em curso	0,00	0,00	0,00	0,00
447	Adiantamentos por conta de investimentos financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00
	<i>Total do ativo fixo</i>	4.796.711,44	4.720.455,72	76.255,72	110.859,68

Ministério da Educação e Ciência
Editorial do Ministério da Educação e Ciência

Balanço à data de 31/12/2013

Valores em euros

Códigos das contas	Ativo	Exercícios				
		2013				2012
		AB	AP	AL		AL
	Circulante					
	Existências:					
36	Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	159.425,42	0,00	159.425,42		168.407,12
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	541.350,23	0,00	541.350,23		522.790,11
32	Mercadorias	0,00	0,00	0,00		0,00
37	Adiantamentos por conta de compras	0,00	0,00	0,00		0,00
		700.775,65	0,00	700.775,65	13%	691.197,23
	Dividas 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
	Dividas de terceiros - Curto prazo:					
2811+2821	Empréstimos concedidos	0,00	0,00	0,00		0,00
211	Clientes, conta corrente	351.107,32	0,00	351.107,32		306.623,65
212	Contribuintes, conta corrente	0,00	0,00	0,00		0,00
213	Utentes, conta corrente	0,00	0,00	0,00		0,00
214	Clientes, contribuintes e utentes -Títulos a receber	0,00	0,00	0,00		0,00
218	Clientes, contribuintes e utentes de cobrança duvidosa	399.926,89	383.679,79	16.247,10		16.247,10
251	Devedores pela execução do orçamento	0,00	0,00	0,00		0,00
229	Adiantamentos a fornecedores	0,00	0,00	0,00		0,00
2619	Adiantamentos a fornecedores de imobilizado	0,00	0,00	0,00		0,00
24	Estado e outros entes públicos	0,00	0,00	0,00		60.317,61
262+...+268	Outros devedores	3.235.872,00	0,00	3.235.872,00		3.235.872,00
		3.986.906,21	383.679,79	3.603.226,42	67%	3.619.060,36
	Títulos negociáveis					
151	Ações	0,00	0,00	0,00		0,00
152	Obrigações e títulos de participação	0,00	0,00	0,00		0,00
153	Títulos da dívida pública	0,00	0,00	0,00		0,00
159	Outros títulos	0,00	0,00	0,00		0,00
18	Outras aplicações de tesouraria	0,00	0,00	0,00		0,00
	Conta no Tesouro, depósitos em instituições financeiras e caixa:					
13	Conta no Tesouro	993.756,83	0,00	993.756,83		990.387,49
12	Depósitos em instituições financeiras	0,00	0,00	0,00		0,00
11	Caixa	0,00	0,00	0,00		0,00
		993.756,83	0,00	993.756,83		990.387,49
	Acréscimos e diferimentos:					
271	Acréscimo de proveitos	0,00	0,00	0,00		0,00
272	Custos diferidos	10.862,31	0,00	10.862,31		0,00
		10.862,31	0,00	10.862,31	19%	0,00
	<i>Total de amortizações</i>	0,00	4.720.455,72	0,00		0,00
	<i>Total de provisões</i>	0,00	383.679,79	0,00		0,00
	<i>Total do ativo</i>	10.489.012,44	5.104.135,51	5.384.876,93	100%	5.411.504,76

Ministério da Educação e Ciência
Editorial do Ministério da Educação e Ciência

Balanço à data de 31/12/2013

Valores em euros

Códigos das contas		Exercícios	
		2013	2012
Fundos Próprios e Passivo			
Fundos próprios:			
51	Património	5.905.724,42	5.905.724,42
55	Ajustamentos de partes de capital em empresas	0,00	0,00
56	Reservas de reavaliação	0,00	0,00
Reservas:			
571	Reservas legais	0,00	0,00
572	Reservas estatutárias	0,00	0,00
573	Reservas contratuais	0,00	0,00
574	Reservas livres	0,00	0,00
575	Subsídios	0,00	0,00
576	Doações	0,00	0,00
577	Reservas decorrentes de transferências de activos	0,00	0,00
59	Resultados transitados	-665.786,42	-505.536,02
88	Resultado líquido do exercício	-125.982,94	-160.250,40
		5.113.955,06	5.239.938,00
			95%
Passivo:			
29	Provisões para riscos e encargos	0,00	0,00
Dívidas a terceiros - Médio e longo prazo:			
Dívidas a terceiros - Curto prazo:			
23111+23211	Empréstimos por dívida titulada	0,00	0,00
23112+23212	Empréstimos por dívida não titulada	0,00	0,00
269	Adiantamentos por conta de vendas	0,00	0,00
221	Fornecedores, conta corrente	0,00	0,00
228	Fornecedores - Facturas em recepção e conferência	0,00	0,00
222	Fornecedores - Títulos a pagar	0,00	0,00
2612	Fornecedores de imobilizado - Títulos a pagar	0,00	0,00
252	Credores pela execução do orçamento	0,00	0,00
219	Adiantamentos de Clientes, contribuintes e utentes	0,00	0,00
2611	Fornecedores de imobilizado, conta corrente	0,00	0,00
24	Estado e outros entes públicos	2.948,59	18.136,22
262+...+268	Outros credores	0,00	18.187,71
		2.948,59	36.323,93
Acréscimos e diferimentos:			
273	Acréscimo de custos	267.973,28	135.242,83
274	Proveitos diferidos	0,00	0,00
		267.973,28	135.242,83
			5%
<i>Total dos fundos próprios e do passivo</i>		5.384.876,93	5.411.504,76
			100%

Indicadores da EMEC

		2013	
Indicadores de Gestão		Número de Empregados	86
		Vendas+Prestação de Serviços	2.999.662
		Vendas por empregado	34.880
		Resultados Operacionais	-147.178
		Resultados Financeiros	-299
		Resultados Correntes	-147.477
		Resultados Líquidos	-125.983
		Ativo Total Líquido	5.384.877
		Valor Acrescentado Bruto (VAB)	1.951.140
		Valor Acrescentado Bruto (VAB) por empregado	22.688
Análise Financeira	Rádios de Liquidez	Solvabilidade	19
		Liquidez Geral	1.797
		Liquidez Reduzida	1.559
		Liquidez Imediata	337
Análise Económica	Rádios de Rendibilidade %	Rendibilidade dos Capitais Próprios	-2,5%
		Rendibilidade Operacional das Vendas	-4,9%
		Rendibilidade do Ativo	-2,7%
		Rendibilidade Económica	-2,3%
	Rádios de Funcionamento	Rotação das Existências	4,28
		Permanência Média das Matérias Primas em Armazém (Dias)	110
		Prazo Médio de Recebimentos (Dias)	39
		Prazo Médio de Pagamentos (Dias)	0

ORGANOGRAMA

