



RELATÓRIO DE ACTIVIDADE 2008

ÍNDICE	Missão e Visão	5
	Avaliação Institucional	6
	Actividade em 2008	11
	1. A EME no contexto da indústria gráfica	11
	2. A actividade produtiva e os processos de funcionamento	12
	3. A prestação de serviços e vendas	15
	3.1. Desempenho do Serviço Gráfico e de Distribuição	16
	3.2. Avaliação do grau de satisfação dos utilizadores/clientes	20
	3.3. Desempenho do Produto Acabado	22
	3.4. A Importância dos Exames Nacionais	25
	4. Resultados financeiros	25
	Recursos Humanos	30
	Conclusão	32
	Programa 1	35
	Programa 2	51
	Programa 3	70
	Programa 4	83
	Projectos e Actividades não inseridas em programas	85
	Anexo I — Balanço	94
	Anexo II — Demonstração de Resultados	97
Anexo III — Indicadores da EME	98	
Anexo IV— Organograma	99	

Missão e Visão

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

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

A **visão** é a forma como a EME pretende ser reconhecida, isto é, como se projecta no futuro:

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

Auto-avaliação Institucional

A **Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro**, novo SIADAP, refere como ponto de partida, a elaboração do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), do qual deve constar a missão da EME, os seus propósitos de acção (objectivos estratégicos), os objectivos operacionais da aferição e condicionantes da sua concretização. Os artigos 15.º e seguintes do mesmo diploma, prescrevem a elaboração de uma auto-avaliação, que integra este relatório de actividades.

Definir a estratégia é, partindo da missão, escolher as procuras que a EME pretende satisfazer e criar condições para as ofertas que segregará para esse fim. Neste sentido, foram definidos os quatro objectivos estratégicos (OE) para a EME que se situam numa cadeia lógica, do mais geral para o operacional, e que constituirão a base de avaliação, do desempenho da EME, dos seus dirigentes e dos trabalhadores.

- **OE 1 — Promover a satisfação dos utentes/clientes** procedendo a uma selecção de produtos ou serviços mais valorizados por estes, atendendo às suas expectativas de preço, apoio técnico ao cliente e entrega do serviço, e prazo de execução.

A satisfação dos utentes depende também da avaliação da sua cadeia de valor, com vista ao aperfeiçoamento continuado.

- **OE 2 — Melhorar as condições técnicas de prestação dos serviços** de edição, impressão e distribuição de suportes de informação gravados, de forma a melhorar a qualidade e a competitividade

As condições técnicas da prestação do serviço dependem das máquinas, das pessoas e da organização. Estas condições reflectem-se nos factores de satisfação do utente referidos no OE1.

- **OE 3 — Melhorar o funcionamento da EME** no sentido da satisfação do interesse público. A Melhoraria do funcionamento da EME para corresponder às expectativas dos utentes, deve tomar medidas para melhorar o seu funcionamento, tais como:

Promover o alinhamento entre a missão e a orgânica, actualizando a estrutura orgânica que se encontra desajustada;

Aperfeiçoar os processos internos, ajustando meios e recursos, de forma a minimizar custos de funcionamento e promover ganhos de produtividade;

Conseguir resultados financeiros que consubstanciem a autonomia.

- **OE 4 — Desenvolver o capital humano e a inovação**

O aperfeiçoamento dos processos internos, os ganhos de produtividade e a satisfação dos clientes dependem em muito das competências, empenho, capacidade de inovação e criatividade das pessoas que trabalham na EME. Neste sentido, os objectivos e acções a desenvolver devem ser direccionados para o desenvolvimento de competências e para estimular a inovação no processo produtivo.

Objectivos operacionais do QUAR — 2008

Os **quatro** objectivos de **eficácia** que se formulam no **QUAR — 2008** pesam **30 %** para efeitos de avaliação, e exprimem resultados ou efeitos imediatos para os clientes do serviço. A avaliação da eficácia dos objectivos operacionais resume-se às unidades físicas ou monetárias relacionadas com a produção dos bens e serviços.

- **OB 1 — Atingir valores de facturação global entre 3,8 e 4,0 milhões de Euros.** A ponderação deste objectivo para avaliação, na óptica da eficácia da facturação global, é de **20 %**. O indicador deste objectivo obtém-se pelo apuramento (sem IVA) dos quatro trimestres. Este objectivo foi superado uma vez que o valor realizado durante o ano foi de €4.246.012,00.



- **OB 2 — Captar novos clientes de trabalho gráfico e de distribuição, cuja facturação varie entre 40 mil e 60 mil Euros** (Valores sem IVA). Entende-se por cliente novo, aquele que não adquiriu bens e serviços à EME no ano de 2007 e que realiza em 2008 pelo menos uma encomenda. A ponderação deste objectivo para avaliação, na óptica da eficácia, é de **20 %**. O valor apurado para os novos clientes foi de €95.400,00, o que conduziu em 2008 à superação deste objectivo.

- **OB 3 — Cumprir um prazo de pagamento a fornecedores que varie entre 30 a 40 dias**

A resolução do Conselho de Ministros 34/2008 de 22 de Fevereiro, aprova um programa de redução dos prazos de pagamento de fornecedores de bens e serviços: "programa pagar a tempo e horas". A ponderação deste objectivo para avaliação, é de **20 %**. O indicador deste objectivo obtém-se pelo apuramento da média trimestral anualizada, nos termos da citada resolução, que no caso da EME foi de 13 dias.

- **OB 4 — Cumprir com 75 % dos prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição**

A EME recolhe informação para cada serviço que presta. Assim, após a entrega de cada trabalho gráfico, é enviado ao cliente, um questionário de cada serviço prestado. O prazo de entrega tem sido o factor com avaliação mais baixa neste inquérito. A ponderação deste objectivo para avaliação, na óptica da eficácia, é de **40 %**. O indicador deste objectivo obtém-se pelo apuramento do número de obras de trabalhos gráficos e distribuição com prazos cumpridos/ número total de obras) *100. Este indicador foi talvez dos mais difíceis de cumprir, uma vez que nem sempre o incumprimento dos prazos é da nossa exclusiva responsabilidade da EME.

Os objectivos de eficiência devem ter em vista a demonstração dos recursos necessários (produtividade, custos) para a produção de determinado volume de bens e serviços. A óptica da eficiência pesa para efeitos de avaliação **30 %** do SIADAP 1.

- **OB 5 — Aplicar pelo menos duas propostas com efeitos positivos na redução de custos e a melhoria da produtividade**

Este objectivo, que corresponde a uma orientação estratégica, concretiza-se no aperfeiçoamento ou inovação nos processos ao longo da cadeia de valor, com vista à redução de custos, prazos de execução e prazo de entrega dos serviços. A ponderação deste objectivo para avaliação é de **50 %** dos objectivos de eficiência.

O indicador deste objectivo obtém-se pela demonstração dos efeitos desejados em pelo menos duas propostas. Neste ano foram aplicadas com sucesso cinco propostas directamente relacionadas com a área produtiva, que representaram uma diminuição de tempos de execução e conseqüente redução de custos.

- **OB 6 — Atingir uma situação patrimonial que exprima um equilíbrio entre «custos e perdas» e «proveitos e ganhos»**

Conseguir resultados financeiros que consubstanciem a autonomia. O indicador de cumprimento deste objectivo obtém-se por resultados do exercício, apurados na conta de demonstração dos resultados, e que se previam situar-se no intervalo entre zero e € 50 mil, o que acabou por se verificar, uma vez que os resultados apurados em 2008 foram de € 23.473,00. A ponderação deste objectivo para avaliação é de **50 %** dos objectivos de eficiência

Os objectivos também podem ser formulados segundo a **óptica da qualidade**.

Uma das formas de medir a qualidade é em função da **percepção dos clientes**. O instrumento de recolha de informação usado na EME é o questionário de avaliação do serviço que é enviado após a entrega de cada trabalho e que, entre outras variáveis, recolhe informação sobre a "qualidade do trabalho". Outra forma de avaliar a qualidade é pelo padrão da **qualidade técnica ou objectiva dos produtos que**, no caso da EME, depende fortemente do tipo de equipamento, suas funcionalidade e produtividade máquina.

A óptica da qualidade pesa para efeitos de avaliação **40 %** do QUAR.

- **OB 7 — Atingir um nível de qualidade de pelo menos BOM em 75 % dos trabalhos gráficos e de distribuição**

A ponderação deste objectivo para avaliação, na óptica da qualidade, é de **50 %**. O indicador deste objectivo obtém-se do grau de satisfação do cliente nas respostas ao questionário. O indicador de avaliação deve situar-se em pelo menos **Bom em 75 %** das respostas ao questionário, tendo-se verificado uma percentagem de 97 % de respostas a que correspondeu a este requisito.

- **OB 8 — Manter o nível de conformidade das encomendas entre 97 % e 99 %.**

A ponderação deste objectivo para avaliação, na óptica da qualidade, é de **50 %**, igualmente repartido pelos seguintes **indicadores**, ambos superados no final do ano.

- **Indicador A — Obras gráficas e de distribuição em 97 % da totalidade das obras executadas** (Nº conformidades nos trabalhos gráficos e de distribuição/Total de obras executadas) *100. Fonte: Dados registados nas fichas de obra ou nas reclamações dos clientes;
- **Indicador B — Sacos de provas de exame 99 %** (Sacos de provas sem inconformidades/Total de sacos de provas) *100 — Fonte: Dados das reclamações das escolas.

A figura 1 sintetiza os objectivos, metas, resultados e desvios apurados no QUAR 2008:

Figura 1 — Indicadores do QUAR de 2008

Objectivos Operacionais			Meta Prevista	Resultado de 2008	Desvio	
Eficácia						30%
Ob 1 Pond. 20%	Atingir valores de facturação global entre 3,8 e 4,0 milhões de euros	In d. 1	€ 4.000.000	€ 4.246.012	€ 246.012	superou 6%
Ob 2 Pond. 20%	Captar novos clientes de serviço gráfico e de distribuição, cuja facturação varie entre 40 e 60 mil euros	In d. 2	€ 60.000	€ 95.400	€ 35.400	superou 6%
Ob 3 Pond. 20%	Cumprir um prazo de pagamento a fornecedores que varie entre 30 e 40 dias	In d. 3	< 30 dias	13 dias	17 dias	superou 6%
Ob 4 Pond. 40%	Cumprir com 75% dos prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição	In d. 4	75%	75%	0	cumpriu 12%
Eficiência						30%
Ob 5 Pond. 50%	Aplicar pelo menos duas propostas visando a melhoria da produtividade	In d. 5	2	5	3	superou 15%
Ob 6 Pond. 50%	Atingir uma situação patrimonial que exprima o equilíbrio entre custos/perdas e proveitos/ganhos	In d. 6	0 < RLE < €50.000	€ 23.473	xxx	cumpriu 15%
Qualidade						40%
Ob 7 Pond. 50%	Atingir um nível de qualidade de pelo menos BOM em 75% dos trabalhos gráficos e de distribuição	In d. 7	75%	97%	22%	superou 20%
Ob 8 Pond. 50% (2x25%)	Manter o nível de conformidade nos trabalhos gráficos e de distribuição entre 97% e 99%	In d. 8	99%	99,10%	0,1%	superou 10%
		In d. 9	99%	99,98%	0,9%	superou 10%

Nos termos do n.º 2 do artigo 15.º, da Lei n.º 66-B/2007, a auto-avaliação, deve referir-se à avaliação dos utilizadores. Conforme se demonstrará posteriormente, a avaliação mais frequente é de *Muito Bom*.

Relativamente ao controlo interno, existe uma actividade de controlo de qualidade (A 2.6) na qual se aplicaram critérios de controlo a todas as obras de impressão gráfica.

Dos 13 projectos desenvolvidos, 12 têm execução elevada ou total. Relativamente às 11 actividades todas tiveram grau de realização total ou elevado.

Não obstante os condicionalismos de realização dos objectivos, empenho das pessoas, características do capital físico, ou outros factores exógenos, a EME conseguiu no final do ano não só atingir a totalidade dos objectivos operacionais a que se havia proposto, superando largamente a sua grande maioria, pelo que nos termos do artigo 18.º do mesmo diploma se propõe a expressão qualitativa da avaliação de **desempenho bom**.

Actividade em 2008

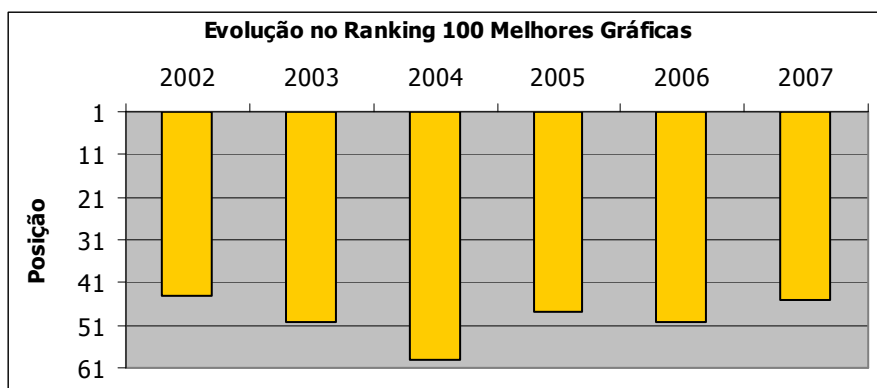
1. A EME no contexto da indústria gráfica

Reflectindo um período de desaceleração da economia europeia, a indústria gráfica, como barómetro da economia em geral, é o primeiro a sofrer as consequências dessa realidade. Os primeiros orçamentos a sofrer os cortes são os da publicidade e, subsequentemente, o sector gráfico, augurando um futuro pouco animador.

Apesar da conjuntura reflectir um quadro de incerteza e de alguma instabilidade dos preços das matérias-primas, a transição de 2006 para 2007 foi especialmente favorável para um conjunto de empresas deste sector, segundo revela a revista *Do Papel*, embora nos primeiros lugares da tabela das 100 Maiores Empresas Gráficas existam poucas alterações.

A figura 2 representa a evolução da EME no *ranking* das 100 maiores empresas gráficas, a operar em Portugal, por ordem decrescente da facturação. Segundo os dados disponíveis, em 2007, à primeira posição correspondia um valor de €38,4 milhões e à centésima um valor de € 660 mil.

Figura 2 — *Ranking* das empresas do sector gráfico



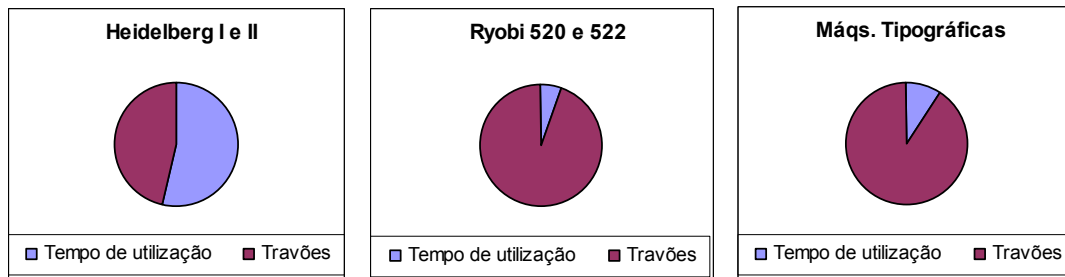
In «As 100 maiores gráficas de 2007», revista *Do Papel*, Setembro de 2008

Nesta perspectiva, a EME apresentou um volume de negócios de €4,059 milhões, correspondendo em 2007 a um crescimento 3,5 %, reflectido positivamente no *ranking* com um ganho de 5 lugares em relação ao ano anterior, passando a ocupar o 45.º lugar. Os valores da facturação líquida para 2008 revelam, como se verá, uma melhoria que poderá significar uma subida da posição relativa referida.

2. A actividade produtiva e os processos de funcionamento

O parque de máquinas de impressão da EME encontra-se um pouco envelhecido e totalmente amortizado, sendo constituído por três grupos de equipamento: o primeiro, aquele que está em laboração efectiva, compreende duas máquinas *Heidelberg* a duas cores no formato 70x100cm; o segundo e terceiro são constituídos por máquinas de apoio com uma taxa de utilização muito reduzida, respectivamente, duas máquinas *RYOBI* no formato 35x50cm e por equipamento tipográfico. A taxa de inactividade nestes equipamentos principais, *Heidelberg I* e *II*, foi de 54 % (contra 50 % em 2007), conforme ilustram os gráficos.

Figura 3 — Ocupação da capacidade produtiva da impressão em 2008



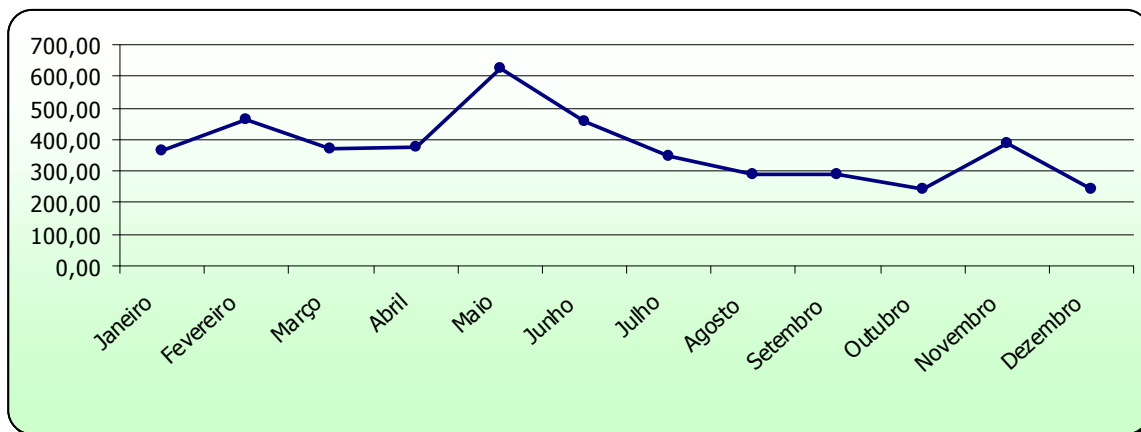
Os travões na produção, horas de paragem, explicam-se não somente pela ausência de trabalho, mas fundamentalmente por factores como a indisponibilidade temporária de matérias-primas (aguardar papel de acordo com exigência da encomenda), a manutenção de equipamentos (reparações, avarias, lavagens diárias),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

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

Existem situações específicas em que para adequar os prazos de entrega às necessidades do cliente, é necessário reduzir tempos de fabrico, através da execução de trabalho extraordinário ou da subcontratação de serviços. Na maioria dos casos, trata-se de trabalhos a mais de duas cores, onde não é possível competir em prazo com os nossos actuais equipamentos a duas cores e sem sistema de secagem. Se considerarmos a aquisição de serviços das diversas fases de produção (pré-impressão, impressão e acabamento), bem como cortantes, plastificações e verniz UV, apura-se que o seu valor em 2008 foi de € 569.073 (contra € 413.990 em 2007).

A figura 4 mostra as horas de laboração mensais em 2008. Como se pode observar, os meses de Maio e Junho foram os meses críticos para a produção dos exames nacionais e os meses com maior taxa de utilização.

Figura 4 — Ocupação da capacidade produtiva da impressão em 2008



Conforme se referiu, a Editorial tem um parque de máquinas a uma e duas cores, que se encontra amortizado e que já respondeu às exigências do passado, numa altura em que os trabalhos a uma e duas cores representavam a grande maioria das obras executadas. A utilização da cor nos trabalhos tem sido muito expressiva nos últimos anos, tornando as nossas máquinas desadequadas a este tipo de trabalhos. Foi por este motivo que em 2008 se concluiu o estudo de viabilidade económica, para aquisição de uma máquina de impressão a quatro ou mais cores. O acréscimo de encomendas a cores e a necessidade de responder com prazos muito reduzidos e com alto nível de qualidade, são algumas das principais razões a ponderar na aquisição de um equipamento que deverá colmatar as actuais dificuldades e, simultaneamente, tornar-se competitivo para os próximos anos.

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

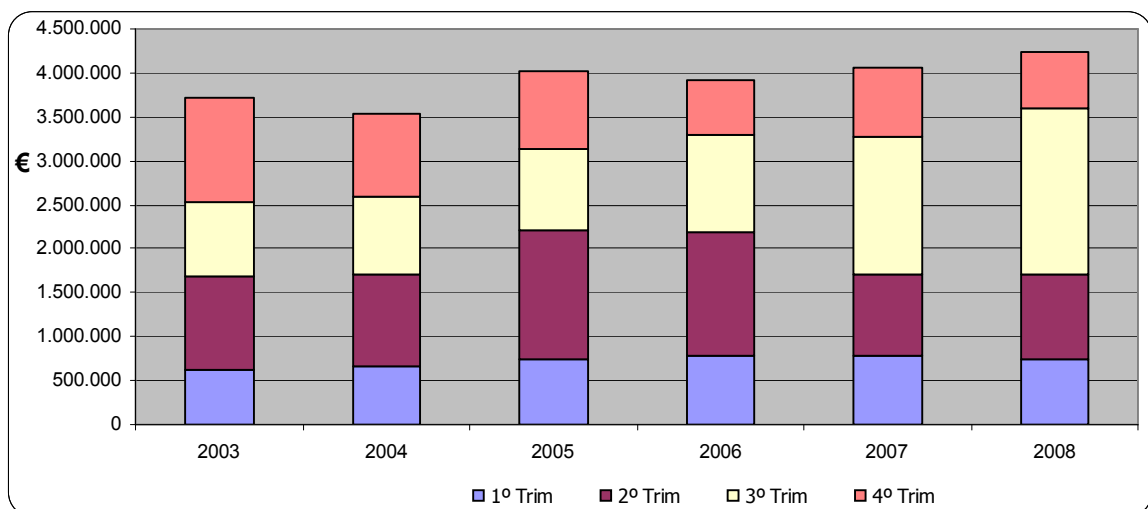
- a implementação de um sistema de boletins electrónicos na secção de impressão para registo das horas de mão-de-obra e máquina, de forma a tornar mais célere o processo de apuramento de custos e disponibilização de informação.
- a uniformização do tipo de papel utilizado para Exames e Provas, bem como para grande parte do produto acabado, permitindo uma maior facilidade na gestão de stocks, aumentos de produtividade e redução de custos.
- a aquisição de um tapete para transporte da apara, que permite libertar recursos humanos para outras tarefas, evitar paragens de trabalho e manter limpa a estação de trabalho.
- a automatização da operação de fechar capas, que passou a ser feita na máquina de dobra em vez de manualmente, permitindo ganhos de produtividade, através da redução de tempo e de custos de execução.

Da análise às não-conformidades verificadas em 2008 em trabalhos gráficos, verificam-se 7, distribuídas pelas secções de pré-impressão (2), *offset* (4) e expedição (1).

3. A prestação de serviços e as vendas

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

Figura 5 — Evolução da facturação da EME por trimestre (s/IVA)

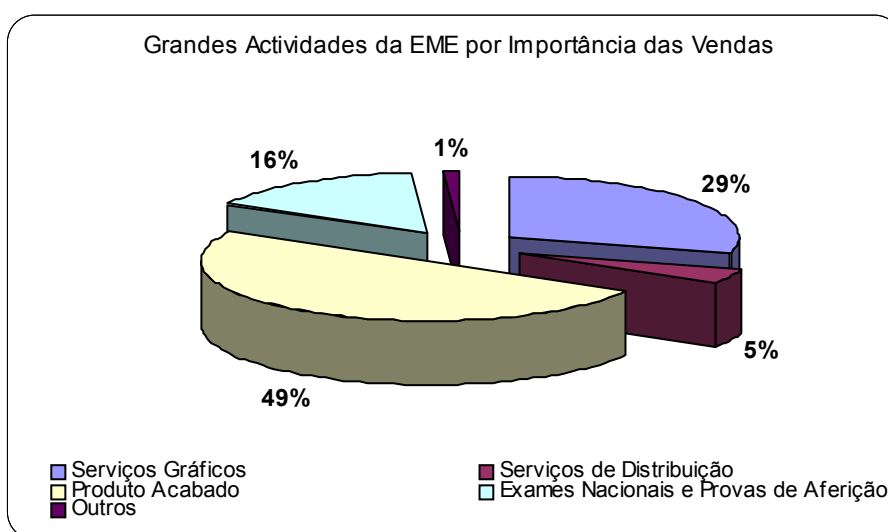


A prestação de serviços de EME concretiza-se nas seguintes actividades:

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

Conforme se verifica na figura 5, as actividades da EME concretizaram-se num acréscimo da facturação total em 2008 (4,6 % relativamente a 2007), o que representa um valor de €4,246 milhões. Destacamos a perda da importância relativa do **Produto Acabado**, que passou de 52 % em 2007 para 49 % em 2008, em favor dos **Serviços Gráficos**, que passaram de 25 % em 2007 para 29 % em 2008.

Figura 6 — Grandes actividades da EME em 2008



3.1. Desempenho do Serviço gráfico e de Distribuição

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

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

Em 2008 verificou-se um aumento de 9 % em relação a 2007 no valor das **consultas** por parte dos nossos clientes, embora em quantidade de pedidos esse aumento tenha sido apenas de 2 %.

Quanto ao valor das **adjudicações**, registou-se um aumento significativo em relação ao ano anterior, de cerca de 25 %, que se repercutiu posteriormente num aumento da facturação durante este ano. Verifica-se assim um índice de adjudicação de 64 %, o que significa que mais de metade das consultas feitas à EME, acabaram efectivamente por ser adjudicadas por parte dos clientes.

Figura 7 — Consultas e Adjudicações à EME

Serviços Gráficos e de Distribuição		2008	2007	Variação	Índice de Adjudicação
Consultas à EME	N.º	894	880	2%	62%
	Valor	2.296.097	2.107.674	9%	64%
Adjudicações à EME	N.º	558	557	0%	
	Valor	1.467.154	1.171.664	25%	

Quando agrupadas por segmento de cliente, verificamos que, confirmando a tendência observada em relação a anos anteriores, as **adjudicações** por parte dos *Serviços do Ministério da Educação* continuam a aumentar significativamente, especialmente naqueles que são considerados *Serviços Centrais*. Para tal contribuíram com maior valor a Direcção-Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular — DGIDC, o Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação — GEPE e a Secretaria-Geral do Ministério da Educação. É de realçar ainda o acréscimo nos *Outros Serviços do Ministério da Educação*, que fica a dever-se na sua quase totalidade às obras da colecção *Novas Oportunidades* da Agência Nacional para a Qualificação – ANQ.

Figura 8 — Adjudicações de Serviços Gráficos e de Distribuição por Segmento de Cliente

Tipo de Cliente	2008		2007		Variação
Ministério da Educação					
Serviços Centrais	685.658	47%	502.190	43%	37%
Direcções Regionais e outros serv. Do ME	303.941	21%	63.358	5%	380%
Estabelecimentos de Ensino não Superior	57.237	4%	64.032	5%	-11%
Instituições de Ensino Superior	44.057	3%	21.484	2%	105%
Ministério da Ciência e do Ensino Superior	84.413	6%	144.430	12%	-42%
Serviços de Outros Ministérios	203.732	14%	270.508	23%	-25%
Empresas e Individuais	32.254	2%	24.716	2%	30%
Outros	55.861	4%	80.947	7%	-31%
	1.467.154	100%	1.171.665	100%	25%
Exames Nacionais	496.480		527.930		-6%
Provas de Aferição	182.670		175.350		4%
	679.150		703.280		-3%
Total	2.146.304		1.874.945		14%

Quanto aos *Serviços de Outros Ministérios* e de *Instituições de Ensino Superior*, observa-se uma redução do valor de **adjudicações** que corresponde ao que gradualmente já vinha sendo observado em anos anteriores e que representou um decréscimo percentual em relação a 2007, de 25 % e de 42 % respectivamente.

Seguindo a tendência observada nos últimos anos relativamente ao valor dos **Exames Nacionais**, o ano de 2008 confirma esta curva descendente, que fica a dever-se não só a uma sucessiva redução da quantidade de provas executadas, mas também ao aperfeiçoamento do seu processo produtivo propriamente dito. Quanto às **Provas de Aferição**, o ligeiro aumento registado reflecte apenas actualizações nos custos das matérias primas.

No quadro-síntese abaixo (figura 9), pode observar-se o aumento do peso relativo do Ministério da Educação, face às outras instituições e serviços.

Figura 9 — Adjudicações de Serviços Gráficos e de Distribuição por tipo de cliente

Tipo de	2007		2008		Var (%)
	Valor	Import. Relativa	Valor	Import. Relativa	
Ministério da Educação Serv. Centrais, Dir. Regionais e Outros Serviços	565.548	30%	989.599	46%	75%
Ministério da Educação Exames Nacionais e Provas de	703.280	38%	679.150	32%	-3%
Outras - Escolas, Universidades, Serviços de Outros Min., Empresas, Individuais e	606.116	32%	477.555	22%	-21%
Totais	1.874.94	100%	2.146.30	100%	14%

Não obstante o esforço que tem vindo a ser despendido pela EME por forma a tornar os seus produtos mais competitivos nos mercados-alvo, continuam a ocorrer diversas **não adjudicações** das nossas propostas por parte de clientes, sendo as principais condicionantes para esta situação os preços e os prazos praticados pela EME, que nem sempre conseguem superar os das empresas concorrentes. Apesar de estarem distribuídas pelas diversas tipologias de produtos e segmentos de cliente, existe um pequeno grupo com um valor bastante representativo de não adjudicações, aproximadamente 250.000 euros.

As **acções de divulgação** dos nossos produtos/serviços, foram na sua grande maioria feitas através do envio de *e-mails* para clientes, nos quais se faz referência às várias etapas do processo produtivo, nomeadamente, o Arquivo Digital, Revisão Linguística e Tipográfica, Acabamento de livros e brochuras. Não obstante, e fruto do esforço despendido pela EME para cativar novos clientes e penetrar em novos mercados, bem como recuperar relações comerciais com alguns clientes que haviam deixado de nos consultar, foram vários os novos clientes que recorreram aos nossos serviços para a execução de diversas obras. A cativação e possível fidelização de novos clientes era um dos grandes objectivos da EME para 2008, tendo sido fixados os 60.000 euros como meta anual de valor de facturação para esta rubrica, que acabou por ser largamente superada, realizando-se um montante facturado de 95.500 euros.

Observando a facturação dos **Serviços Gráficos e de Distribuição**, e conforme já havido sido antecipado na análise das adjudicações, regista-se um aumento na facturação dos *Serviços do Ministério da Educação*, que fica a dever-se em grande parte ao conjunto de obras executadas para a colecção *Novas Oportunidades* da Agência Nacional para a Qualificação – ANQ.

Contrapondo esta situação, verificou-se uma diminuição nos restantes segmentos de mercado, com excepção dos *Estabelecimentos de Ensino não Superior*, condicionada pelo aumento das encomendas de *Cadernetas Personalizadas* e *Outros Serviços*.

No caso dos *Revendedores Autorizados* a diminuição da facturação deve-se a um aumento das vendas directas, tendência que se irá verificar nos próximos anos, uma vez que com a possibilidade de compra directa através do novo *site* da EME, as escolas e particulares irão recorrer cada vez menos aos revendedores.

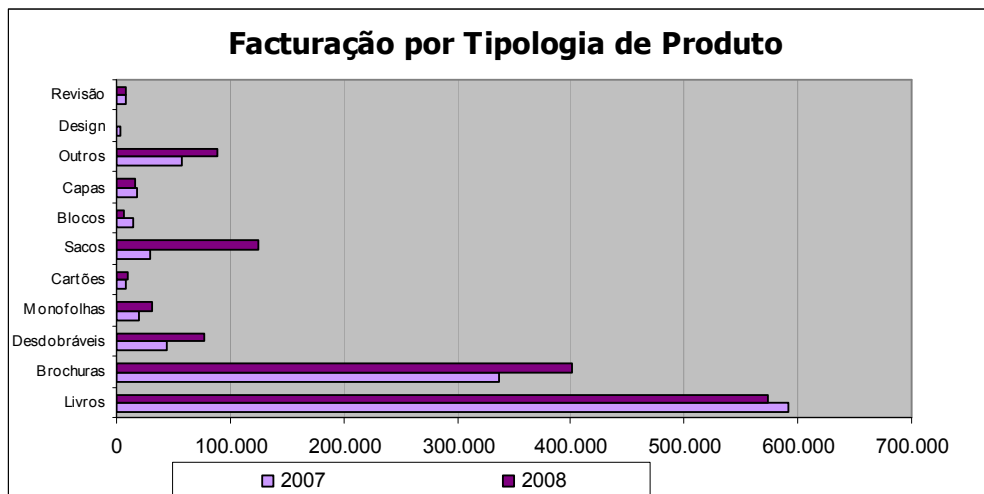
Na figura seguinte podem observar-se os valores de facturação para cada rubrica, bem como o peso que têm no total e a variação que sofreram de 2007 para 2008.

Figura 10 — Facturação por Segmento de Cliente

Facturação por Segmento de Cliente	2007	%	2008	%	Varição Anual
Ministério da Educação					
Serviços Centrais	726.413	18%	739.843	18%	2%
Direcções Regionais e Outros Serv. do ME	58.238	1%	344.661	8%	492%
Exames Nacionais	527.930	13%	496.480	12%	-6%
Estabelecimentos de Ensino não Superior	677.101	17%	861.860	21%	27%
Instituições de Ensino Superior	30.019	1%	30.106	1%	0%
Ministério da Ciência e do Ensino Superior	138.020	3%	79.855	2%	-42%
Serviços de Outros Ministérios	206.561	5%	186.645	5%	-10%
Empresas e Individuais	42.358	1%	24.686	1%	-42%
Revendedores Autorizados	1.445.861	36%	1.144.507	28%	-21%
Outros Serviços	208.912	5%	337.903	8%	62%
Total	4.061.413		4.246.547		5%

Quando analisada por tipologia de produto, a facturação apresenta valores mais significativos em *Livros* e *Brochuras*, embora registre uma pequena diminuição na facturação de livros relativamente ao período homólogo. No entanto, nas tipologias *Mono folhas*, *Sacos*, *Desdobráveis* e *Outros* (nos quais se incluem CD, *dossiers*, *cartazes*, etc.) observa-se um aumento, em alguns dos casos bastante significativo.

Figura 11 — Facturação por tipologia de produto



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 e de distribuição, 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 ano de 2008 foram enviados 418 questionários para **apuramento do grau de satisfação do cliente** e houve uma maior monitorização no que diz respeito à recepção das respostas. Com efeito, este foi o ano em que obtivemos um maior número de respostas, cerca de 229 (contra 159 em 2007), o que representa uma taxa de resposta de 55 %.

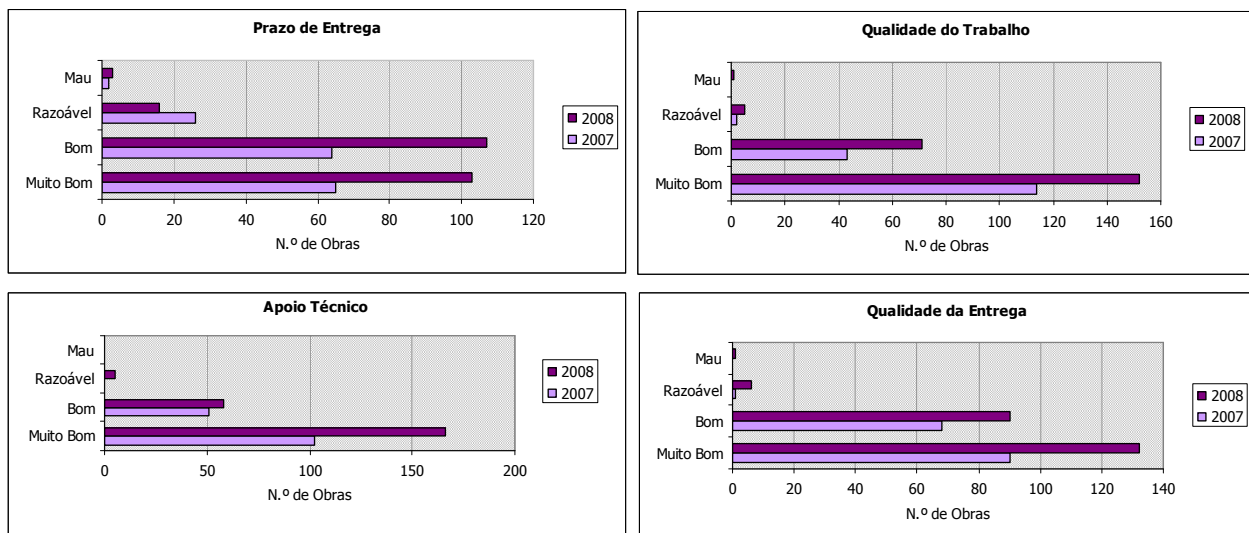
Por outro lado, para além dos critérios que já eram anteriormente utilizados para classificar o trabalho, este ano passou a atribuir-se uma avaliação global a cada obra, através da correspondência de um valor de zero a quatro, às notas *Mau* a *Muito Bom* respectivamente. Relativamente à avaliação da satisfação do cliente, efectuada obra a obra (figura 12), não houve alterações significativas em relação ao verificado no ano anterior.

Figura 12 — Avaliação Global da Satisfação do Cliente

Avaliação Global	Quantidade Obras			
	2007	%	2008	%
Muito Bom	81	51%	115	50%
Bom	72	45%	108	47%
Razoável	6	4%	6	3%
Mau	0	0%	0	0%

Os gráficos abaixo reflectem, para cada variável avaliada, a comparação das respostas obtidas em 2007 e 2008 nos questionários enviados ao cliente após a conclusão da obra.

Figura 13 — Análise das Respostas ao Questionário de Avaliação da Satisfação do Cliente



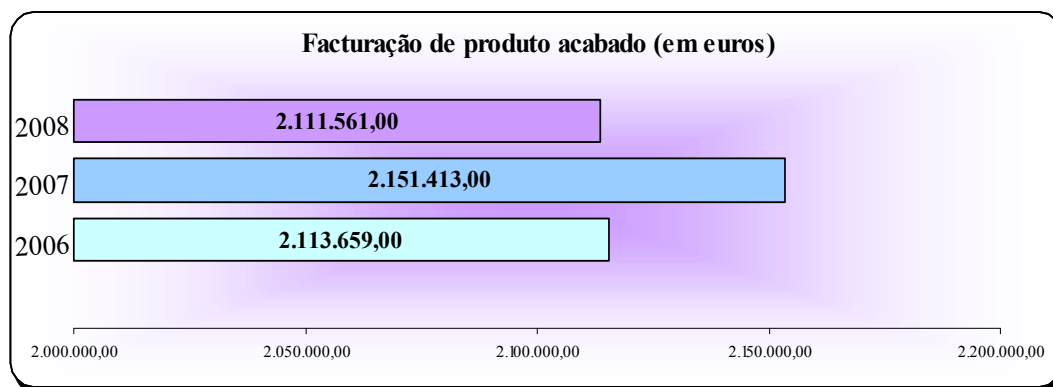
3.3. Desempenho do Produto Acabado

Em 2008, o volume total de facturação do produto acabado da EME foi de € 2.111.561,82. Este valor representa um decréscimo de € 39.852,48 (1,9 %) relativamente ao valor facturado em 2007, então de € 2.151.413,30.

No que respeita à facturação do produto acabado em 2006, que totalizou € 2.113.659,00, verifica-se que, além de ter invertido o crescimento que se registou em 2007, a facturação de 2008 acabou por ser a mais baixa dos últimos 3 anos.

Uma nota para a facturação das vendas directas realizadas na loja da EME, que se tem mantido, nos últimos anos, na ordem dos € 50.000,00, tendo em 2007 facturado € 49.335,00, com um crescimento interessante em 2008 para € 64.055,00.

Figura 14 — Facturação do Produto Acabado



O número de exemplares vendidos em 2008 (cerca de 5.184.304), menos 700.000 exemplares que em 2007, mantém a tendência de decréscimo já verificada entre 2006 e 2007, então com uma diminuição próxima dos 2 milhões de exemplares. De uma forma geral, mantém-se a redução da procura de impressos de administração escolar, sobretudo pelo facto de a grande maioria estar a ser substituída por soluções informáticas.

Fazendo uma análise às vendas por segmento, verifica-se um crescimento significativo na facturação das *Cadernetas do Aluno* com mais € 38.000,00 que em 2007, passando a ser o segmento com maior volume de facturação, isto apesar da redução no número de exemplares vendidos - menos 55.000 exemplares no conjunto das cadernetas do 1.º, 2.º e 3.º ciclos - situação que foi compensada pela alteração do preço de venda (aumento de € 0,09 por unidade) em Julho de 2008. De salientar que não estão reflectidos nestes valores cerca de € 30.000,00 correspondentes ao serviço de personalização das *Cadernetas*.

Figura 15 — Produto Acabado, por produtos

Produto Acabado	Facturação				
	2007	%	2008	%	Variação Anual
Impressos	518.393	24%	501.633	24%	-3%
Boletim de Inscrição Exames Nacionais	467.256	22%	437.044	21%	-6%
Cadernetas do Aluno	505.926	24%	544.049	26%	8%
Livros de Sumários	445.863	21%	441.087	21%	-1%
Publicações do GAVE	171.725	8%	162.430	8%	-5%
Outros (Guias do Recorrente, Papel de Prova, Produtos EME)	42.250	2%	25.327	1%	-40%
Total	2.151.413		2.111.561		-2%

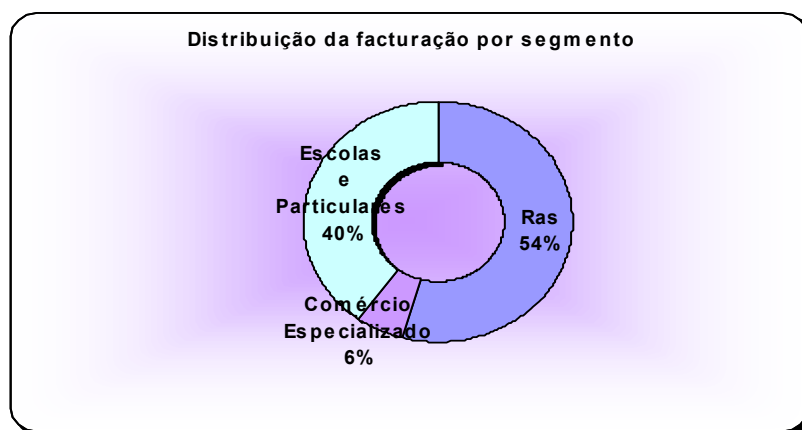
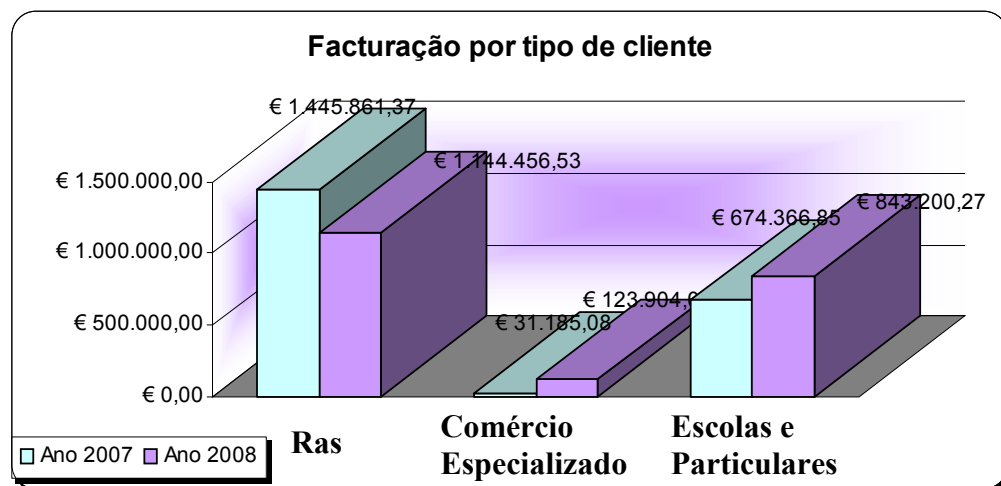
Relativamente aos restantes segmentos, em todos se registou uma quebra no volume de vendas, destacando-se o “Boletim de inscrição para os exames nacionais do ensino secundário e brochura do Guia Geral de Exames” com uma redução superior a € 30.000,00 (cerca de 6,5 %). Não obstante, este modelo mantém o seu peso no total da facturação do produto acabado acima dos 20 %, apesar de no conjunto da facturação dos dois últimos anos ter sofrido uma quebra de € 54.000,00. Embora se verifique a tendência para o decréscimo da procura do conjunto de artigos “impressos”, estes mantêm-se como um dos segmentos mais importantes do produto acabado e com uma facturação acima dos € 500.000,00, registando em 2008 uma redução de € 16.700,00.

Outro artigo em destaque foi o “Registo de sumários para o 1.º ciclo”, que consolidou os valores de 2007 (ano de lançamento), tendo em 2008 facturado mais € 11.000,00.

Referência, pela negativa, para a quebra na facturação do «Livro de Turma» em cerca de € 16.000,00, situação que se justifica pelo decréscimo do número de exemplares vendidos, menos 3.500 exemplares, associado ao elevado valor unitário do mesmo.

O segmento Revendedores Autorizados, com uma facturação de € 1.144.457,00, representando 54 % das vendas do produto acabado, sofreu comparativamente a 2007, um decréscimo superior a € 300.000,00. Esta redução é consequência da diminuição dos postos de revenda, do natural crescimento do segmento escolas/particulares, mais € 168.800,00 do que o registado em 2007, representando 40 % do produto acabado, e ainda o aumento significativo do comércio especializado, nomeadamente através da facturação da Fnac, cujo volume de facturação foi de € 83.545,00 (em 2007 não tinha chegado aos € 15.000,00 visto que começaram a trabalhar directamente com a EME já no decorrer do 2.º semestre).

Figura 16 — Facturação do Produto Acabado, por segmento



Relativamente ao ano de 2009, é expectável um crescimento considerável do segmento escolas/particulares devido à alteração no final de 2008 das condições gerais de comercialização, sobretudo devido introdução do desconto de 10 % para pagamentos a pronto. Por outro lado, será também interessante verificar a evolução da venda dos produtos que compõem o novo Catálogo de Publicações do Ministério da Educação.

Finalmente, a nova página da *Internet* como novo formato de comunicação e sobretudo com o arranque do *e-commerce*, deverão contribuir para o aumento das vendas directas para valores muito próximo dos Revendedores Autorizados, com o conseqüente crescimento da facturação através da retenção da margem comercial daqueles.

3.4. Importância dos Exames Nacionais

A EME tem uma situação de reserva de mercado **nos Exames Nacionais, Provas de aferição, impressos e outros produtos de modelo exclusivo** que se estima representarem cerca de 65 % da facturação, o que implica que os restantes 35 % advenham da oferta de melhores condições nos serviços gráficos e distribuição.

A facturação dos *Exames Nacionais* perdeu em 2008 cerca de 6 % do valor, relativamente ao ano anterior, passando a sua importância relativa na facturação total da EME para os 12 % (apenas menos 1 % do registado no ano anterior). Esta ligeira redução fica a dever-se principalmente à diminuição do número de provas.

Figura 17 — Importância da facturação de obras directamente relacionada com exames

Facturação obras directamente relacionadas com Exames Nacionais	2008	2007	2006
Exames Nacionais (A)	496.480	527.930	730.000
Provas de Aferição (B)	182.670	175.350	62.210
Cat. 0133 e Guia Geral Exames (C)	437.044	467.256	491.610
(A+B+C)	1.116.194	1.170.536	1.283.820
Facturação Total	4.246.012	4.059.293	3.921.541

No que se refere às *Provas de Aferição*, a amostra seleccionada em 2008 era ligeiramente superior à observada no ano de anterior, pelo que a facturação registou um crescimento 4 % em relação a 2007.

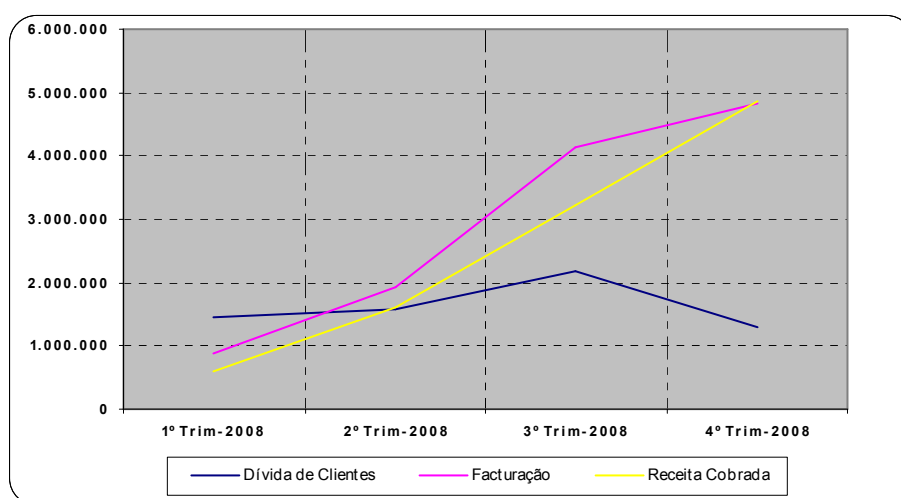
Quando analisadas todas as obras relativas aos exames nacionais, conforme se observa na figura 17, verifica-se que estas continuam a ter um peso significativo no total da facturação, embora este tenha vindo a diminuir ao longo dos últimos anos, uma vez que representava cerca de 33 % em 2006, 29 % em 2007 e apenas 26 % no ano de 2008.

4. Resultados financeiros

O apuramento das **Despesas Correntes** pela **óptica da contabilidade pública** revela que esta rubrica sofreu um crescimento de 6 % em termos nominais comparativamente a 2007. As componentes da despesa que mais contribuíram para este avanço foram **Aquisição de Serviços** (Subcontratos — Trabalhos executados no exterior) (37 %) e a **Aquisição de Bens** (14 %).

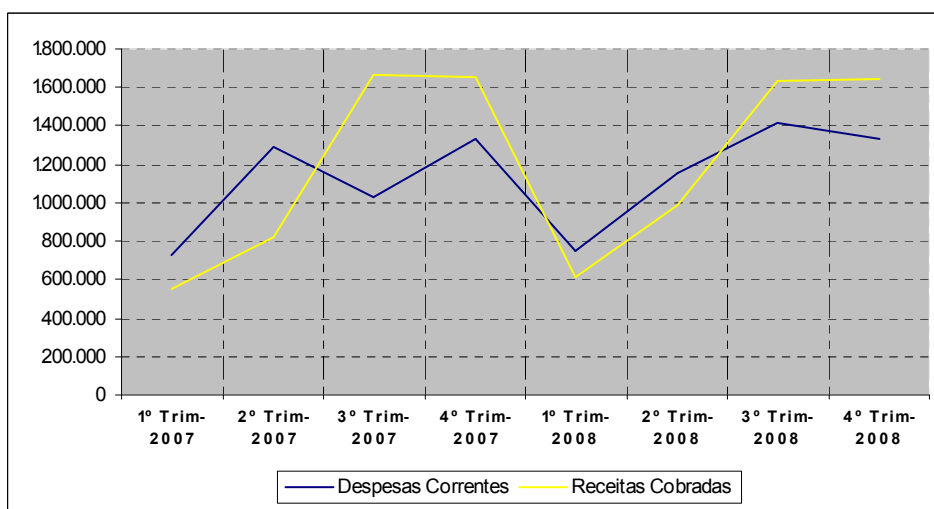
Fazendo uma apreciação conjunta da Receita Cobrada, Facturação e Dívida de Clientes no ano 2008 (figura 18), concluímos que, ao longo dos dois primeiros trimestres, a **Receita Cobrada** apresentou uma tendência de crescimento coincidente com os valores de Facturação. No terceiro trimestre, assistimos a um crescimento mais acentuado da Receita Cobrada, acabando por se repercutir na Dívida de Clientes, que diminuiu.

Figura 18 — Facturação, receita cobrada e dívida de clientes (valores acumulados c/IVA)



O grau de cobertura das Receitas Cobradas, face às despesas, desceu ligeiros 2 pontos percentuais relativamente a 2007, espelhando a pequena diferença de aumento das receitas cobradas e das despesas correntes, respectivamente 4 % e 6 %.

Figura 19 — Receitas Cobradas e Despesas Correntes



No que diz respeito ao investimento, houve um recuo de 23 % face ao ano de 2007.

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

Outra variável que convém destacar são as **Disponibilidades Financeiras** da EME, que registaram um aumento (4 %). Este resultado é decorrente de várias aplicações que foram efectuadas.

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

Da análise do Balanço e Demonstração dos Resultados de 2008 retiramos as seguintes conclusões:

- o valor do património é de € 5.905.724;
- foram consideradas amortizações num total de € 78.857;
- o volume de vendas e prestação de serviços foi de € 4.246.012, representando um acréscimo relativamente ao ano anterior (€ 4.059.293) de 4,6 %;
- os resultados operacionais foram de € - 87.268 (contra € - 12.113) do ano transacto;
- os resultados financeiros apresentaram o valor de € 134.441, o que corresponde a um aumento relativamente ao ano anterior (€ 116.288) de 16 %;
- o resultado líquido do exercício foi de € 27.876 (contra € 102.369 em 2007).

No que respeita à situação patrimonial da EME, no exercício em análise, verificamos que o **Activo** registou um valor de cerca de 6,195 milhões de euros. Este é quase exclusivamente financiado pelos *Fundos Próprios*, que representam 95 %, enquanto que o *Passivo* tem uma importância insignificante de 5 %, o que revela uma estrutura financeira sólida.

Figura 20 — Estrutura do Balanço — 2008

Activo fixo	Imobilizado (4%)	Fundos Próprios (95%)	Fundo próprio
	Existências (14%)		
Activo circulante	Créditos a c.p (12%)		
	Disponibilidades (70%)		
	Div. Terceiros + acréscimos de custos (5%)	Dív. Terceiros + acréscimos de custos (5%)	Pass

Pela análise da figura 20, depreendemos que a componente com maior peso no activo são as *Disponibilidades* (depósitos bancários e caixa), com 70 %, o que não deixa de ser elevado. No entanto, é necessário salientar que a gestão dos activos de tesouraria tem registado nos últimos anos melhorias significativas.

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

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

Confrontando a análise dos indicadores com a leitura gráfica, rapidamente obtemos um retrato da situação financeira da EME em 2008. 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 da estrutura financeira (figura 20).

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

A **rendibilidade operacional das vendas**, que mede o lucro por cada euro vendido (resultado operacional/vendas líquidas), situou-se em -2 %. Este rácio foi penalizado pelo resultado operacional que, como vimos anteriormente, foi negativo.

A **rendibilidade dos capitais próprios** (que apura o lucro obtido por unidade de investimento em capitais próprios — relação entre resultados líquidos e os capitais próprios) e a **rendibilidade do activo** (resultado operacional/activo) situaram-se nos 0,5 % e -1,4 %, respectivamente.

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

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

Figura 21 — EBITDA — Indicador do desempenho operacional da EME

	2008	2007	2006
Resultados Operacionais	-87.268	-12.113	124.557
(+) Depreciações, Amortizações e Provisões	111.679	241.410	231.131
(+) Juros passivos	0	0	0
EBITDA	24.411	229.298	355.688

No contexto de uma grave crise internacional, cujo desenvolvimento influenciou directamente a economia portuguesa, foi possível à EME reforçar o seu volume de negócios, constatando-se um aumento de aproximadamente 5,1 %.

Os **custos e perdas** apresentaram, contudo, um crescimento de cerca de 6,8 %, para o que muito contribuíram os fornecimentos e serviços externos, cujo aumento se justificou pela necessidade de se executarem trabalhos gráficos em entidades externas, cuja produção se revelou inadequada face à capacidade tecnológica actual da Editorial, mas também por questões de natureza logística relacionadas com a distribuição a nível nacional de produtos gráficos, com grandes tiragens e prazos de entrega manifestamente urgentes.

As **despesas de pessoal**, ao contrário do ano anterior, cresceram, reflectindo não só os aumentos salariais decretados para o universo da Administração Pública, mas também a evolução nas progressões e promoções da maior parte dos seus funcionários, após alguns anos de congelamento das respectivas carreiras. A quebra do absentismo devido à diminuição de situações de baixa clínica, por motivo de doença prolongada, e a estabilização do quadro de pessoal, com a saída de apenas dois funcionários, influenciaram igualmente esta rubrica.

O aumento verificado, relativamente ao ano anterior, nas rubricas respeitantes ao custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas (+58.445 €) e aos custos e perdas extraordinários (+76.297 €) foram igualmente determinantes no agravamento geral dos custos.

Pelo contrário, constatou-se uma evolução positiva nos proveitos e ganhos financeiros (+18.231€), considerando os juros obtidos nas aplicações financeiras (CEDIC) e os descontos de pronto pagamento na aquisição de matéria-prima.



Pela conjugação destes factores, foi possível atingir um resultado líquido positivo, embora inferior a 2007, mas dentro dos parâmetros previstos para 2008.

Recursos Humanos

No final de 2008, encontravam-se ao serviço da EME 99 pessoas: 88 trabalhadores contratados em regime de direito privado; 7 funcionários de Quadros de Nomeação Definitiva da Função Pública, afectos à EME; sendo os restantes dirigentes, em Comissão de Serviço.

O trabalhador da EME é maioritariamente do sexo masculino (57 %), com um nível etário médio de 47 anos e uma antiguidade média de 17 anos. Relativamente a habilitações literárias, a predominância vai para o grupo de trabalhadores com o 3.º Ciclo e o Secundário (60 %), seguindo-se os habilitados com o 1.º e 2.º Ciclos (29 %), e os Licenciados (11 %).

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

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

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

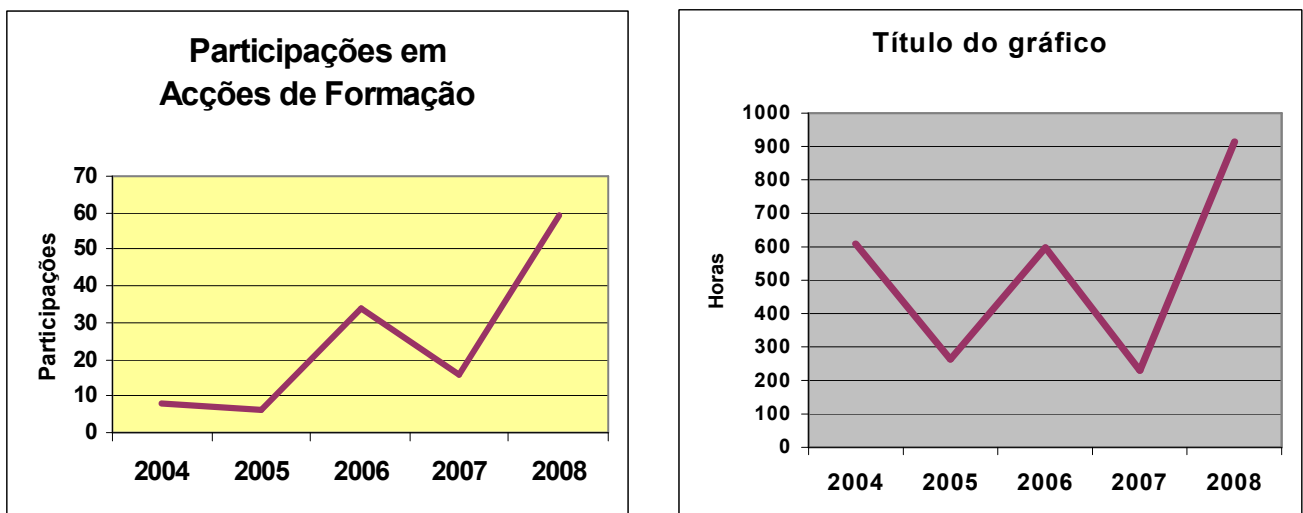
O desenvolvimento das competências também resulta de acções de formação proporcionadas aos trabalhadores. No que diz respeito ao desenvolvimento das habilitações profissionais dos funcionários, foram concretizadas **915 horas de formação** das acções previstas, tendo sido possível obter um grau de execução *muito bom*, considerando os pressupostos inicialmente definidos para 2008.

O número de participantes em acções de formação, em 2008, representou cerca de 60 % do efectivo da EME.

O pessoal administrativo representa 32 % das participações na formação realizada, seguindo-se o pessoal técnico com 24 %, o pessoal técnico profissional com 22 %, o pessoal dirigente com 17 %, o pessoal técnico superior com 3 %, e, por fim, o pessoal operário com 2 %.

Em 2008, o investimento total em formação foi de €8.593,40. No que diz respeito às áreas de formação contempladas, enquanto que em 2007 se reforçaram as áreas de produção gráfica, especialmente no domínio da impressão offset, em 2008 privilegiaram-se as acções de sensibilidade para as questões relacionadas com a segurança, higiene e saúde no trabalho, que justificam o acréscimo de horas registadas em formação comparativamente a 2007 (+686 horas).

Figura 22 — Participação em acções de Formação





Conclusão

Conforme se verifica pela leitura do presente relatório, para a consolidação da situação económica da EME, é fundamental que se atinjam os objectivos estratégicos que constarão do plano de actividades para 2009:

- Promover a **satisfação dos utentes/clientes**
- Garantir a sustentabilidade da **autonomia financeira**
- Promover o aperfeiçoamento dos **processos** e **condições técnicas de prestação dos serviços** visando obter ganhos qualidade e produtividade

A satisfação dos utentes/clientes consegue-se, quando o serviço prestado corresponde às características da encomenda e preço. São também relevantes o apoio técnico ao cliente, durante a execução, a entrega do serviço e o cumprimento do prazo acordado. A satisfação dos clientes é também determinada pelo aperfeiçoamento dos processos e condições técnicas de prestação dos serviços, os quais visam obter ganhos qualidade e produtividade. A sustentabilidade financeira é em grande parte o resultado da conjugação destes objectivos. Assim na origem do sucesso estará, em grande medida, o aperfeiçoamento dos processos e condições técnicas de prestação dos serviços, os quais terão efeitos simultâneos na satisfação do cliente e nos resultados financeiros.

PROGRAMA 1

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

Projectos

- **Projecto 1.1** — Edições e Novos Produtos
- **Projecto 1.2** — Novo *Site* na *Internet*
- **Projecto 1.3** — Divulgação dos Serviços e Produtos da EME a Novos Clientes

Actividades Correntes

- **Actividade 1.1** — Avaliação dos Canais de Comercialização e Condições de Venda
- **Actividade 1.2** — Divulgação de Serviços e Produtos
- **Actividade 1.3** — Serviço de Apoio ao Cliente
- **Actividade 1.4** — Revisão Gráfica e Outras Actividades do SDNP
- **Actividade 1.5** — Avaliação da Prestação de Serviços e Formação de Preços

PROGRAMA 2

Gestão Operacional, Qualidade e Segurança

Projectos

- **Projecto 2.1** — Estudo de Viabilidade para Aquisição de uma Máquina de Impressão a Quatro ou mais Cores
- **Projecto 2.2** — Melhoria das condições e do fluxo de produção fabril
- **Projecto 2.3** — Plano de Emergência Interno
- **Projecto 2.4** — Eliminação do desperdício nos armazéns

Actividades Correntes

- **Actividade 2.1** — Pré-Impressão
- **Actividade 2.2** — Impressão *Offset*
- **Actividade 2.3** — Acabamento
- **Actividade 2.4** — Embalagem e Expedição
- **Actividade 2.5** — Exames Nacionais
- **Actividade 2.6** — Controlo de Qualidade



PROGRAMA 3

Gestão Administrativa e Financeira

Projecto

- **Projecto 3.1** — Manual de Procedimentos Administrativos

Actividades Correntes

- **Actividade 3.1** — Orçamento e Controlo de Gestão
- **Actividade 3.2** — Pessoal e Recursos Humanos
- **Actividade 3.3** — Facturação
- **Actividade 3.4** — Tesouraria e Cobranças
- **Actividade 3.5** — Contabilidade
- **Actividade 3.6** — Aprovisionamento e gestão de stocks

PROGRAMA 4

Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Actividade Corrente

- **Actividade 4.1** — Plano de Formação da EME

PROJECTOS E ACTIVIDADES NÃO INSERIDOS EM PROGRAMAS

- **A** — Gestão do Arquivo — Eliminação do arquivo morto
- **B** — Plano e Relatório de Actividades
- **C** — Aplicação do Regime de Avaliação do Desempenho
- **D** — Assessoria, Apoio Administrativo e outras Actividade do Gabinete do Director Executivo

PROGRAMA 1

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

Este programa é constituído por dois projectos e cinco actividades correntes, desenvolvidas predominantemente na Direcção de Distribuição:

Projectos

- P. 1.1 — Edições e Novos Produtos
- P. 1.2 — Novo *Site* na *Internet*
- P. 1.3 — Divulgação dos Serviços e Produtos da EME a Novos Clientes

Actividades Correntes

- A. 1.1 — Avaliação dos Canais de Comercialização e Condições de Venda
- A. 1.2 — Divulgação dos Serviços e Produtos
- A. 1.3 — Serviço de Apoio ao Cliente
- A. 1.4 — Revisão Gráfica e Outras Actividades do Sector de Desenvolvimento de Novos Produtos
- A. 1.5 — Avaliação da Prestação de Serviços e Formação de Preços

O Projecto 1.1 viabilizou a edição de publicações da colecção *Questões de Exame*. Também foram reformuladas as cadernetas do aluno e caderneta do professor e surgiram novos produtos como o *Caderno do Professor*, ou o *Livro de Turma/Ponto para o 1.º Ciclo*.

Concluiu-se o projecto 1.2, tão importante para a renovação da imagem da EME e para simplificar a disponibilização de informação ao cliente sobre produtos, ficando igualmente facilitadas as transacções comerciais.

As actividades acima referidas realizaram-se em três áreas: a concepção de produtos gráficos, o apoio ao cliente e a formação de preços.

Designação**Edições e Novos Produtos****Código****P.1.1****Recursos Humanos****Responsável:** Paulo Moreira**Equipa:** Paula Almeida; Vítor Brito; Isabel Lopes;
Luís Dâmaso**Duração**

1 ano

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

- Produzir livros do GAVE conforme calendarização a definir.
- Produzir materiais de apoio ao professor.
- Renovar, onde possível, e sob aprovação superior, as linhas de produtos da EME já existentes.
- Identificar e propor parcerias de edição com outros organismos.
- Acompanhar o processo de edição, produção e divulgação de um novo *Catálogo de Publicações* do Ministério da Educação.

Custos de realizaçãoCom contrapartida
em receita**Acções desenvolvidas**

- Foram realizados contactos e reuniões com o GAVE, a nível de Direcção e com a participação do SDNP, no sentido de reactivar e dinamizar o antigo protocolo de colaboração entre as duas instituições. Um novo protocolo poderá ser assinado e entrar em vigor em 2009, o que terá como resultado a produção de mais livros para esta colecção, com base em várias disciplinas diferentes.
- Mantiveram-se os contactos com a DGIDC no sentido de continuar a actualizar e a aumentar a linha de impressos para o sistema educativo.

Condicionantes de realização

A EME depende inteiramente do GAVE para a continuação da colecção *Questões de Exame*, pois os conteúdos dos livros são produzidos por este organismo, cujas prioridades institucionais, porém, não têm directamente a ver com esta actividade.

Grau de execução

Elevado

Resultados obtidos

- Foram produzidos os livros cujos originais o GAVE disponibilizou em tempo útil: *Questões de Exame de Matemática do 12.º ANO 1997-2008* — Volume I e Volume II.
- Foram concebidos e produzidos 6 *Correio EME* e cartazes alusivos.
- Foram concebidos e produzidos os catálogos 0088 e 0089, bem como, sob indicações da DGIDC, reformulados os catálogos 0405 e 0406 e produzidos os catálogos 1050, 1051, 1052 e 1053.
- Concluiu-se o trabalho de concepção, organização e pré-impressão de um novo *Catálogo de Publicações do Ministério da Educação*. Por razões alheias ao SDNP, a fase de impressão foi adiada para 2009.
- Iniciaram-se os trabalhos em dois livros do GAVE sem adição de resoluções de provas: os catálogos 3920 e 3930, *Exames Nacionais de Matemática do 9.º Ano 2005-2008* e *Exames Nacionais de Língua Portuguesa do 9.º Ano 2005-2008*. A fase de impressão concluir-se-á em 2009.



Designação

Novo Site na Internet

Código

P.1.2

Recursos Humanos afectos ao Projecto

Responsável pela implementação: Paula Almeida

Equipa: Paulo Moreira; Rui Sebroza; Luís Dâmaso

Responsável pela manutenção diária: Paula Almeida

Equipa: Paulo Moreira; Vítor Brito; Isabel Lopes

Duração

1 ano

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

- **Implementação:** concluir com sucesso a criação, a instalação e os testes do novo *site*.
- **Manutenção:** manter o *site* actualizado, dinâmico e em perfeito estado de funcionamento.

Custos de realização

Com contrapartida em receita

Acções desenvolvidas

- Acompanhamento da criação e da instalação do *site*, bem como dos testes efectuados ao mesmo, além de contactos frequentes com a empresa que o criou, para resolução dos problemas detectados.
- Gestão e redacção de conteúdos e acompanhamento global do *site*, depois de uma acção de formação.
- Gestão do *site* e do respectivo *back office*.

Condicionantes de realização

- Atrasos na finalização da fase de implementação por causa da necessidade de digitalizar imagens dos produtos, o que coincidiu com a época de exames.

Grau de execução

Elevado

- A definição dos portes de correio e das novas condições de venda, além dos próprios testes, levaram a que o serviço de compras *on-line* através da nova página só ficasse activo no início de 2009.

Resultados obtidos

- Implementação da nova página da EME na Internet — colocação da página *on-line* no mês de Outubro de 2008.

Designação

Divulgação dos Serviços e Produtos da EME a Novos Clientes

Código

P.1.3

Recursos Humanos afectos ao Projecto

Responsável: Jorge Rocha

Equipa: Luís Dâmaso Pedro Esteves; Armindo Alves;
José Cotrim; Paula Branco

Duração

1 ano

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

- Encontrar novos serviços (potenciais clientes).
- Adaptar os produtos/serviços da EME às necessidades dos potenciais clientes.

Custos de realização

Com contrapartida em receita

Acções desenvolvidas

- Criação de 5 divulgações de serviços e produtos e envio via e-mail durante o ano de 2008, para todos os endereços de e-mail da base de dados central (departamentos, escolas do «pré-escolar ao ensino superior», centros de explicação/formação, agrupamentos, câmaras municipais, ensino particular, institutos...), num universo de 4450 e-mails.

Condicionantes de realização

Sem condicionantes.

Grau de execução

Elevado

Resultados obtidos

- O Objectivo deste projecto para 2008 — Facturação entre € 40.000,00 e € 60.000,00.
- Cinquenta e cinco novos clientes (*) com adjudicações no valor de € 95.446,19.

(*) 21 Direcções, Particulares.../34 Agrupamentos, Colégios...

<p>Designação</p> <p>Avaliação dos Canais de Comercialização e Condições de Venda</p>	<p>Código</p> <p>A.1.1</p>
<p>Recursos Humanos afectos ao Projecto</p> <p>Responsável: Luís Dâmaso</p> <p>Equipa: Pedro Esteves; Armindo Alves; José Cotrim; Paulo Moreira; Isabel Lopes, Paula Branco</p>	<p>Duração</p> <p>1 ano</p>
<p>Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflectir as condições de comercialização na página da <i>Internet</i>, adequando-as às características do comércio <i>on-line</i>. • Avaliação das condições de comercialização com a rede de revendedores autorizados, consignatários estabelecimentos de ensino e particulares. 	<p>Custos de realização</p> <p>A suportar por encargos gerais</p>
<p>Acções desenvolvidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definição das Condições Gerais de Venda para o <i>e-commerce</i>. • Redefinição das condições de comercialização do produto acabado. • Definição das condições de comercialização dos produtos do <i>Catálogo de Publicações</i> do Ministério da Educação através da realização de protocolos com a DGIDC e GEPE. • Acompanhamento do desempenho dos canais de venda — rede de Revendedores Autorizados, consignatários e loja da EME. • Questionário anual a escolas sobre a qualidade do serviço, produtos e condições gerais de venda. 	



Condicionantes de realização

Sem condicionantes de realização.

Grau de execução

Total

Resultados obtidos

- Foram reflectidas as Condições Gerais de Venda no comércio electrónico, com destaque para alguns ajustamentos específicos como é o caso da definição do valor mínimo de encomenda (€ 4,50).
- Na redefinição das condições de comercialização do Produto Acabado, destaque para: a redução de 10 % para venda directa; a definição de condições de comercialização para empresas de comércio tradicional e a actualização dos portes para as encomendas destinadas às Regiões Autónomas.
- Assinatura de Protocolo com os Organismos do ME que permitiu a concretização do *Catálogo de Publicações* do ME.
- Realização de consignações com Lojas Europa-América, Associação de Professores de Matemática e Livrarias Lyon
- Realização de um inquérito a um universo de 205 escolas das quais responderam 71 (35 %). O serviço prestado pela EME em 2008 foi classificado por 42 escolas como «Bom» (63 % das respostas), não sendo registada qualquer resposta abaixo deste nível. Os produtos comercializados e a sua divulgação obtiveram maioritariamente também a classificação de «Bom» com 46 respostas (68 %), verificando-se, no entanto, 12 respostas com a indicação de «Razoável». Os únicos parâmetros com 1 classificação «Mau» foram as rupturas de stock e as condições de pagamento (ambas com 1 resposta). De salientar também o critério «Preços» que obteve 27 respostas com classificação de «Razoável».
- A facturação por segmento mostrou que os Revendedores Autorizados, com uma facturação de € 1.144.457,00, representando 54 % das vendas do Produto Acabado, sofreram, relativamente a 2007, um decréscimo superior a € 300.000,00. Registou-se um crescimento do segmento escolas/particulares, com mais € 168.800,00 do que o registado em 2007, representando 40 % do Produto Acabado e ainda um aumento significativo do comércio especializado, nomeadamente através da Fnac, cujo volume de facturação foi de € 83.545,00 (em 2007 não tinha chegado aos € 15.000,00 visto que começaram a trabalhar directamente com a EME já no decorrer do 2.º semestre). Quanto à Loja da EME, que se tem mantido nos últimos anos com uma facturação na ordem dos € 50.000,00, tendo em 2007 facturado € 49.335,00, registou em 2008 uma facturação de € 64.055,00.

**Designação****Divulgação de Produtos e Serviços****Código****A.1.2****Recursos Humanos afectos ao Projecto****Responsável:** Jorge Rocha**Equipa:** Ana Patrícia; João Penedo; Isabel Lopes;
Paulo Moreira; Pedro Esteves**Duração**

1 ano

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

- Dar a conhecer os produtos da EME: recolher informação junto das escolas para melhorar os nossos serviços.
- Divulgação, junto com os pedidos de encomendas, de novos/actuais serviços/produtos da EME.
- Divulgação da EME (quem somos, o que fazemos...).

Custos de realizaçãoA suportar
por encargos gerais**Acções desenvolvidas**

- Cinco *Correio EME* ao longo do ano.
- Criação de 5 divulgações de serviços e produtos via e-mail para um universo de 4450 e-mails para cada divulgação.
- Calendário/marcador 2009 para enviar aos cliente como «presente».
- Além dos potenciais clientes contactados, houve também um cuidado especial na fidelização dos actuais clientes.



Condicionantes de realização

Sem condicionantes de realização.

Grau de execução

Elevado

Resultados obtidos

Aumento da facturação das adjudicações (Serviço Gráfico e Distribuição) em € 309.750,54 (€ 1.703.509,12 em 2008 e € 1.393.758,58 em 2007).



Designação Serviço de Apoio ao Cliente	Código A.1.3
Recursos Humanos afectos ao Projecto Responsável: Luís Dâmaso Equipa: Jorge Rocha; Armindo Alves; Pedro Esteves; José Cotrim; Paula Branco	Duração 1 ano
Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s) <ul style="list-style-type: none">• Acompanhar os trabalhos de execução gráfica, distribuição e produto acabado.• Processar encomendas.• Contribuir para a satisfação dos clientes através do fornecimento de informações e do esclarecimento de dúvidas.	Custos de realização A suportar por encargos gerais
Acções desenvolvidas <ul style="list-style-type: none">• Recepção e acompanhamento de encomendas.• Contactos com clientes: esclarecimento de dúvidas, fornecimento de informações e tratamento de reclamações.• Avaliação do grau de satisfação dos clientes.• Elaboração de propostas de prestação de serviços• Actividades relacionadas com a divulgação de produtos e serviços.• Consulta diária do <i>site</i> da central de compras.	
Condicionantes de realização Sem condicionantes de realização.	Grau de execução Total



Resultados obtidos

Serviços gráficos e de distribuição:

- Zero reclamações.
- 55 novos clientes com um total adjudicado de € 95 446,00.
- 229 inquéritos respondidos com a seguinte avaliação no critério «Apoio Técnico»: Muito Bom (166); Bom (58); Razoável (5); Mau (0).
- Mais € 309.750,00 em obras adjudicadas comparativamente a 2007.
- 1.067 processos criados (cada processo corresponde a pedidos de orçamento ou adjudicações directas).
- 1.622 orçamentos realizados (incluindo versões).
- 770 obras (796 em 2007).
- Concepção e distribuição de 5 Correios EME.

Produto Acabado

- Zero reclamações.
- Facturação € 2.111.561,82, representando um decréscimo de € 39.852,48 (1,9 %) comparativamente ao valor facturado em 2007, então de € 2.151.413,30.
- Menos 700.000 exemplares facturados que em 2007.
- Peso do produto acabado na facturação da EME desceu 3,3 %, passando a representar perto de metade (49,7 %) da facturação total.
- Crescimento do segmento escolas/particulares, mais € 168.800,00 do que o registado em 2007, representando 40 % do Produto Acabado.
- Aumento significativo do comércio especializado, através da facturação da Fnac, cujo volume de facturação foi de € 83.545,00 (€ 15.000,00 em 2007).
- O Serviço prestado pela EME em 2008 foi classificado por 42 escolas como "Bom" (63 % das respostas), não sendo registada qualquer resposta abaixo deste nível. Os produtos comercializados e a sua divulgação obtiveram maioritariamente também a classificação de «Bom» com 46 respostas (68%) no entanto, verificaram-se 12 respostas com a indicação de «Razoável».

**Designação**

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

Código

A.1.4

Recursos Humanos afectos ao Projecto

Responsável: Paulo Moreira

Equipa: Paula Almeida; Vítor Brito; Isabel Lopes

Duração

1 ano

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

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

Custos de realização

A suportar
por encargos gerais



Acções desenvolvidas

Todas as previstas nos Objectivos.

Condicionantes de realização

Sem condicionantes de realização.

Grau de execução

Total

Resultados obtidos

- Revisão gráfica interna de aproximadamente **770 obras de carácter geral**, o que corresponde a um total muito aproximado de **2310 actos de revisão**.
- Revisão gráfica de cerca de **74 provas de exame nacionais e de aferição do Ministério da Educação**, mais as «provas de reserva» (**entre 35 e 70**), além de revisão linguística e tipográfica de **8 instrumentos de avaliação confidenciais** de outros serviços (DGI, DGAJ, IGE), totalizando **entre 117 e 152 provas**, o que corresponde a **mais de 3000 páginas**, com diferentes graus de densidade e dificuldade.
- **A tarefa de revisão linguística e tipográfica paga**, sob encomenda de Clientes do exterior (DGIDC, CNE, IPAD, ACIDI, entre outros), continuou a crescer em 2008, como já sucedera em 2007, traduzindo-se em **24 obras de revisão pagas, totalizando 2344 páginas**.
- Participação nos diversos projectos e actividades em curso.
- **Implementação de um novo site da EME na Internet.**
- Início dos trabalhos de **afinação, manutenção e actualização diária dos conteúdos do novo site**, em estreita colaboração com a Direcção de Distribuição e a Direcção Executiva e produzindo regularmente **relatórios estatísticos e de acompanhamento**.
- Elaboração de ofícios, pesquisas e pareceres, entre outras tarefas.
- Organização, compilação e redacção parcial do Relatório de Actividades de 2007 e do Plano de Actividades de 2008.
- Acompanhamento de trabalhos especiais, nomeadamente os livros de questões de exame do GAVE, as reformulações de impressos e a concepção de novos impressos.
- Concepção, redacção parcial e acompanhamento de Correios EME, cartazes, calendários e outros produtos de divulgação.
- Realização da exposição de produtos e serviços da EME nas montras do edifício do Ministério da Educação, em Lisboa.
- Manutenção e actualização da base de dados da biblioteca do SDNP.

**Designação**

Avaliação da Prestação de Serviços e Formação de Preços

Código

A.1.5

Recursos Humanos afectos ao Projecto

Responsável: Ana Patrícia

Equipa: João Penedo; Adélia Paiva; Pedro Esteves

Duração

1 ano

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

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

Custos de realização

Suportado
por encargos gerais

Acções desenvolvidas

- Elaboração de orçamentos de prestação de serviços gráficos e de distribuição.
- Manutenção e actualização das bases de dados de clientes e fornecedores.
- Tratamento, disponibilização e análise da informação sobre indicadores relativos a clientes, produtos, fornecedores e revendedores.
- Análise, de forma quantitativa, dos inquéritos aplicados a clientes relativamente a graus de satisfação e à não adjudicação de trabalhos.



Condicionantes de realização

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

Grau de execução

Total

Resultados obtidos

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

PROGRAMA 2

Gestão Operacional, Qualidade e Segurança

Este programa é constituído por três projectos:

- P.2.1** — Estudo de Viabilidade para Aquisição de uma Máquina de Impressão a Quatro ou mais Cores.
- P.2.2** — Melhoria das condições e do fluxo da produção fabril
- P.2.3** — Plano de Emergência Interno (PEI)
- P.2.4** — Eliminação do desperdício nos armazéns

Constam também deste programa as actividades correspondentes ao desenvolvimento quotidiano da actividade para execução das ordens de fabrico adjudicadas:

- A.2.1** — Pré-impressão
- A.2.2** — Impressão *offset*
- A.2.3** — Acabamento
- A.2.4** — Embalagem e Expedição
- A.2.5** — Exames Nacionais
- A.2.6** — Controlo de Qualidade



Designação

Estudo de viabilidade para Aquisição de uma Máquina de Impressão a Quatro ou mais Cores

Código

P.2.1

Recursos Humanos afectos ao Projecto

Responsável: Rui Sebroza

Equipa: Vítor Boavida; José Manuel Cabaço; Vítor Antunes

Duração

1 ano

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

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

Custos de realização

A suportar por encargos gerais

Acções desenvolvidas

- Estudo de equipamentos e soluções existentes no mercado.
- Estudo de viabilidade técnico-económica da solução a adquirir.
- Execução do relatório do estudo de viabilidade técnico-económica.

Condicionantes de realização

- Falta tomada de decisão superior. Caso este estudo de viabilidade seja validado, a equipa do projecto encontra-se em condições de definir os termos do concurso para aquisição da nova máquina de impressão.

Grau de execução

Total

Resultados obtidos

A elaboração deste documento teve como objectivo fundamentar a escolha de um equipamento de impressão que permita dar resposta às actuais necessidades dos nossos clientes, revitalizando o actual parque de máquinas e apostando em fornecer trabalhos com maior controlo de impressão, maior qualidade e melhoria dos tempos de execução.

Como suporte a este estudo houve uma visita à DRUPA, maior feira mundial de Artes Gráficas, que teve como objectivo conhecer as novas tecnologias presentes nos actuais equipamentos dos principais fabricantes mundiais e que se enquadrassem dentro das nossas necessidades.

Após a DRUPA, organizaram-se reuniões com os principais representantes dos equipamentos de impressão para que todas as questões fossem esclarecidas.



Designação

**Melhoria das Condições e do Fluxo da Produção
Fabril**

Código

P.2.2

Recursos Humanos afectos ao Projecto

Responsável: José Manuel Cabaço

Equipa: Rui Sebrosa; José Teles da Silva; Vítor Antunes
Dâmaso

Duração

1 ano

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

- Avaliar as condições de produção gráfica.
- Elaborar uma lista das alterações ao *fluxo de produção gráfica* adequada ao equipamento existente e ao equipamento a adquirir num futuro próximo.
- Avaliar o consumo e o gasto da iluminação fabril.
- Elaborar projecto de alteração à iluminação fabril.

Custos de realização

Sem custos

Acções desenvolvidas

- Pedido de orçamentos para alteração do *layout* dos equipamentos gráficos.
- Pedido de estudos para alteração da iluminação na nave de produção.

Condicionantes de realização

Sem condicionantes de realização.

Grau de execução

Total

Resultados obtidos

- Orçamento para alteração do layout dos equipamentos gráficos.
 - Estudo para alteração da iluminação na nave fabril.
-



Designação

Plano de Emergência Interno

Código

P.2.3

Recursos Humanos afectos ao Projecto

Responsável: José Teles da Silva

Equipa: Comissão de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (CSHST).

Duração

1 ano

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

- Continuação das acções destinadas a tornar operacional o Plano de Emergência Interno (PEI).
- Montar a estrutura humana de suporte ao PEI.
- Escalonar as entidades de Protecção Civil a contactar em caso de emergência

Custos de realização

A suportar por encargos gerais

Acções desenvolvidas

As previstas nos Objectivos.

Condicionantes de realização

Aguarda implementação.

Grau de execução

Elevado

Designação

Eliminação do Desperdício nos Armazéns

Código

P.2.4

Recursos Humanos afectos ao Projecto

Responsável: Rui Sebroza

Equipa: João Graça, Luís Cláudio, Armino Alves

Duração

1 ano

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

- Através da aplicação de ferramentas de Produção Magra (*Just-In-Time*, *Gestão Visual*, *Kanban*, *SMED*, entre outras), procurar-se-á identificar e anular as causas que levaram à acumulação excessiva de stocks nos armazéns da Editorial, tendo como meta final a redução de 1/3 do actual nível de *stock*.

Custos de realização

Sem custos

Acções desenvolvidas

- 2.1. Identificação de desperdícios em cada um dos três armazéns da Editorial.
- 2.2. Elaboração de uma proposta para eliminação do desperdício nos armazéns

Condicionantes de realização

Sem condicionantes de realização.

Grau de execução

Total



Resultados obtidos

Neste estudo foram analisados os três armazéns da Editorial e foram propostas medidas a tomar para cada um dos armazéns, que visam controlar a quantidade de produto armazenado, levando a uma utilização otimizada.

Parte das medidas propostas já foram executadas parcialmente ou na totalidade, o que permitiu verificar os seus efeitos positivos ao longo de 2008. Existem também algumas medidas que deverão ser analisadas com maior detalhe, como é o caso do uso de cartões *kanban* para controlo da produção do produto acabado. No entanto, grande parte das medidas propostas carecem de aprovação superior para serem concretizáveis, sem o qual não se podem alcançar os objectivos aqui propostos.

Fica provado neste estudo que é possível «viver» sem o armazém arrendado, pois existe espaço suficiente nas nossas instalações para armazenar as nossas actuais necessidades.

**Designação**

Pré-impressão

Código

A.2.1

Recursos Humanos afectos ao Projecto**Responsável:** José Manuel Cabaço**Equipa:** José Lopes; Paulo Truta; António Félix; Rui Cabaço; António Penedo; Fernando Gonçalves; Armando Silva; Ricardo Moleiro**Duração**

1 ano

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

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

Custos de realização

Com contrapartida em receita

Acções desenvolvidas

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

Condicionantes de realização

- Especificidades inerentes a cada Ordem de Fabrico

Grau de execução

Total



Resultados obtidos

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



Designação Impressão Offset	Código A.2.2
Recursos Humanos afectos ao Projecto Responsável: Vítor Antunes Equipa: Luís Correia; Hugo Andrade; António Martins; Carlos Santos; José Félix; Luís Melo; Pedro Silva; Vítor Vaz; Nuno Silva; João Paulo Santos; Manuel Maninha	Duração 1 ano
Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s) <ul style="list-style-type: none">• Executar as tarefas associadas a cada Ordem de Fabrico dentro dos prazos estipulados e de acordo com os procedimentos de qualidade e conformidade.	Custos de realização Com contrapartida em receita.
Acções desenvolvidas <ul style="list-style-type: none">• Envio de ficheiros digitais impostos para gravação de chapas em CTP.• Impressão <i>offset</i> 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 realização Especificidades inerentes a cada Ordem de Fabrico	Grau de execução Total



Resultados obtidos

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

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

1 ano

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

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

Custos de realização

Com contrapartida em receita

Acções desenvolvidas

- Especificidades inerentes a cada Ordem de Fabrico.



Condicionantes de realização

- 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.

Grau de execução

Total

Resultados obtidos

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

Designação

Embalagem e Expedição

Código

A.2.4

Recursos Humanos afectos ao Projecto

Responsável: Mário Lopes

Equipa: Augusto Frutuoso; Emília Santo; Conceição Silva; José Alberto; Joaquim Duarte Joaquim Vieira; Josefina Teixeira

Duração

1 ano

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

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

Custos de realização

Com contrapartida em receita

Acções desenvolvidas

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

Condicionantes de realização

Especificidades inerentes a cada Ordem de Fabrico.

Grau de execução

Total



Resultados obtidos

- Embalagem de produtos acabados da EME e de entidades terceiras.
- Expedição, em viatura própria ou por intermédio de operador contratado, das remessas embaladas.
- Transporte de pessoas e bens sempre que necessário.
- Mapa de controlo de expedição via operador de transportes, correio, viatura própria ou terceiros.

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

Total

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

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

Custos de realização

Com contrapartida em receita

Acções desenvolvidas

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

Condicionantes de realização

Sem condicionantes de realização.

Grau de execução**Total**



Resultados obtidos

- Remessas individualizadas de provas de exame de acordo com as requisições das escolas.
 - Mapas de registo de entregas individualizadas às escolas.
 - Mapas de registo de rectificações às requisições.
 - Estatísticas diversas.
-

**Designação****Controlo de Qualidade****Código****A.2.6****Recursos Humanos afectos ao Projecto****Responsável:** José Teles da Silva**Equipa:** em colaboração com todos os chefes de Secção**Duração**

1 ano

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

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

Custos de realização

Suportado por encargos gerais

Acções desenvolvidas

- Execução dos procedimentos instalados no controlo da qualidade e da conformidade para as Ordens de Fabrico adjudicadas

Condicionantes de realização

Sem condicionantes de realização.

Grau de execução

Total

Resultados obtidos

- Foram efectuadas as operações de Controlo da Qualidade relativamente a todas as obras impressas, em geral por meio de amostragens aleatórias correspondentes a 5 % das tiragens ou a 100 % dos exemplares produzidos quando tal se justificou.
- Foram detectadas não-conformidades em sete obras, o que levou à reimpressão das mesmas. Quatro dessas não-conformidades tiveram origem na Pré-impressão, três no Offset e uma na Expedição.



PROGRAMA 3

Gestão Administrativa e Financeira

A Direcção Administrativa e Financeira, enquanto coordenadora de todas as actividades de suporte à missão da EME, desenvolveu e consolidou, ao longo de 2008, as suas competências, tendo sido possível obter o grau de execução *Total* em cinco das suas actividades e *Elevado* na restante.

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

Designação

Manual de Procedimentos Administrativos

Código

P.3.1

Recursos Humanos afectos ao Projecto

Responsável: Luís Gonzaga

Equipa: João Graça; Luís Cláudio; Luís Dâmaso;
Rui Sebroza

Duração

1 ano

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

- Concentrar, em documento único, todas as disposições relacionadas com procedimentos e circuitos administrativos.

Custos de realização

Suportado
por encargos gerais

Acções desenvolvidas

- Levantamento de todos os procedimentos e circuitos administrativos.
- Análise de todos os documentos e disposições relacionadas.
- Reuniões de trabalho com os intervenientes.
- Elaboração de documento síntese.

Condicionantes de realização

Sem condicionantes de realização.

Grau de execução

Elevado

Resultados obtidos

Documento síntese de todas as disposições relacionadas com procedimentos e circuitos administrativos.



Designação

Orçamento e Controlo de Gestão

Código

A.3.1

Recursos Humanos afectos ao Projecto

Responsável: João Graça

Equipa: Cassilda Baptista; Olinda Marques

Duração

1 ano

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

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

Custos de realização

Suportado
por encargos gerais

Acções desenvolvidas

- Colaboração na elaboração do orçamento geral da EME.
- Elaboração da contabilidade dos custos.
- Integração das fontes de informação de suporte à decisão.
- Elaboração dos mapas de análise dos resultados da produção de obras gráficas e de distribuição.

Condicionantes de realização

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

Grau de execução

Elevado

Resultados obtidos

- Orçamento da EME.
 - Apuramento de custos das obras gráficas e de distribuição.
 - Elaboração de informação de gestão.
 - Elaboração de mapas de encerramento de obras gráficas e de distribuição e apuramento dos respectivos desvios.
-



Designação

Pessoal e Recursos Humanos

Código

A.3.2

Recursos Humanos afectos ao Projecto

Responsável: João Ferrão

Equipa: José Carlos; Natália Lopes

Duração

1 ano

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

- Manter o sistema de recursos humanos e sua motivação

Custos de realização

Suportado
por encargos gerais

Acções desenvolvidas

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

Condicionantes de realização

- Sem condicionantes de realização.

Grau de execução

Total

Resultados obtidos

- Organização do processo de avaliação de desempenho dos funcionários da EME relativamente a 2007.
- Mapas de assiduidade.
- Plano de formação.
- Balanço Social.
- Harmonização de procedimentos.



Designação

Facturação

Código

A.3.3

Recursos Humanos afectos ao Projecto

Responsável: João Graça

Equipa: Luís Prego; Nuno Garcia

Duração

1 ano

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

- Assegurar o sistema de facturação da EME e documentação inerente.

Custos de realização

Suportado
por encargos gerais

Acções desenvolvidas

- Materialização dos créditos sobre o fornecimento dos produtos da EME e de serviços de distribuição.

Condicionantes de realização

Sem condicionantes de realização.

Grau de execução

Total

Resultados obtidos

- Planeamento, registo e execução de créditos.
- Mapas estatísticos de facturação.



Designação Tesouraria e Cobranças	Código A.3.4
Recursos Humanos afectos ao Projecto Responsável: Vítor Amaro Equipa: Olinda Macedo; Viriato Carvalho	Duração 1 ano
Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s) <ul style="list-style-type: none">• Assegurar o sistema e pagamentos e recebimentos da EME e documentação inerente.• Registar e controlar as disponibilidades financeiras da EME.	Custos de realização Suportado por encargos gerais
Acções desenvolvidas <ul style="list-style-type: none">• Planeamento e registo dos pagamentos e recebimentos.• Efectuação do controlo de crédito.• Realização e registo dos pagamentos e recebimentos.	
Condicionantes de realização <ul style="list-style-type: none">• Todos os objectivos inerentes a esta actividade foram globalmente cumpridos.	Grau de execução Total



Resultados obtidos

- Registo de entradas e saídas de dinheiro.
 - Gestão e créditos.
 - Folhas de Cofre e de Caixa.
 - Mapas de fluxos de Tesouraria.
 - Mapas de antiguidade de saldos de clientes.
 - Cartas de dívidas de Clientes.
-



Designação Contabilidade	Código A.3.5
Recursos Humanos afectos ao Projecto Responsável: Maria José Equipa: Paula Rodrigues; Lurdes Pereira	Duração 1 ano
Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s) <ul style="list-style-type: none">Manutenção do sistema contabilístico de suporte à actividade da EME.	Custos de realização Suportado por encargos gerais
Acções desenvolvidas <ul style="list-style-type: none">Realização da contabilidade e elaboração dos respectivos mapas de suporte.Assegurar os compromissos fiscais próprios e para com terceiros.	
Condicionantes de realização <ul style="list-style-type: none">Embora persistam alguns condicionantes relacionados com o sistema informático, foi possível a extracção de todos os outputs necessários ao suporte da actividade.	Grau de execução Total



Resultados obtidos

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



Designação

Aprovisionamento e Gestão de Stocks

Código

A.3.6

Recursos Humanos afectos ao Projecto

Responsável: Luís Cláudio

Equipa: Odete Martins; Lurdes Peixinho; Pedro Correia;
Gonçalo Martins; Natália Peres; Paulo Esteves;
Maria de Lurdes; Maria Fernanda; Laurentina
Monteiro; Helena Alves; Maria Aurora; Alcina
Peres

Duração

1 ano

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

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

Custos de realização

A suportar
por encargos gerais

Acções desenvolvidas

De uma forma geral foram cumpridos todos os objectivos propostos no âmbito desta actividade.



Condicionantes de realização

- Sem condicionantes de realização.

Grau de execução

Total

Resultados obtidos

- Manutenção do património da EME.
- Gestão de stocks e aprovisionamento de acordo com a legislação em vigor.
- Inventários do armazém de matéria-prima e do armazém de produto acabado.
- Manutenção da higiene e da limpeza das Instalações da EME.
- Manutenção das comunicações telefónicas efectuadas e recebidas através da central de telefones.

PROGRAMA 4

Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Este programa, englobando todas as subunidades da EME, é constituído pela actividade denominada *Plano de Formação que teve um grau de execução muito bom na concretização das acções previstas.*

Designação

Plano de Formação da EME

Código

P.4.1

Recursos Humanos afectos ao Projecto

Responsável: Vítor Boavida

Equipa: Luís Gonzaga; João Ferrão

Duração

1 ano

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

- Desenvolver as competências dos funcionários da EME

Custos de realização

€ 8593

Acções desenvolvidas

Treze acções de formação.

Condicionantes de realização

Disponibilidade do pessoal em determinadas épocas do ano.

Grau de execução

Elevado

Resultados obtidos

As treze acções de formação realizadas abrangeram 59 pessoas, tendo correspondido a 914 horas de formação com o custo de € 8593. Assumiu especial importância a área da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.

Designação**Gestão de Arquivo – Eliminação do arquivo morto****Código****A****Recursos Humanos afectos ao Projecto****Responsável:** Maria Júlia Antunes**Equipa:** Maria José Martins; Paula Branco; Elsa Valadares**Duração**

1 ano

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

- Aplicação da legislação em vigor para a manutenção e eliminação de documentos com o propósito de atingir os seguintes objectivos:
 - separar os arquivos existentes por Direcções;
 - identificar o período legal de manutenção em arquivo de documentos/processos;
 - eliminar o arquivo morto, tendo como meta final a redução de ¼ do espaço ocupado actualmente.

Custos de realizaçãoA suportar
por encargos gerais**Acções desenvolvidas**

- Análise de Legislação existente para a manutenção e eliminação de documentos com o propósito de conhecer os condicionalismos legais no que respeita à manutenção de documentos;
- Frequência de acção de formação, ministrada pelo INA, sobre gestão de arquivo e com o objectivo de melhor compreender a noção de: arquivo inactivo e arquivo activo.



- Separação do arquivo do gabinete da Direcção Executiva e destruição de documentos referentes a processos de obras (provas recebidas e enviadas aos clientes e proposta de orçamentos, entre o ano de 2001 e 2005), tendo em conta que a eliminação do mesmo não representava qualquer ilegalidade no que respeita à destruição de documentos oficiais importantes por serem apenas cópias dos processos originais e arquivados nos respectivos processos das obras.

Condicionantes de realização

Inexistência de uma portaria que regule a gestão/eliminação de arquivo

Grau de execução

Médio

Resultados obtidos

Foram atingidos parcialmente os objectivos deste projecto em 2008. Continuando-se a desenvolver as acções planeadas no decurso do ano 2009, tendo em conta que se trata e um processo em desenvolvimento/actualização permanente.



Designação

Plano e Relatório de Actividades

Código

B

Recursos Humanos afectos ao Projecto

Responsável: Vítor Boavida

Equipa: Paula Almeida; Isabel Lopes; M.ª Júlia Antunes

Duração

1 ano

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

- Tratar do acompanhamento, controlo e execução do Plano de Actividades de 2008.
- Elaborar o Relatório de Actividades de 2007.
- Elaborar o Plano de Actividades de 2009.

Custos de realização

A suportar por encargos gerais

Acções desenvolvidas

- Elaboração da estrutura do Plano de actividades de 2009.
- Recolha e organização da informação necessária à elaboração do Plano de actividades de 2009.
- Coordenação do processo geral de planeamento de actividades da EME.
- Acompanhamento da execução do Plano de Actividades de 2008.
- Recolha e organização da informação necessária à elaboração do Relatório de actividades de 2008.
- Elaboração da versão provisória do Relatório de actividades de 2008.
- Discussão da versão provisória do Relatório de actividades de 2008.

Condicionantes de realização

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

Grau de execução

Elevado



Resultados obtidos

- Plano de Actividades 2009.
 - Relatório de Actividades 2009.
-



Designação Aplicação do Regime de Avaliação do Desempenho	Código C
Recursos Humanos afectos ao Projecto Responsável: Vítor Boavida Equipa: Directores; Directores-Adjuntos; João Ferrão; M.ª Júlia Antunes	Duração 1 ano
Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s) <ul style="list-style-type: none">• Avaliar a aplicação do SIADAP 2008.• Aplicar o SIADAP 2008, segundo as normas emanadas pelo Decreto-Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro, sempre em sintonia com a evolução do Plano de Actividades.	Custos de realização A suportar por encargos gerais
Acções desenvolvidas <ul style="list-style-type: none">• Procedimentos de aplicação do regime de avaliação de desempenho às condições da EME.• Preparação do SIADAP para 2009 em articulação com o Plano de Actividades 2009	
Condicionantes de realização Sem condicionantes de realização.	Grau de execução Total
Resultados obtidos Avaliação do desempenho de 2008.	

Designação

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

Código

D

Recursos Humanos afectos ao Projecto

Responsável: M.^a Júlia Antunes

Equipa: M.^a do Céu Alexandre

Duração

1 ano

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

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

Custos de realização

A suportar por encargos gerais



- Organizar e arquivar documentos/correspondência interna e externa.
- Efectuar contactos internos e externos à EME.
- Elaborar propostas, ofícios, faxes e *mailings* e elaborar a triagem dos mesmos.
- Organizar processos de viagens e entrevistas.

- Acompanhar e controlar o cumprimento dos despachos de Conselho de Administração e do Director Executivo.
- Organizar despachos internos da Administração.
- Receber e acompanhar visitas institucionais.
- Redigir ou analisar actas de Reuniões de Trabalho Propostas e Regulamentos
- Organizar e executar Propostas e Contratos de admissão de pessoal.

Prestar outras tarefas que sejam solicitadas pelo Director Executivo.

Acções desenvolvidas

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



Actividades não inseridas em Programas

Condicionantes de realização

Sem condicionantes de realização

Grau de execução

Total

Resultados obtidos

Foram atingidos os objectivos e as acções desenvolvidas em consonância com o Plano de Actividades de 2008, assim como os objectivos contratualizados na ficha de Avaliação de Desempenho, referentes às colaboradoras acima identificadas

Anexo I

Balanço à data de 31/12/2008

Valores em euros

Códigos das contas	Activo	Exercícios				
		2008			2007	
		AB	AP	AL	% AL	AL
	Imobilizado					
	Bens de domínio público:					
451	Terrenos e recursos naturais	0,00	0,00	0,00		0,00
452	Edifícios	0,00	0,00	0,00		0,00
453	Outras construções e infra-estruturas	0,00	0,00	0,00		0,00
454	Infra-estruturas e equipamentos de natureza militar	0,00	0,00	0,00		0,00
455	Bens do património histórico, artístico e cultural	0,00	0,00	0,00		0,00
459	Outros bens de domínio público	0,00	0,00	0,00		0,00
445	Imobilizações em curso	0,00	0,00	0,00		0,00
446	Adiantamentos por conta de bens de domínio público	0,00	0,00	0,00		0,00
		0,00	0,00	0,00		0,00
	Imobilizações incorpóreas					
431	Despesas de instalação	0,00	0,00	0,00		0,00
432	Despesas de investigação e desenvolvimento	0,00	0,00	0,00		0,00
433	Propriedade industrial e outros direitos	0,00	0,00	0,00		0,00
443	Imobilizações em curso	0,00	0,00	0,00		0,00
449	Adiantamentos por conta de imobilizações incorpóreas	0,00	0,00	0,00		0,00
		0,00	0,00	0,00		0,00
	Imobilizações corpóreas					
421	Terrenos e recursos naturais	0,00	0,00	0,00		0,00
422	Edifícios e outras construções	0,00	0,00	0,00		0,00
423	Equipamento básico	2.999.268,32	2.910.901,89	88.366,43		122.590,93
424	Equipamento de transporte	201.737,79	198.240,65	3.497,14		7.218,82
425	Ferramentas e utensílios	161.315,55	74.324,91	86.990,64		100.931,73
426	Equipamento administrativo	1.174.871,60	1.135.548,82	39.322,78		39.564,32
427	Taras e vasilhame	0,00	0,00	0,00		0,00
429	Outras imobilizações corpóreas	258.203,15	236.229,91	21.973,24		18.759,56
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
		4.795.396,41	4.555.246,18	240.150,23		289.065,36
	Investimentos financeiros					
411	Partes de capital	0,00	0,00	0,00		0,00
412	Obrigações e títulos de participação	0,00	0,00	0,00		0,00
414	Investimentos em imóveis	0,00	0,00	0,00		0,00
415	Outras aplicações financeiras	0,00	0,00	0,00		0,00
441	Imobilizações em curso	0,00	0,00	0,00		0,00
447	Adiantamentos por conta de investimentos financeiros	0,00	0,00	0,00		0,00
		0,00	0,00	0,00		0,00
	<i>Total do activo fixo</i>	4.795.396,41	4.555.246,18	240.150,23	4%	289.065,36

Balanço à data de 31/12/2008

Valores em euros

Códigos das contas	Activo	Exercícios				
		2008				2007
		AB	AP	AL		AL
	Circulante					
	Existências:					
36	Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	217.968,26	0,00	217.968,26		359.738,57
35	Produtos e trabalhos em curso	0,00	0,00	0,00		0,00
34	Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos	0,00	0,00	0,00		0,00
33	Produtos acabados e intermédios	643.608,44	0,00	643.608,44		715.564,88
32	Mercadorias	0,00	0,00	0,00		0,00
37	Adiantamentos por conta de compras	0,00	0,00	0,00		0,00
		861.576,70	0,00	861.576,70	14%	1.075.303,45
	Dívidas de terceiros - Médio e longo prazo:					
2812+2822	Empréstimos concedidos	0,00	0,00	0,00		0,00
		0,00	0,00	0,00		0,00
	Dívidas de terceiros - Curto prazo:					
2811+2821	Empréstimos concedidos	0,00	0,00	0,00		0,00
211	Clientes, conta corrente	700.113,14	0,00	700.113,14		631.437,16
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	522.199,02	465.692,88	56.506,14		0,00
251	Devedores pela execução do orçamento	0,00	0,00	0,00		0,00
229	Adiantamentos a fornecedores	0,00	0,00	0,00		0,00
2619	Adiantamentos a fornecedores de imobilizado	0,00	0,00	0,00		0,00
24	Estado e outros entes públicos	5.830,99	0,00	5.830,99		7.807,82
262+...+268	Outros devedores	0,00	0,00	0,00		0,00
		1.228.143,15	465.692,88	762.450,27	12%	639.244,98
	Titulos negociáveis					
151	Acções	0,00	0,00	0,00		0,00
152	Obrigações e títulos de participação	0,00	0,00	0,00		0,00
153	Titulos da dívida pública	4.200.000,00	0,00	4.200.000,00		3.800.000,00
159	Outros títulos	0,00	0,00	0,00		0,00
18	Outras aplicações de tesouraria	0,00	0,00	0,00		0,00
	Conta no Tesouro, depósitos em instituições financeiras e caixa:					
13	Conta no Tesouro	97.608,97	0,00	97.608,97		322.155,52
12	Depósitos em instituições financeiras	9.017,84	0,00	9.017,84		11.982,52
11	Caixa	0,00	0,00	0,00		0,00
		4.306.626,81	0,00	4.306.626,81	70%	4.134.138,04
	Acréscimos e diferimentos:					
271	Acréscimo de proveitos	3.027,47	0,00	3.027,47		3.673,45
272	Custos diferidos	21.147,07	0,00	21.147,07		20.636,14
		24.174,54	0,00	24.174,54		24.309,59
	<i>Total de amortizações</i>	0,00	4.555.246,18	0,00		0,00
	<i>Total de provisões</i>	0,00	465.692,88	0,00		0,00
	<i>Total do activo</i>	11.215.917,61	5.020.939,06	6.194.978,55	100%	6.162.061,42

Balço à data de 31/12/2008

Valores em euros

Códigos das contas		Exercícios		
		2008		2007
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	-30.792,92		-133.161,48
88	Resultado líquido do exercício	27.876,35		102.368,56
		5.902.807,85	95%	5.874.931,50
	Passivo:			
29	Provisões para riscos e encargos	0,00		0,00
	Dívidas a terceiros - Médio e longo prazo:	0,00		0,00
	Dívidas a terceiros - Curto prazo:			
23111+23211	Empréstimos por dívida titulada	0,00		0,00
23112+23212	Empréstimos por dívida não titulada	0,00		0,00
269	Adiantamentos por conta de vendas	0,00		0,00
221	Fornecedores, conta corrente	0,00		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	2.363,21		0,00
262+...+268	Outros credores	14.838,96		15.280,58
		17.202,17		15.280,58
	Acréscimos e diferimentos:			
273	Acréscimo de custos	274.968,53		271.849,34
274	Proveitos diferidos	0,00		0,00
		274.968,53	5%	271.849,34
	<i>Total dos fundos próprios e do passivo</i>	6.194.978,55	100%	6.162.061,42

ANEXO II

Demonstração de Resultados, em 31/12/2008

Valores em euros

Códigos das contas		Exercícios			
		2008		2007	
	Custos e perdas				
61	Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas				
	Mercadorias	0,00		0,00	
	Matérias	666.401,60	666.401,60	607.956,42	607.956,42
62	Fornecimentos e serviços externos		1.366.439,13		1.128.577,30
641+642	Custos com o pessoal				
	Remunerações	1.811.311,39		1.712.330,51	
643 a 648	Encargos sociais				
	Pensões	0,00		0,00	
	Outros	381.618,69	2.192.930,08	362.351,71	2.074.682,22
63	Transferências correntes concedidas e prestações sociais		0,00		0,00
66	Amortizações do exercício	78.856,64		103.094,81	
67	Provisões do exercício	32.821,88	111.678,52	138.315,37	241.410,18
65	Outros custos e perdas operacionais		3.308,87		6.672,51
	(A)		4.340.758,20		4.059.298,63
68	Custos e perdas financeiras		78,00		0,00
	(C)		4.340.836,20		4.059.298,63
69	Custos e perdas extraordinários		82.282,33		5.985,02
	(E)		4.423.118,53		4.065.283,65
88	Resultado líquido do exercício		27.876,35		102.368,56
			4.450.994,88		4.167.652,21
	Proveitos e ganhos				
71	Vendas e prestações de serviços				
	Vendas de mercadorias	2.032.950,15		2.076.772,83	
	Vendas de produtos	34.244,80		28.411,54	
	Prestações de serviços	2.178.817,43	4.246.012,38	1.954.109,12	4.059.293,49
72	Impostos, taxas e outros		0,00		0,00
	Variação da produção		2.523,22		-18.355,65
75	Trabalhos para a própria entidade		0,00		0,00
73	Proveitos suplementares		0,00		0,00
74	Transferências e subsídios correntes obtidos				
741	Transferências - Tesouro	0,00		0,00	
742 a 749	Outras	0,00	0,00	0,00	0,00
76	Outros proveitos e ganhos operacionais		4.954,68		6.248,26
77	Reversões de amortizações e ajustamentos		0,00		0,00
	(B)		4.253.490,28		4.047.186,10
78	Proveitos e ganhos financeiros		134.519,13		116.288,30
	(D)		4.388.009,41		4.163.474,40
79	Proveitos e ganhos extraordinários		62.985,47		4.177,81
	(F)		4.450.994,88		4.167.652,21

Resumo:

Resultados operacionais: (B) - (A)	-87.267,92	-12.112,53
Resultados financeiros: (D-B) - (C-A)	134.441,13	116.288,30
Resultados correntes: (D) - (C)	47.173,21	104.175,77
Resultado líquido do exercício: (F) - (E)	27.876,35	102.368,56

ANEXO III

Indicadores da EME

		2008	
Indicadores de Gestão		Número de Empregados	90
		Vendas+Prestação de Serviços	4.246.012,38
		Vendas por empregado	47.177,92
		Resultados Operacionais	-87.267,92
		Resultados Financeiros	134.441,13
		Resultados Correntes	47.173,21
		Resultados Líquidos	27.876,35
		Activo Total Líquido	6.194.978,55
		Valor Acrescentado Bruto (VAB)	2.220.649,55
		Valor Acrescentado Bruto (VAB) por empregado	24.673,88
Análise Financeira	Rátios de Liquidez	Solvabilidade	20
		Liquidez Geral	345
		Liquidez Reduzida	295
		Liquidez Imediata	250
		Prazo de Segurança de Liquidez (Dias)	430
Análise Económica	Rátios de Rendibilidade %	Rendibilidade dos Capitais Próprios	0,5%
		Rendibilidade Operacional das Vendas	-2%
		Rendibilidade do Activo	-1,4%
		Rendibilidade Económica	0,4%
	Rátios de Funcionamento	Rotação das Existências	4,04
		Permanência Média das Matérias Primas em Armazém (Dias)	119
		Prazo Médio de Recebimentos (Dias)	57
		Prazo Médio de Pagamentos (Dias)	13