



groundforce
PORTUGAL

**WE
HANDLE,
YOU FLY.**

**Projecto Fénix: Concretizar
o plano de reestruturação
da Groundforce**

Documento final
20 de Junho de 2008

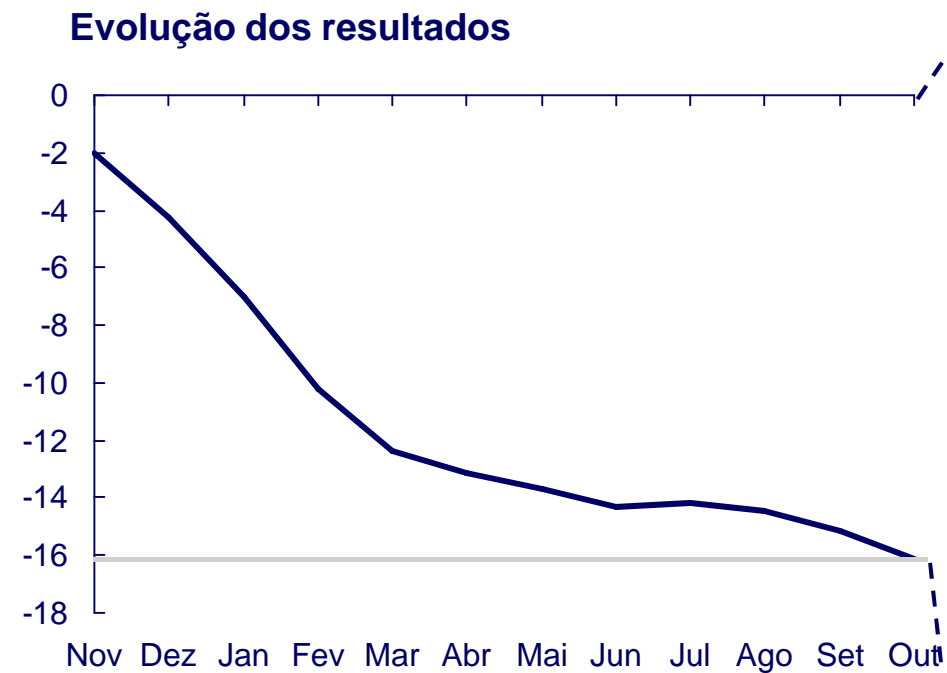
OBJECTIVOS DO DOCUMENTO

- ◆ Apresentar o diagnóstico de situação de partida da Groundforce
- ◆ Debater as questões estruturais para a concretização do *turnaround* da Groundforce
- ◆ Concretizar as principais iniciativas do plano de reestruturação da Groundforce

A GROUNDFORCE APRESENTA UM GAP DE 16 MILHÕES DE EUROS ATÉ AO FINAL DE 2008, SENDO QUE OS DIVERSOS AEROPORTOS APRESENTAM SITUAÇÕES DÍSPARES...

○ Receitas

Resultado antes impostos. Milhões de euros. 2008



Lisboa pax

Porto pax

Funchal pax

Faro pax

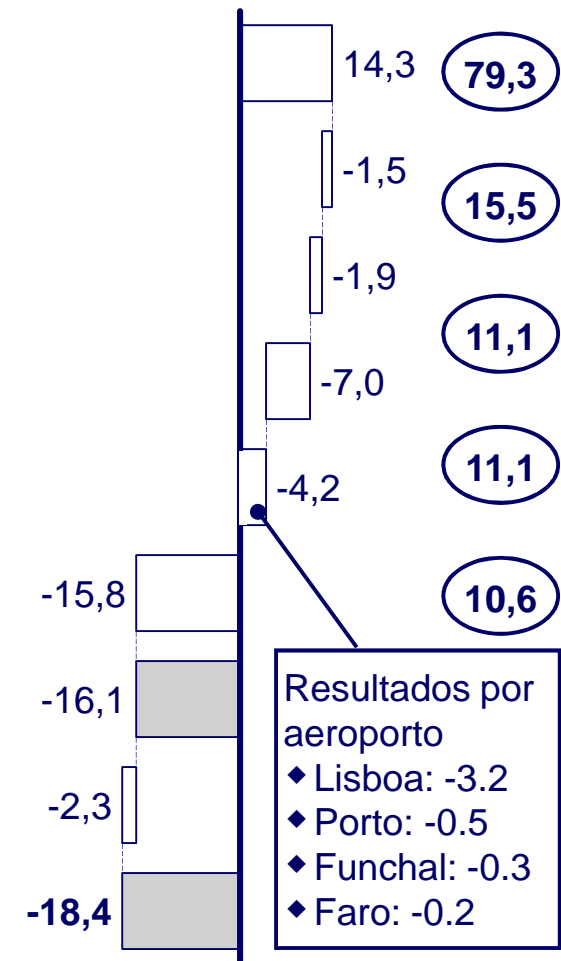
Carga

Custos centrais*

Total

Desvio face ao *forecast* anterior**Total**

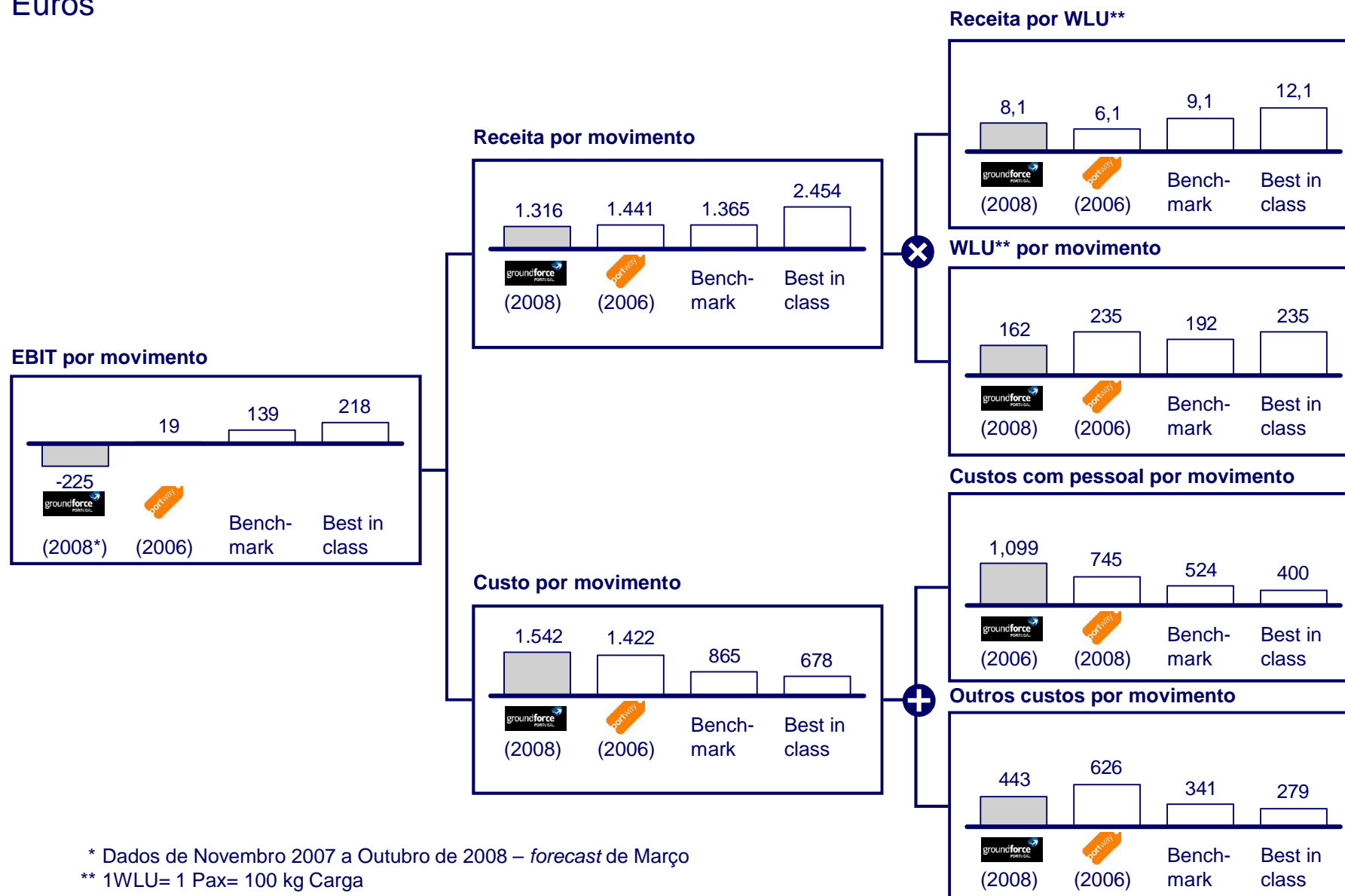
Desagregação dos resultados



* Custos de estrutura e custos com Reparação e Manutenção
 Fonte: Groundforce (Abril 2008)

A GROUNDFORCE APRESENTA DIVERSOS DESAFIOS À SUA PERFORMANCE

Euros



* Dados de Novembro 2007 a Outubro de 2008 – *forecast* de Março

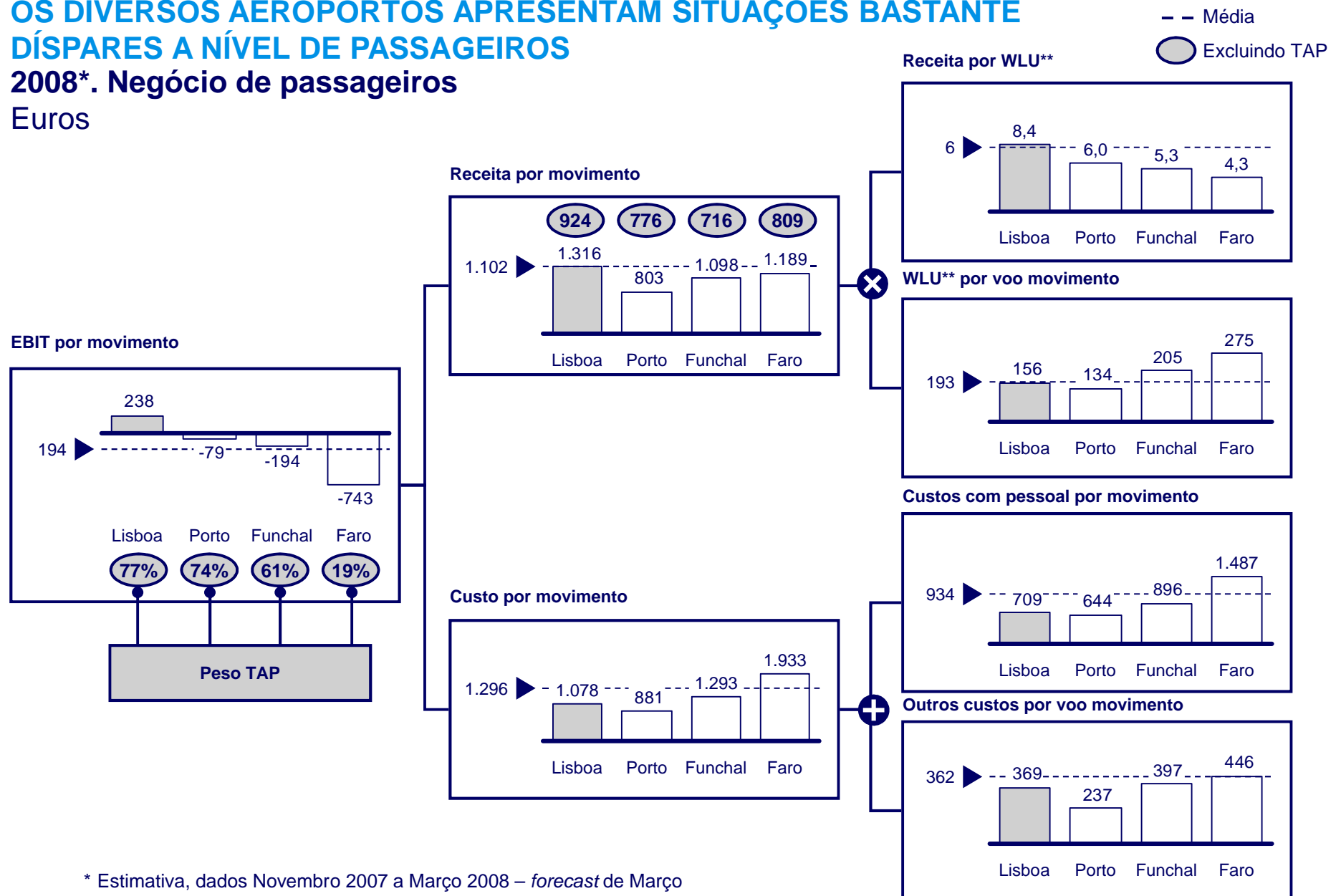
** 1WLU= 1 Pax= 100 kg Carga

Fonte: Groundforce; Relatório e contas das Empresas

OS DIVERSOS AEROPORTOS APRESENTAM SITUAÇÕES BASTANTE DÍSPARES A NÍVEL DE PASSAGEIROS

2008*. Negócio de passageiros

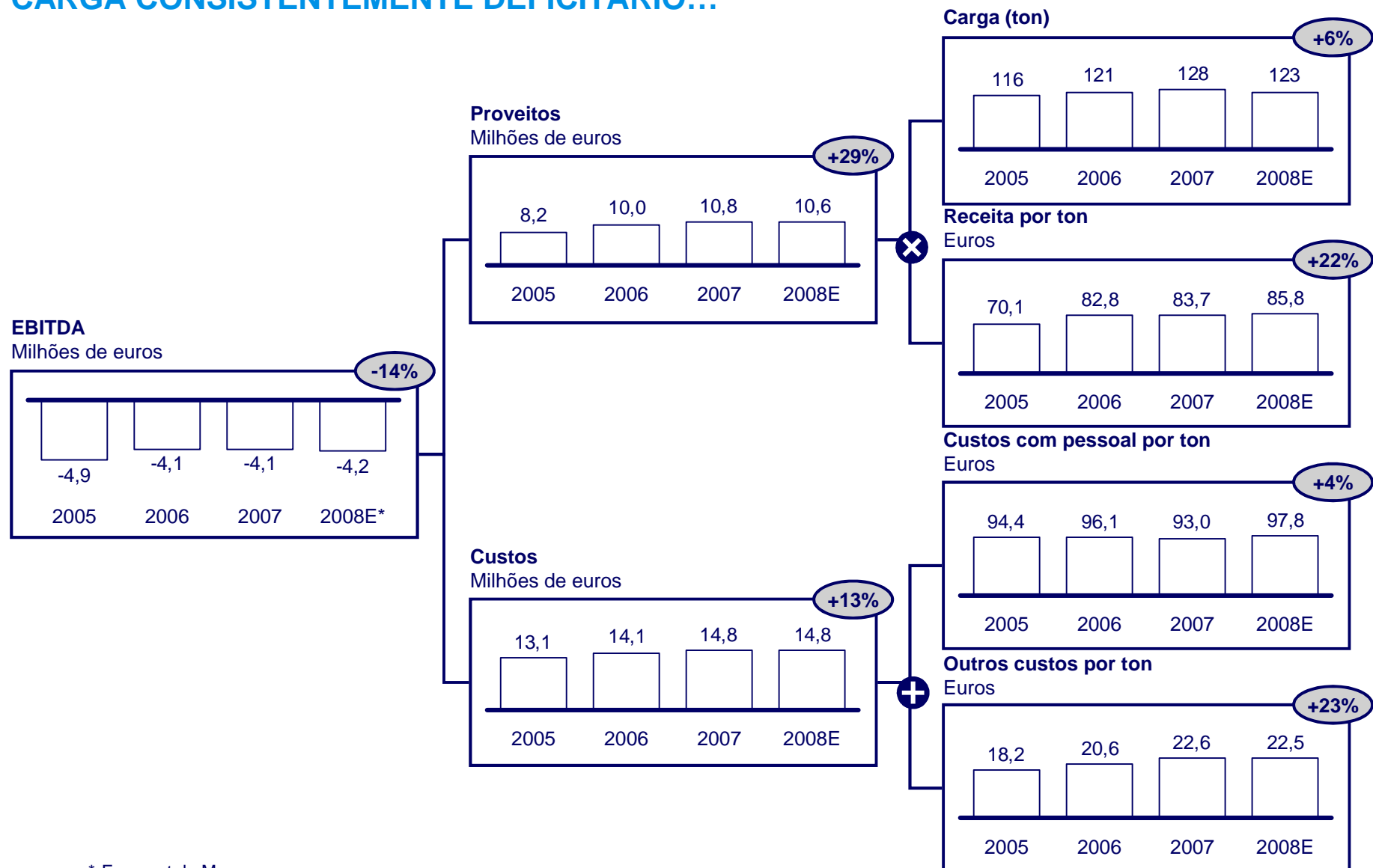
Euros



* Estimativa, dados Novembro 2007 a Março 2008 – *forecast* de Março
 Fonte: Groundforce; Relatório e contas das Empresas

ADICIONALMENTE, A GROUNDFORCE APRESENTA UM NEGÓCIO DE CARGA CONSISTENTEMENTE DEFICITÁRIO...

○ Crescimento 2005-2008E

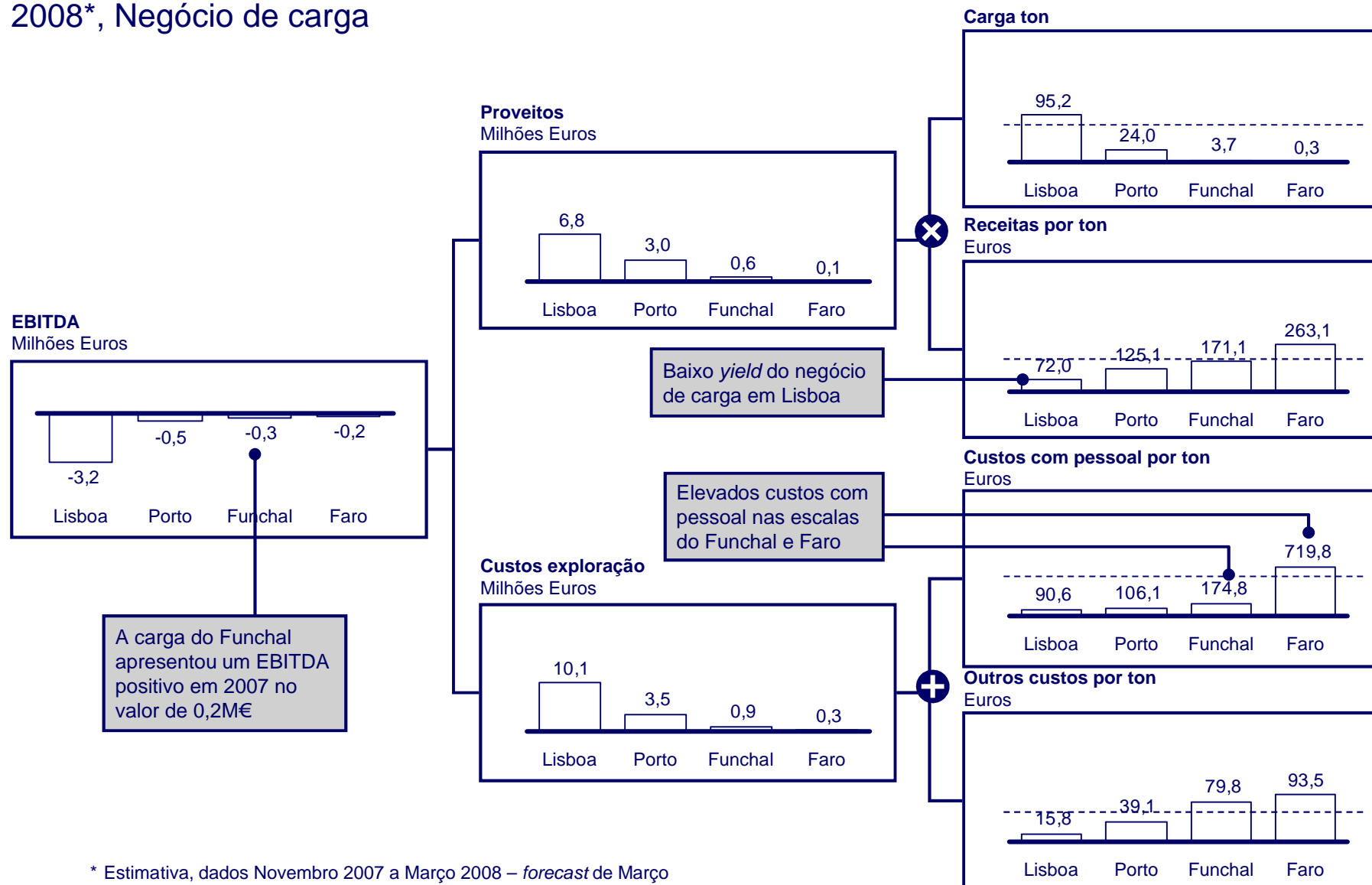


* Forecast de Março
Fonte: Groundforce

... E QUE TAMBÉM APRESENTA SITUAÇÕES MUITO DIFERENTES ENTRE ESCALAS

2008*, Negócio de carga

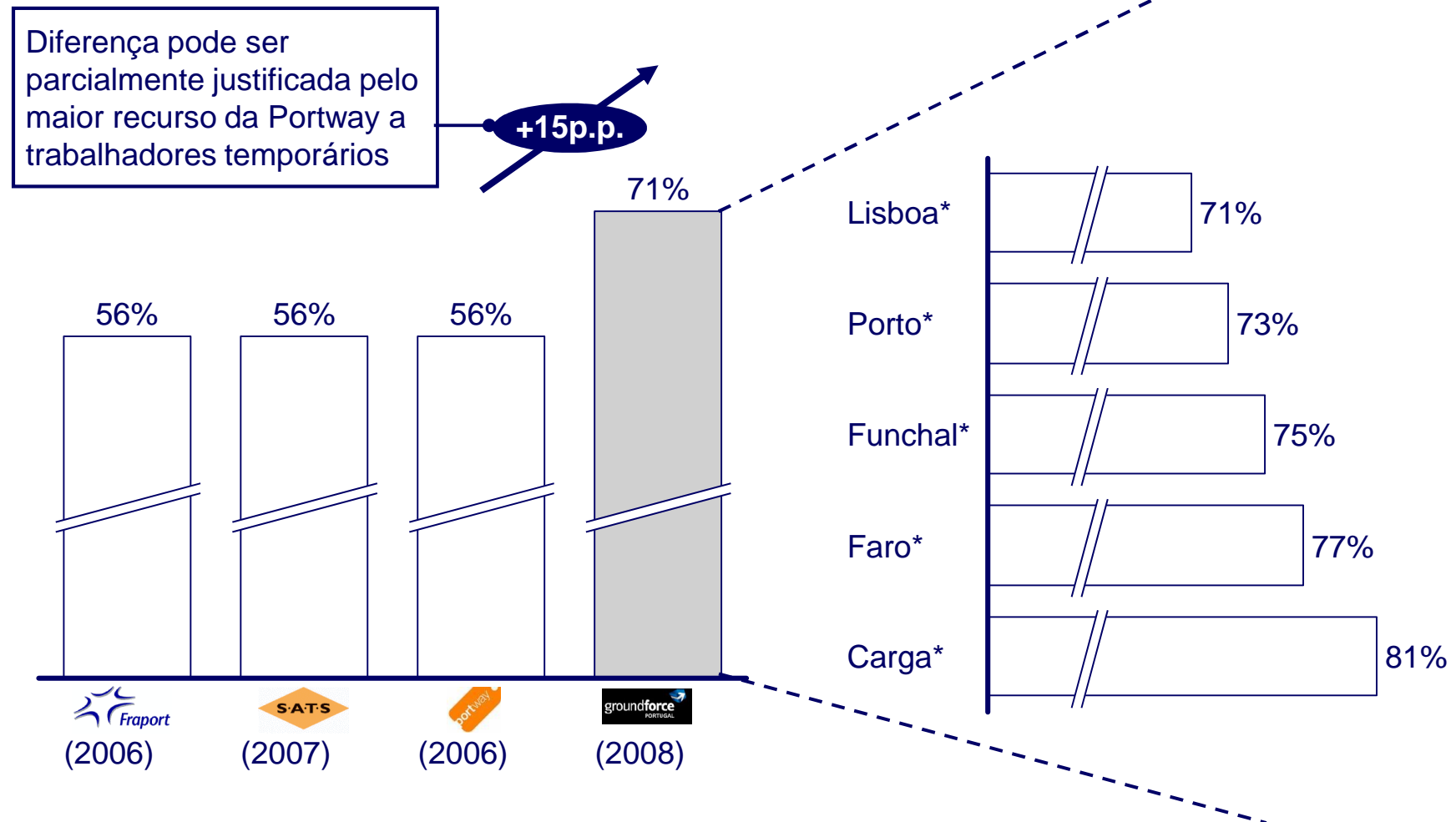
---- Média



* Estimativa, dados Novembro 2007 a Março 2008 – *forecast* de Março
Fonte: Groundforce; Análise da Equipa de Projecto

1. A GROUNDFORCE APRESENTA UM PESO DE CUSTOS COM PESSOAL MUITO SUPERIOR À PORTWAY E A OUTRAS EMPRESAS DE GROUND HANDLING

Peso dos custos com pessoal nos custos operacionais

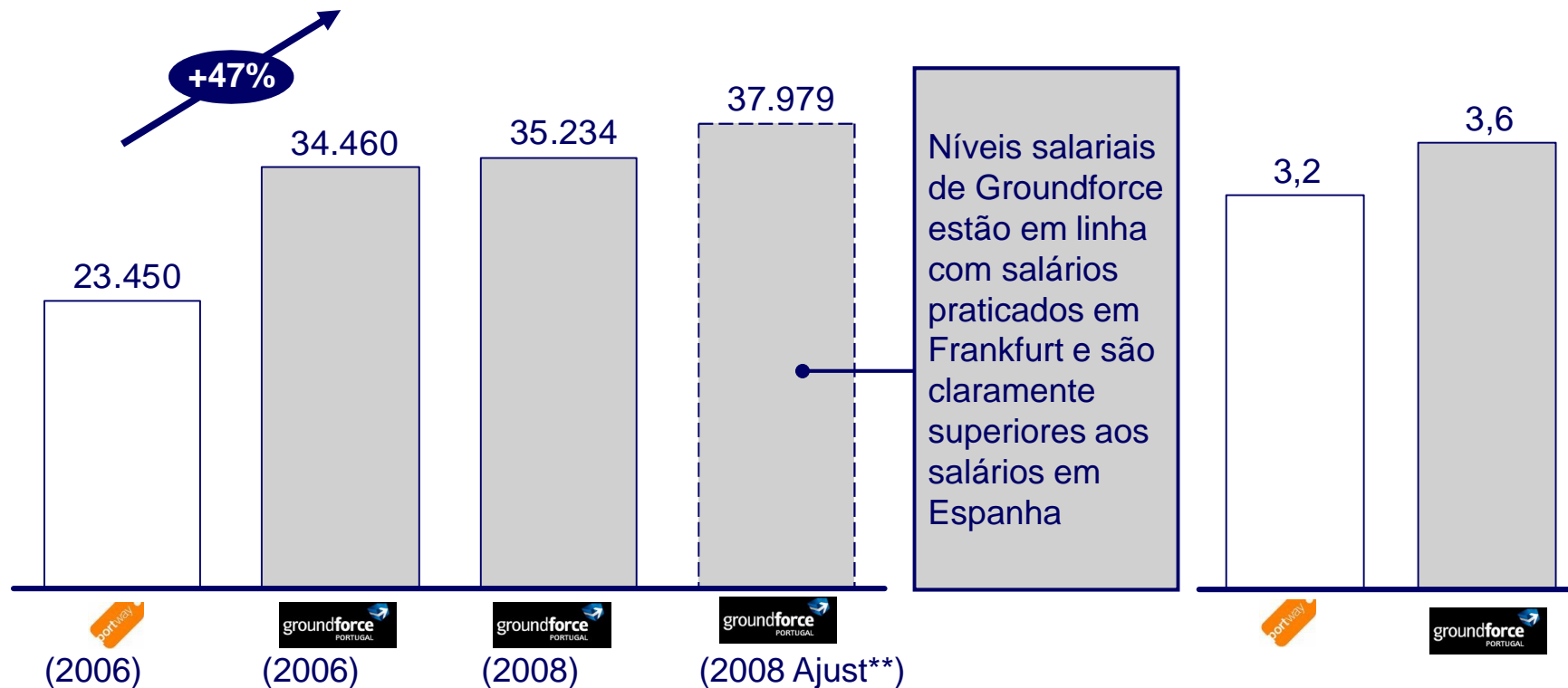


* Não inclui custos da estrutura central nem manutenção e equipamento (que incluem a maior parte dos custos com terceiros)

Fonte: Groundforce; Relatórios de contas; Research McKinsey

1. OS CUSTOS POR COLABORADOR NA GROUNDFORCE SÃO SUPERIORES AOS DA PORTWAY

Custos anuais por FTE
Euros



* Estimativa com base no número de FTEs médio de Janeiro a Abril de 2008

** Estimativa ajustada pela mudança de 500 FTEs de temporários para contratados

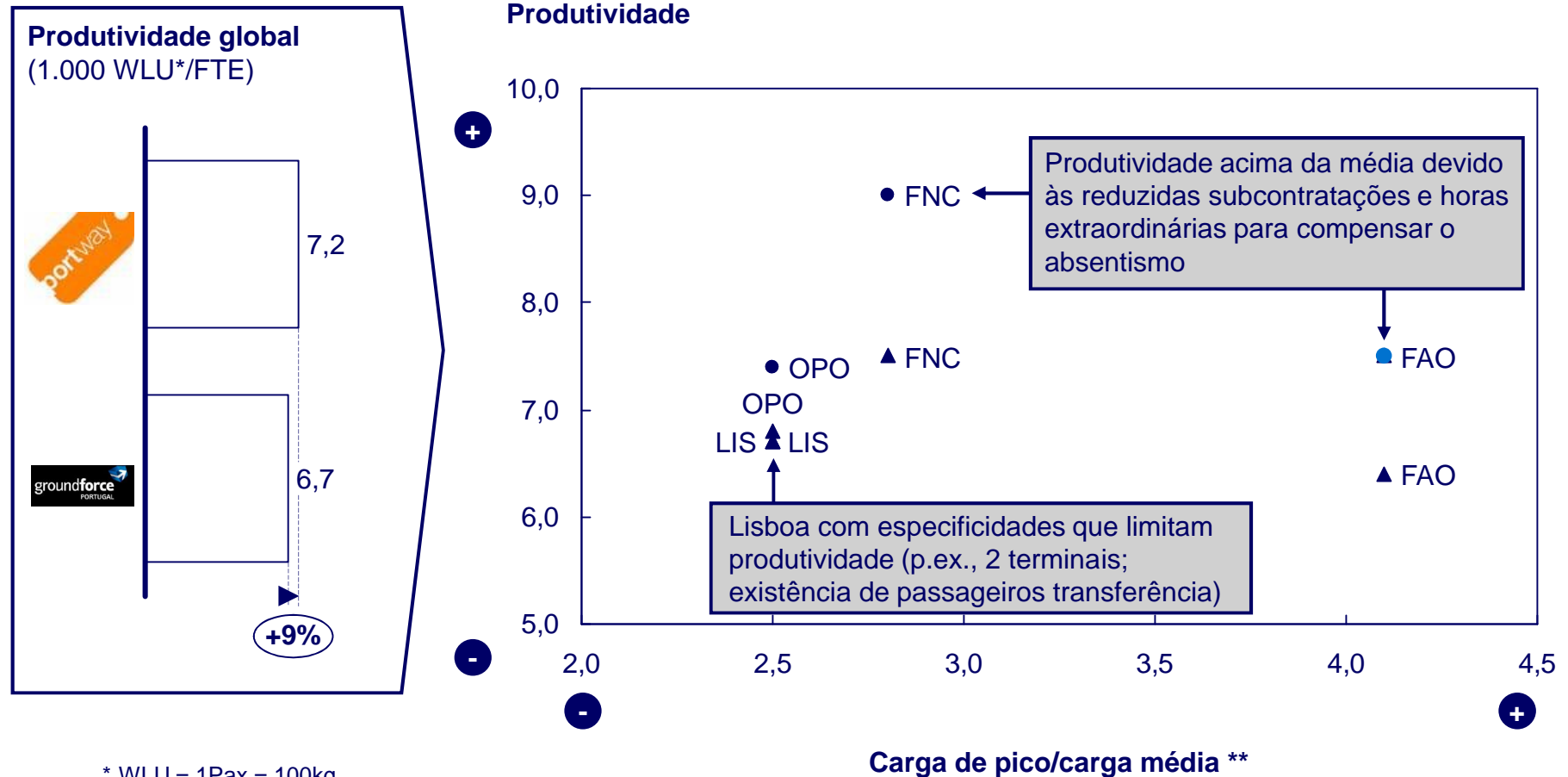
Nota: A taxa de crescimento dos custos com pessoal por FTE entre 2006 e 2008E é de 0,84%

Fonte: Groundforce; Relatório de Contas; Portway; McKinsey Research

1. ... SITUAÇÃO QUE SE INVERTE MEDINDO A PRODUTIVIDADE POR UNIDADE DE CARGA/PASSAGEIRO

Produtividade (1000 WLU*/FTE). 2007

- Produtividade com FTEs disponíveis
- ▲ Produtividade com FTEs do quadro



* WLU = 1Pax = 100kg

** Considerando ano de 2007 como amostra

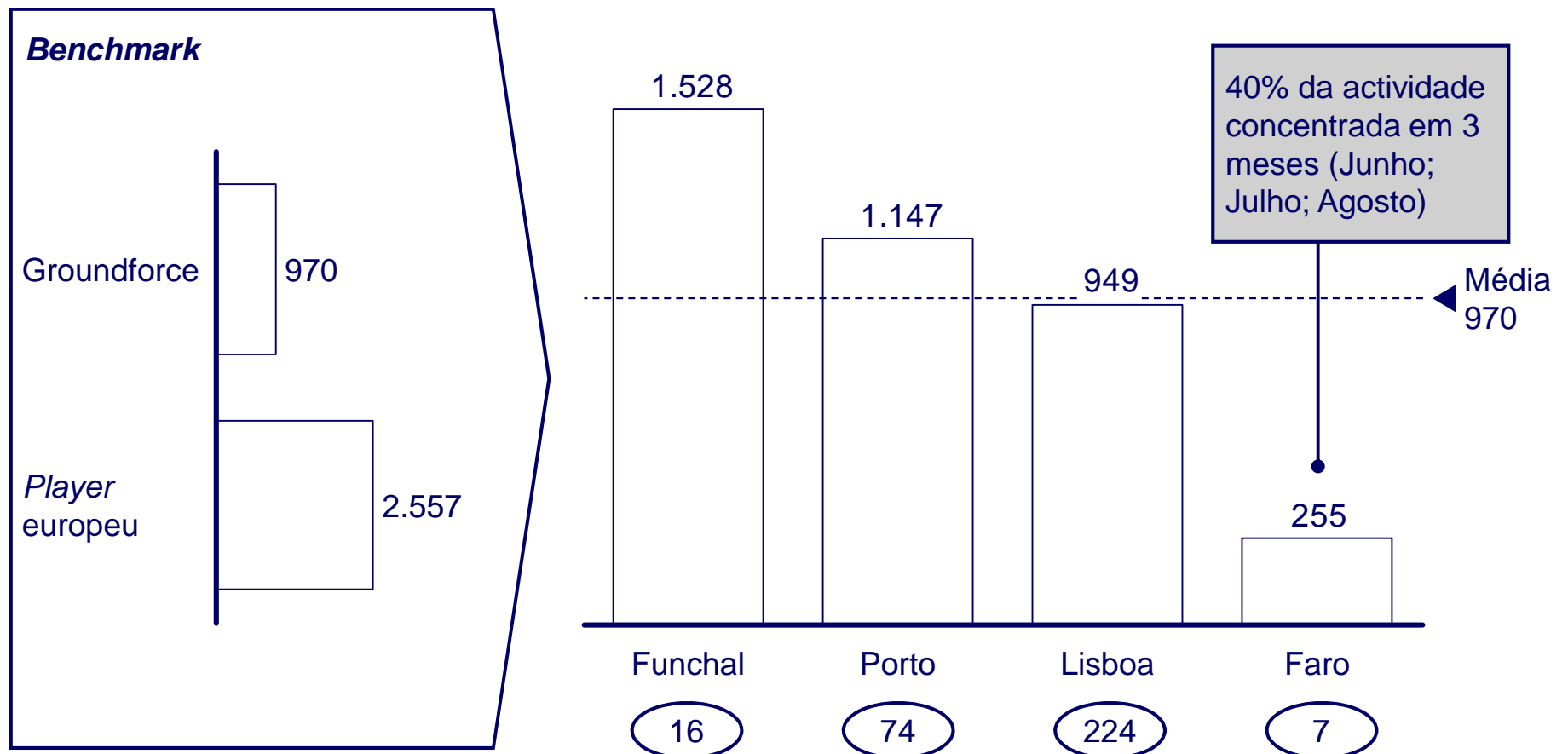
*** Calculado excluindo o absentismo, incluindo horas extraordinárias e subcontractação

Fonte: Análise da Equipa de Projecto

1. O NEGÓCIO DE CARGA APRESENTA TAMBÉM UMA BAIXA PRODUTIVIDADE COM VARIABILIDADE ENTRE AEROPORTOS

Produtividade Kg/FTE*/Dia
2007

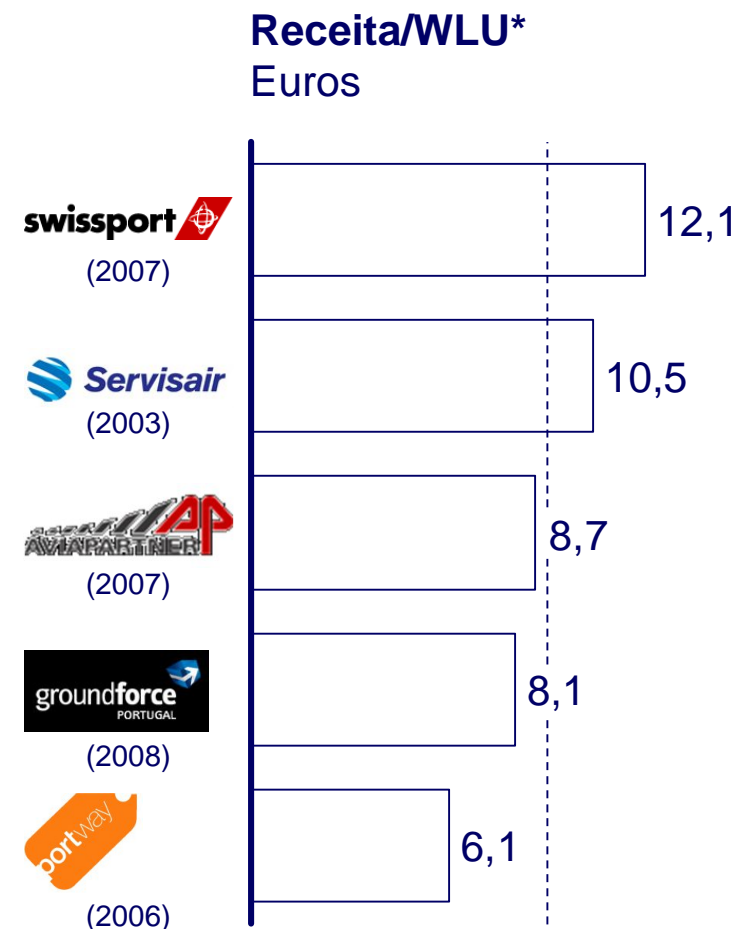
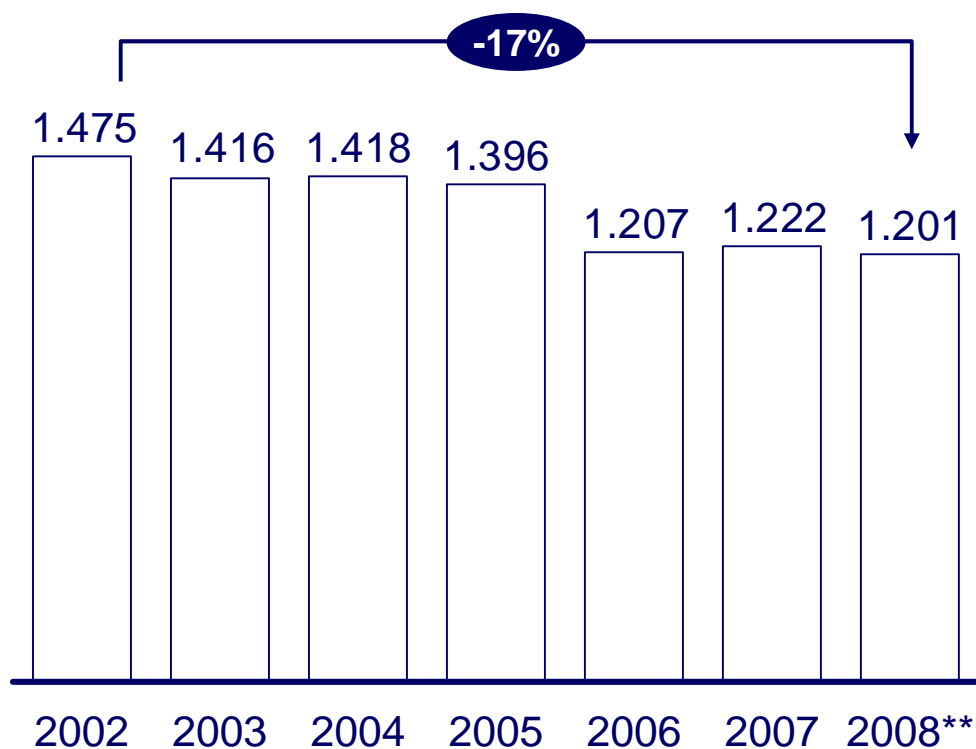
FTEs disponíveis*



* Exclui pessoal alocado a tratamento documental
Fonte: Groundforce; Equipa de Projecto

2. A NÍVEL COMERCIAL, A ENTRADA DA PORTWAY CAUSOU UMA QUEBRA NOS PREÇOS, GERANDO UM YIELD INFERIOR AO DE OUTROS HANDLING AGENTS

Evolução dos preços médios por movimento da Groundforce
Euros/movimento ponderado



Média:
9,1

* Workload unit = 1 Pax = 100 kg

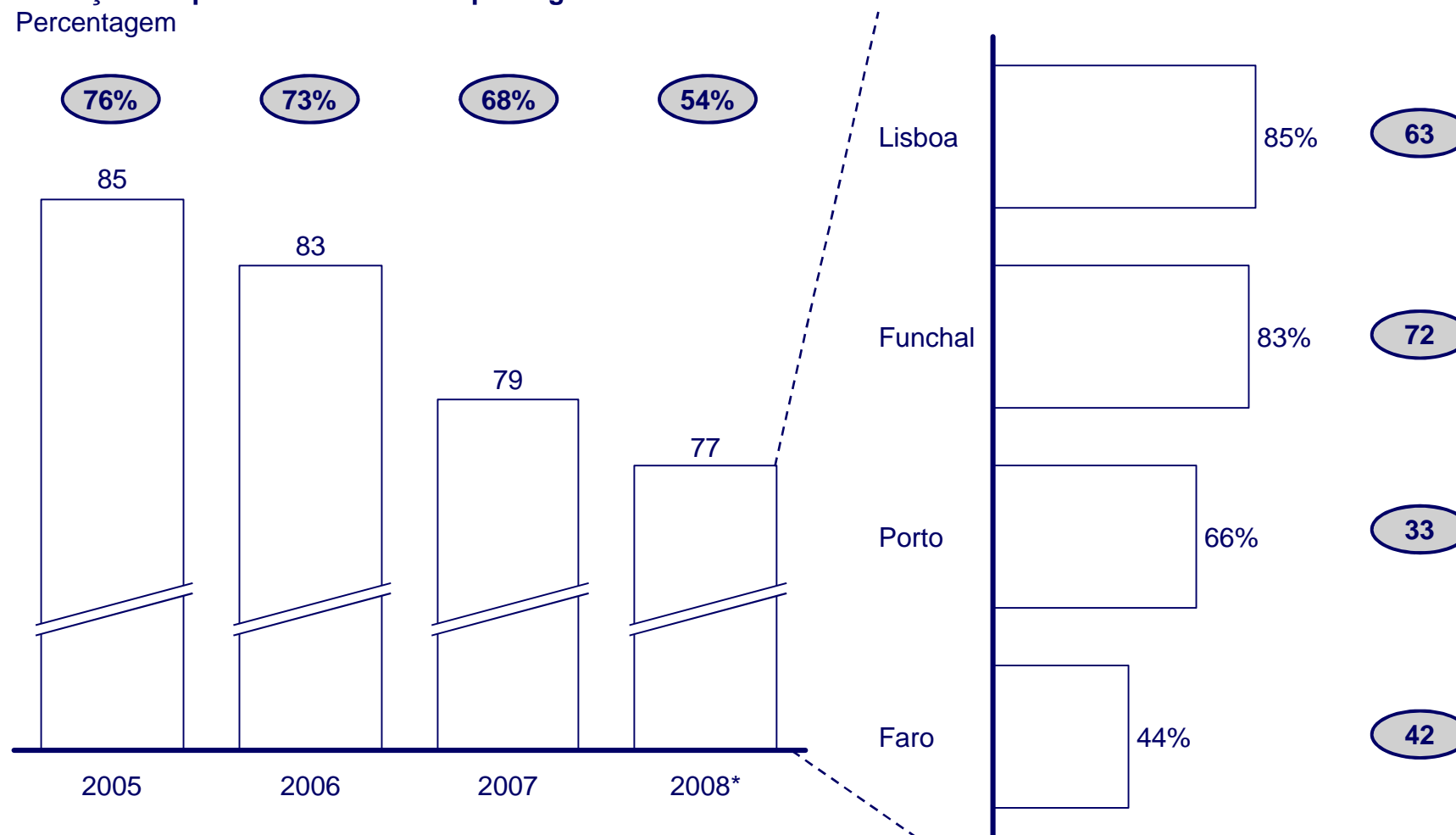
** Valores a Junho 2008

2. ADICIONALMENTE, A GROUNDFORCE TEM VINDO A PERDER QUOTA DE MERCADO EM PASSAGEIROS

PRELIMINAR

○ Quota de mercado excluindo TAP

Evolução da quota de mercado em passageiros
 Percentagem

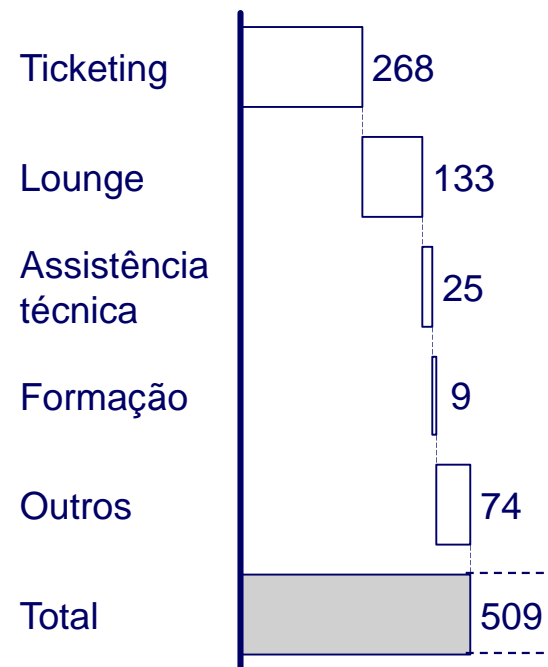


* Valores de Novembro de 2007 a Março de 2008 ajustados a 12 meses
 Fonte: Portal Groundforce (Dezembro acumulado)

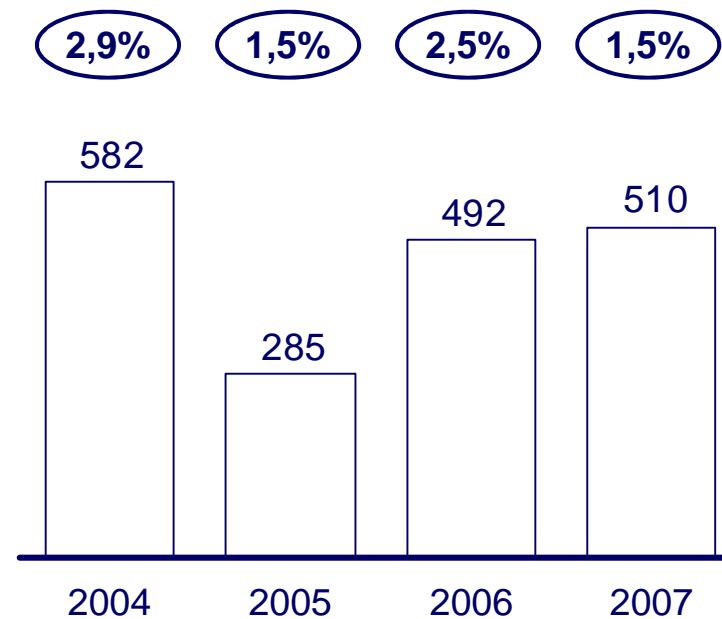
2. A GROUNDFORCE APRESENTA TAMBÉM REDUZIDAS RECEITAS SUPLEMENTARES PARA ALÉM DOS CONTRATOS COMO *HANDLING AGENT*

○ Peso na receita total

Distribuição dos proveitos adicionais*
2007, Milhares Euros



Evolução dos proveitos adicionais
Milhares euros



- ◆ Inexistência de serviços oferecidos por outras companhias (p.ex., fuelling, assistência a grupos)
- ◆ Inexistência de evolução positiva de receitas adicionais nos últimos anos

* Excluindo 0,2 M Euros de refacturação

OBJECTIVOS DO DOCUMENTO

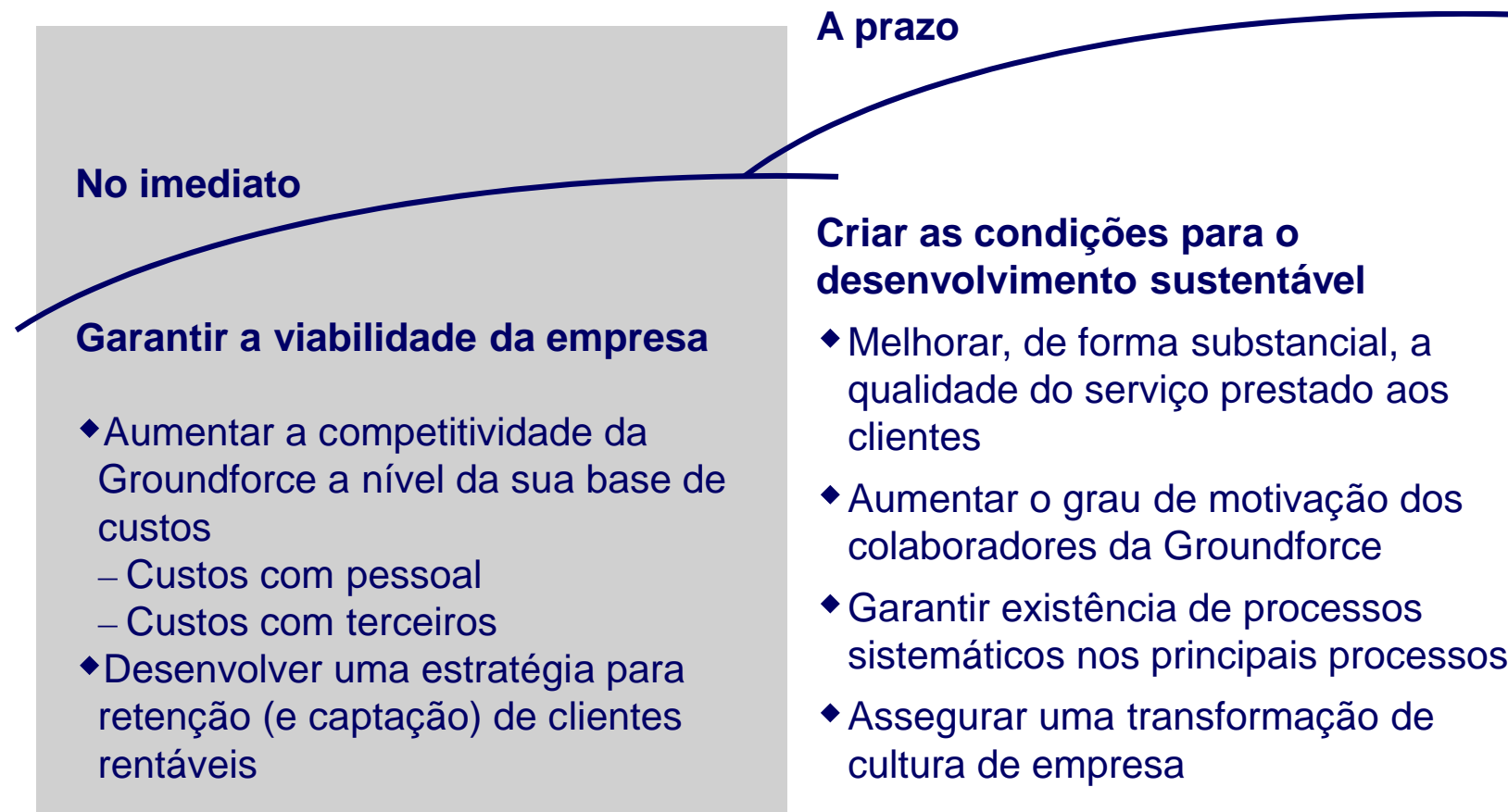
- ◆ Apresentar o diagnóstico de situação de partida da Groundforce

- ◆ **Debater as questões estruturais para a concretização do *turnaround* da Groundforce**

- ◆ Concretizar as principais iniciativas do plano de reestruturação da Groundforce

NESTE CONTEXTO, A GROUNDFORCE TEM DUAS GRANDES PRIORIDADES...

□ Foco prioritário

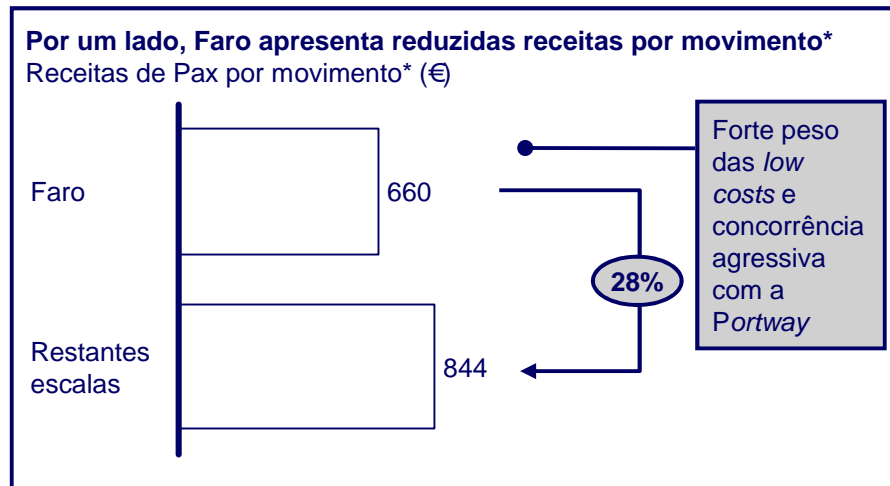


Fonte: Equipa de Projecto

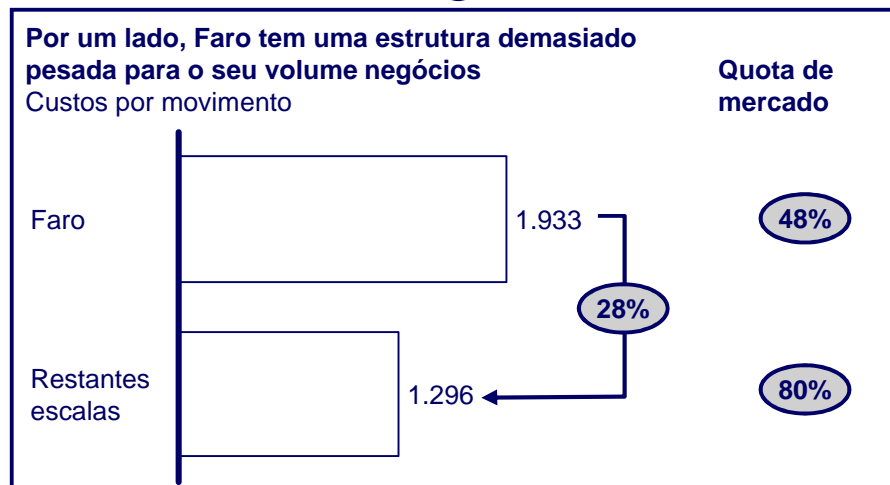
1. A ESCALA DE FARO APRESENTA UM ELEVADO DÉFICE OPERACIONAL



● Média para restantes escalas

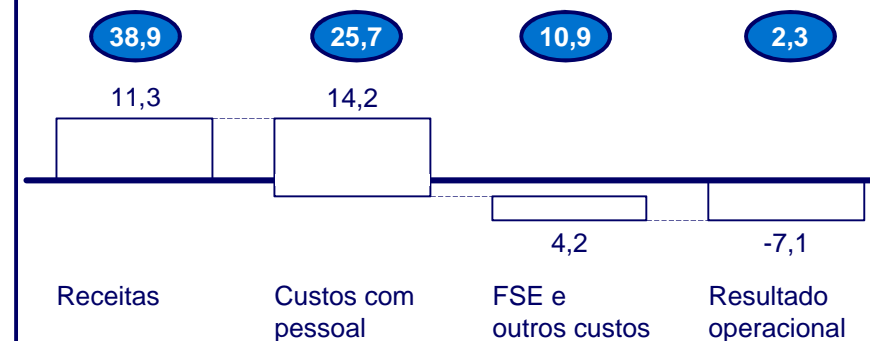


+



Consequentemente o resultado operacional de Faro contribui significativamente para o gap de 2008

Milhões de euros



* Movimento ponderado excluindo a TAP

** *Forecast* para 2008 Março

Fonte: Grounforce; Análise da Equipa de Projecto












4. O PROCESSO DE RENEGOCIAÇÃO DEVERÁ PRIORITIZAR OS CLIENTES A RENEGOCIAR COM BASE EM TRÊS CRITÉRIOS



● Contribuição alta
○ Contribuição baixa

Critério de prioritização de clientes

- ◆ Avaliação do impacto esperado no cenário de renegociação para margem bruta de 40% (engloba dimensão do cliente e margem unitária)
- ◆ Inclusão de clientes que pertencem a grupos de clientes a renegociar (Alitalia e KLM)
- ◆ Avaliação da contribuição do cliente para o pico de actividade nos aeroportos onde opera (lógica marginalista vs lógica *full cost*)

Cliente	Gap face a margem bruta de 40% M€	Contribuição para pico	Final do contrato
 TUI Aktiengesellschaft	1,27	N.d.	31/03/2009
 monarch.pt	1,26	● (FAO)	31/03/2010
 Lufthansa	0,91	◐ (OPO)	31/03/2009
 airberlin.com Your Airline.	0,78	◑ (FAO)	31/03/2010
 AIR FRANCE	0,52	◐ (LIS)	31/03/2009
 KLM	0,39	○ (LIS)	31/03/2009
 Grupo SATA Air Açores	0,38	◑ (FNC)	31/03/2010
 Thomas Cook	0,38	○ (FAO)	31/03/2010
 Grupo SATA	0,15	◑ (FNC)	31/12/2010
 condor	0,12	◐ (FNC)	31/03/2010
 Alitalia	0,10	◐ (LIS)	31/03/2012

* Calculado tendo em conta o reajust da margem bruta para 40% em todos os contratos

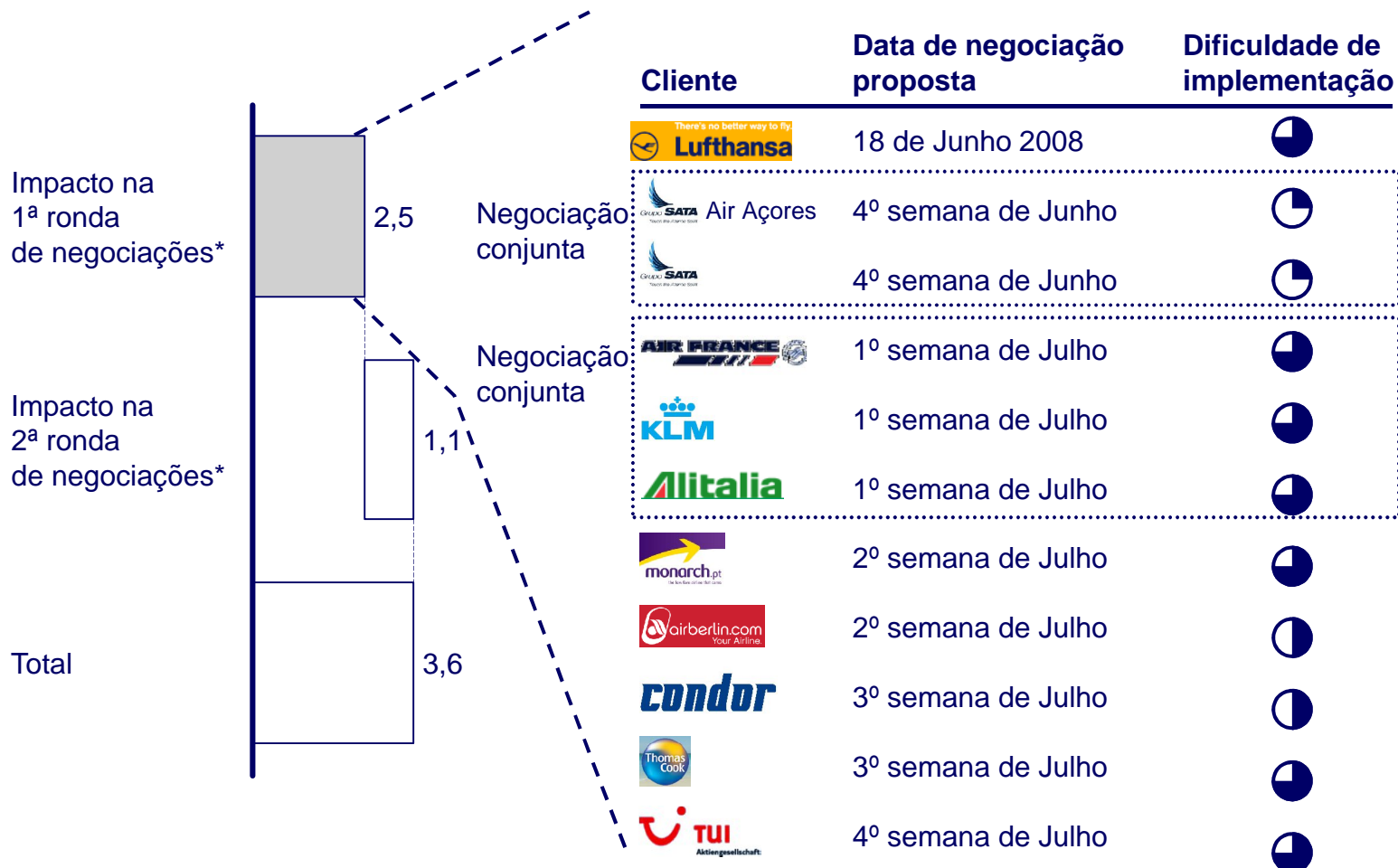
Fonte: Groundforce, OAG; Análise da Equipa de Projecto



4. POR ÚLTIMO, É ESSENCIAL DEFINIR PRAZOS PARA O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Negociação em todas as escalas (exclui TAP)

Milhões de euros



- ◆ Processo de agendamento de reuniões em curso
- ◆ Preparação dos *packs* de negociação a implementar em função do planeamento elaborado

* Considerando subida média de 10% dos preços aos clientes prioritizados em 2 anos consecutivos e de 15% para os restantes, exceptuando Sata e Iberia (subida de 5%)

Fonte: Equipa de Projecto

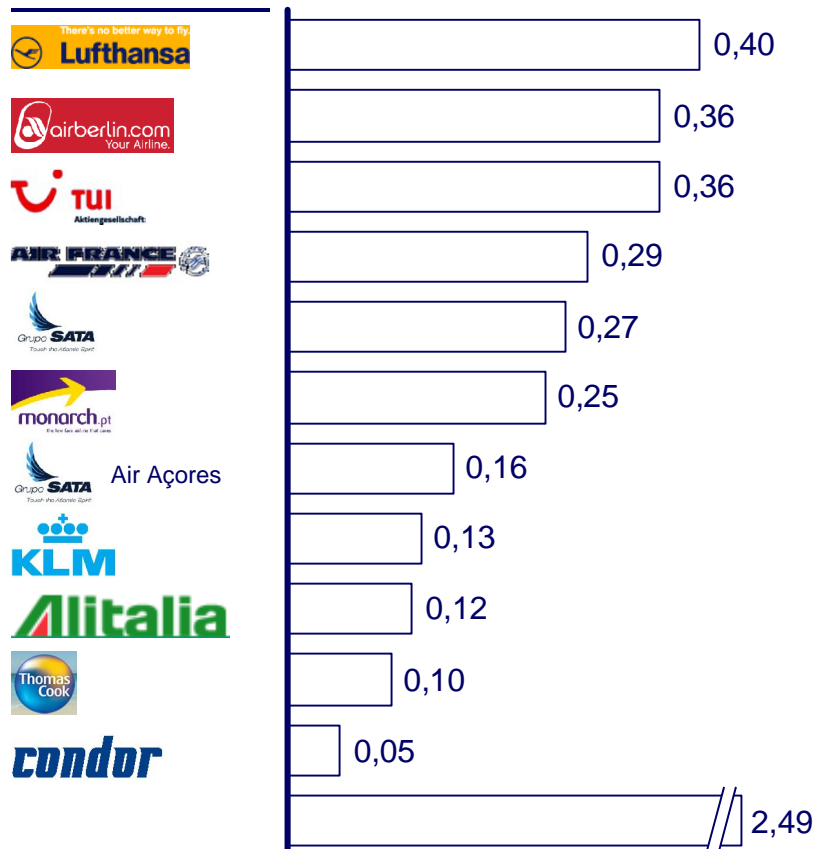
4. A RENEGOCIAÇÃO DOS CONTRATOS COM SUCESSO PODERÁ IMPACTAR DE FORMA POSITIVA EM 2,4 MILHÕES DE EUROS

Impacto em função de diferentes cenários negociais

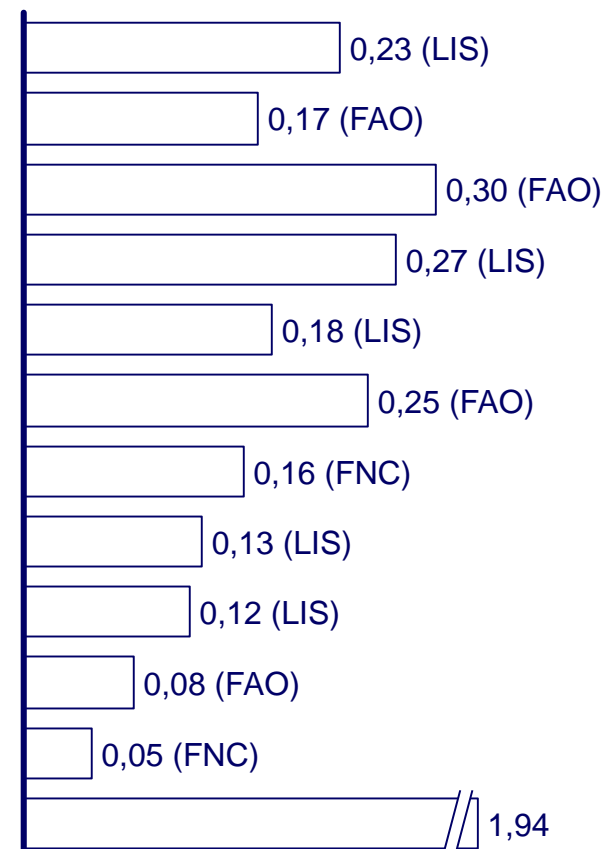
Milhões de euros



Cliente Subida de preços em todas as escalas*



Subida de preços na escala de maior relevância



* Considerando subida média de preços de 10% na renegociação imediata e 10% adicionais após o final do contrato, exceptuando Sata e Iberia (subida de 5%)

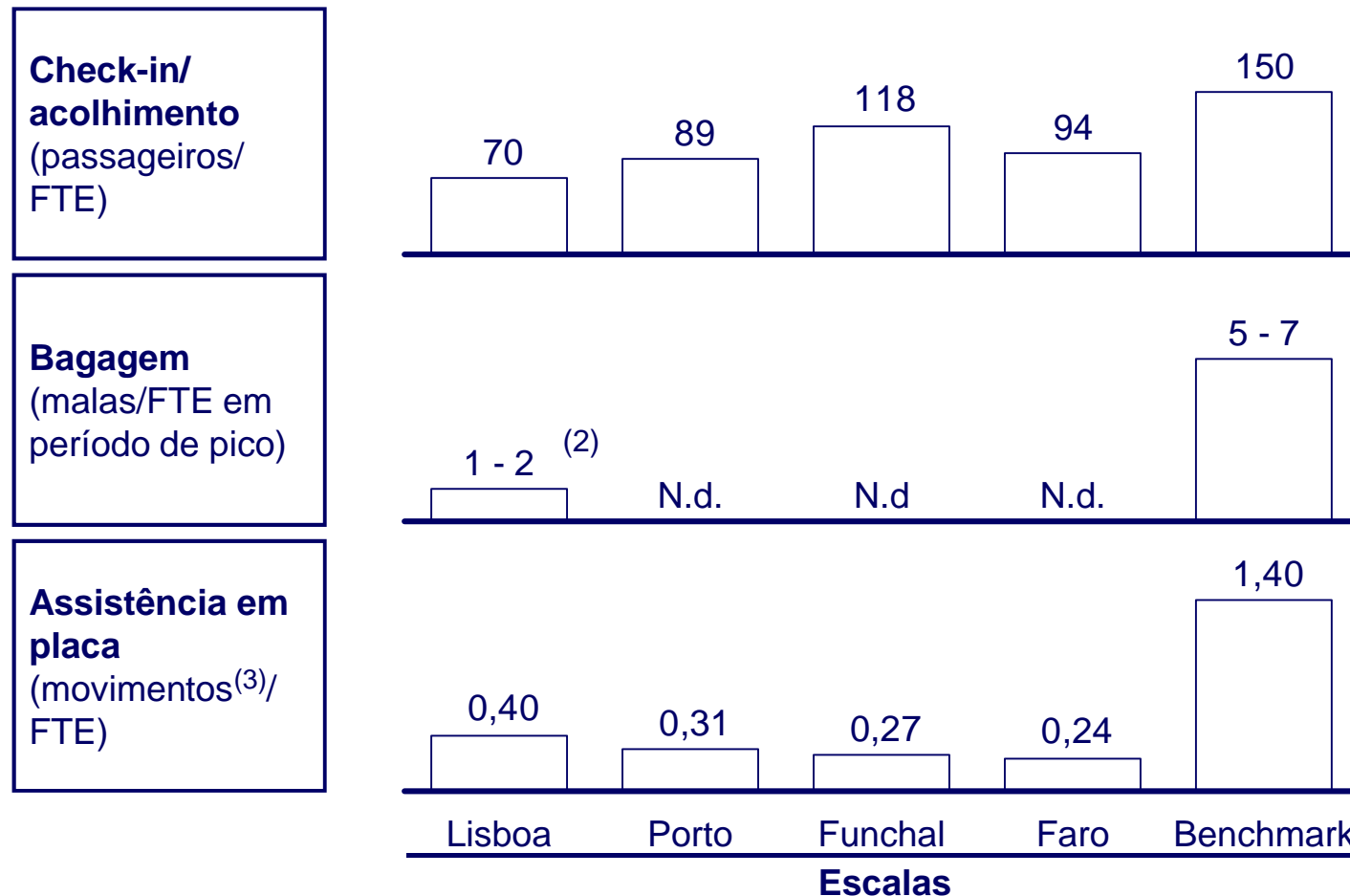
Fonte: Modelo de rentabilidade; Equipa de Projecto

OBJECTIVOS DO DOCUMENTO

- ◆ Apresentar o diagnóstico de situação de partida da Groundforce
- ◆ Debater as questões estruturais para a concretização do *turnaround* da Groundforce
- ◆ **Concretizar as principais iniciativas do plano de reestruturação da Groundforce**

1. EXISTEM DIFERENÇAS CONSIDERÁVEIS NA PRODUTIVIDADE DOS DIFERENTES AEROPORTOS E UM GAP FACE ÀS MELHORES PRÁTICAS

Produtividade real diária⁽¹⁾. 2007



De um ponto de vista *top-down*, aparentam existir oportunidades de homogeneização de procedimentos e alinhamento com melhores práticas sobretudo a nível da bagagem e da assistência placa

(1) Desconsiderando FTEs ausentes; considerando horas extraordinárias e subcontratados

(2) Observações no TBP no dia 22 de Maio

(3) Movimentos considerados pela dimensão da frota

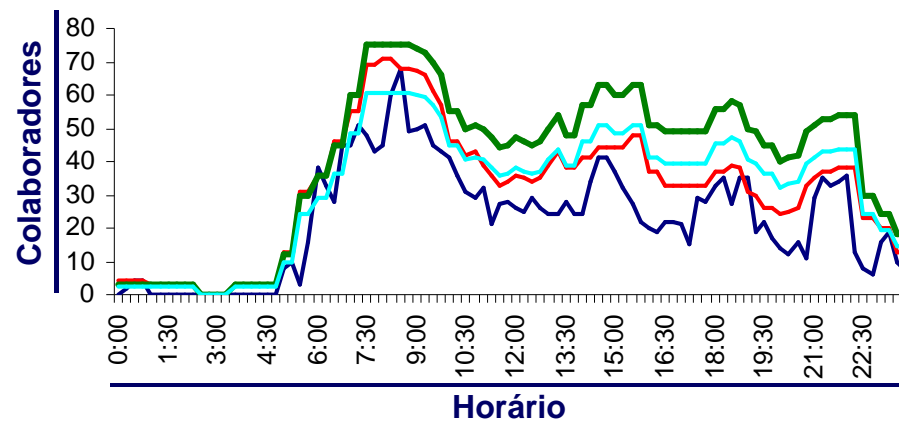
Fonte: Recursos humanos, análise da equipa de projecto

2. APESAR DOS ESFORÇOS RECENTES PARA A OPTIMIZAÇÃO DO PLANEAMENTO A LONGO PRAZO, AINDA APARENTAM EXISTIR OPORTUNIDADES DE MELHORIA

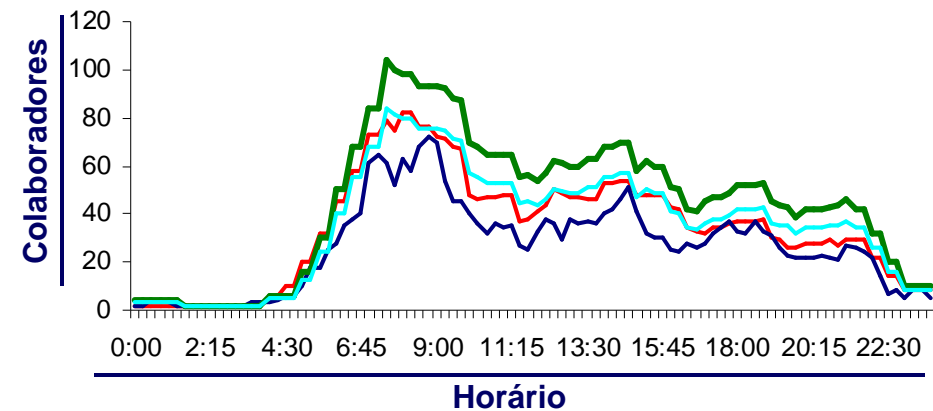
Escala de Lisboa, 2ª feira da semana tipo do Verão IATA 2008

- Turnos (Inform)
- Tarefas (Inform)
- Horários
- Horários ajustados por ausentismo médio*

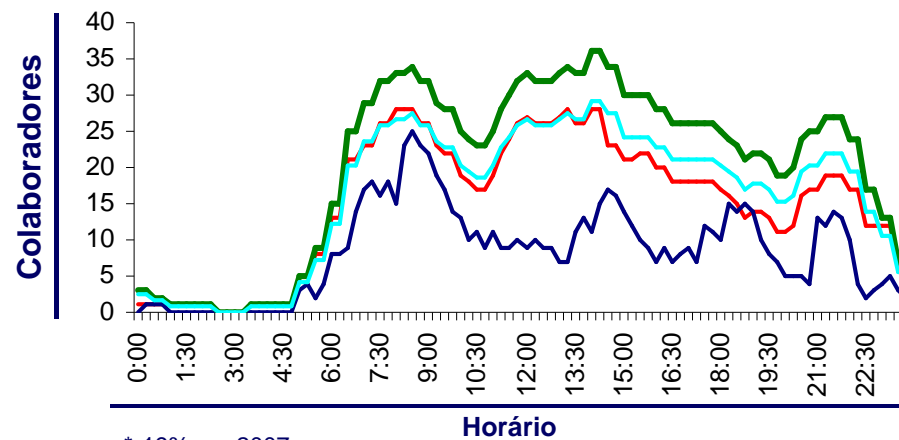
OAEs assistência placa



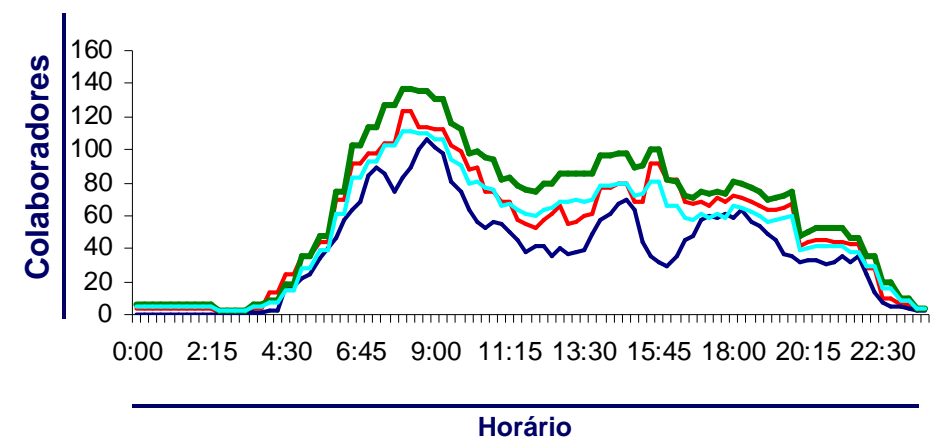
OAEs terminais



TTAEs assistência placa



TTAEs check-in e acolhimento



* 19% em 2007

Nota: Planeamento feito supondo abolição do horário de pequeno almoço e considerando o efeito da refeição única

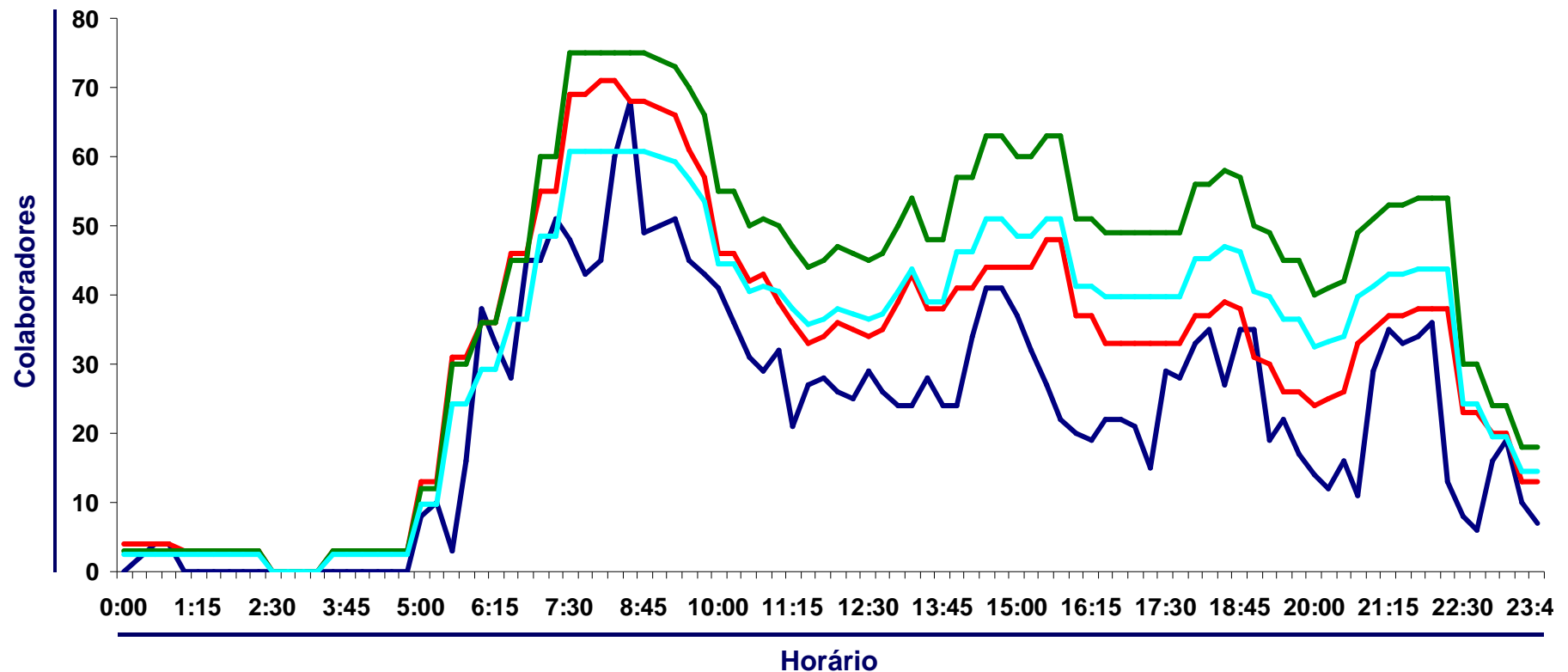
Fonte: Groundforce; Equipa de Projecto

2. DETALHE DO PLANEAMENTO DOS OAEs DE ASSISTÊNCIA À PLACA

Escala de Lisboa, 2ª feira da semana tipo do Verão IATA 2008

BACK-UP

- Turnos (Inform)
- Tarefas (Inform)
- Horários
- Horários ajustados por ausentismo médio*



* 19% em 2007

Nota: Planeamento feito supondo abolição do horário de pequeno almoço e considerando o efeito da refeição única

Fonte: Groundforce; Equipa de Projecto



2. EM AEROPORTOS COM GRANDE VARIABILIDADE DE CARGA DE TRABALHO SEMANAL E ANUAL A CRIAÇÃO DE UM ESQUEMA DE BANCO DE HORAS (PARA ALGUNS TRABALHADORES) IRÁ AJUDAR A FAZER FACE AOS PICOS

2008

Ilustração da carga de trabalho típica para uma semana (movimentos)

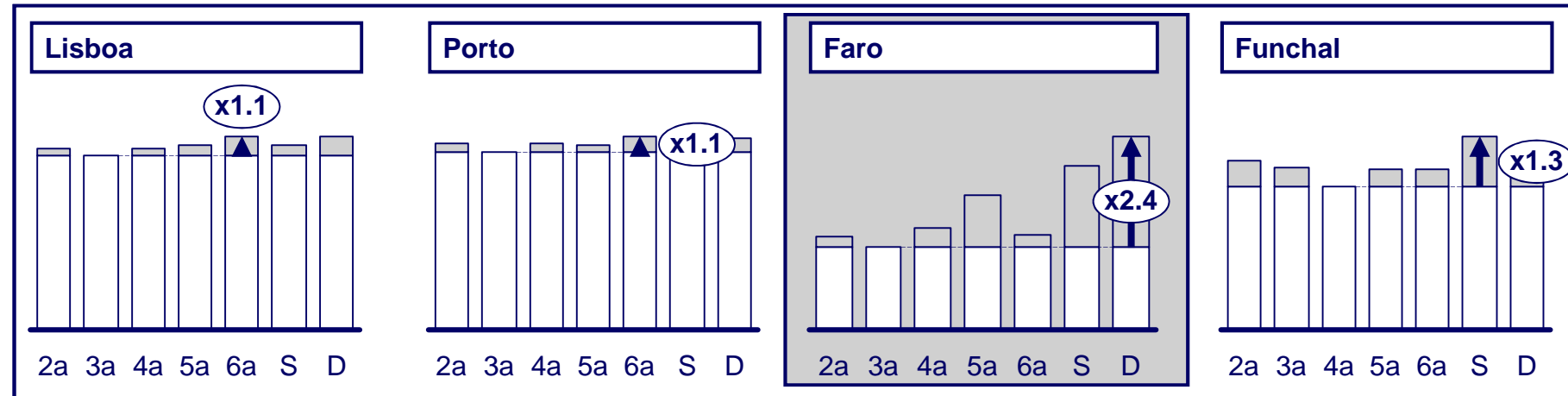
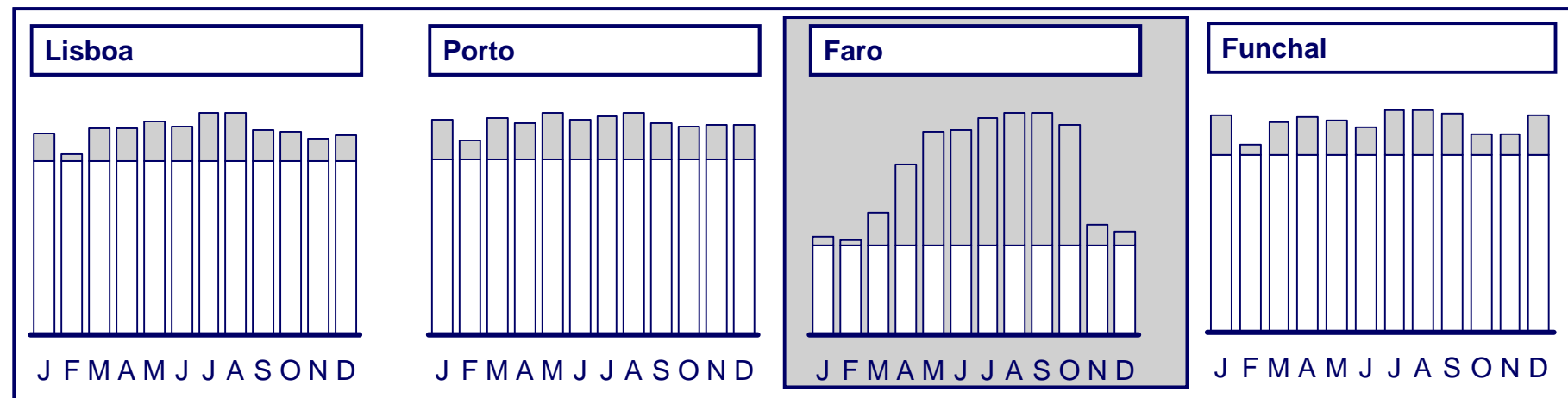


Ilustração de carga de trabalho típica para um ano

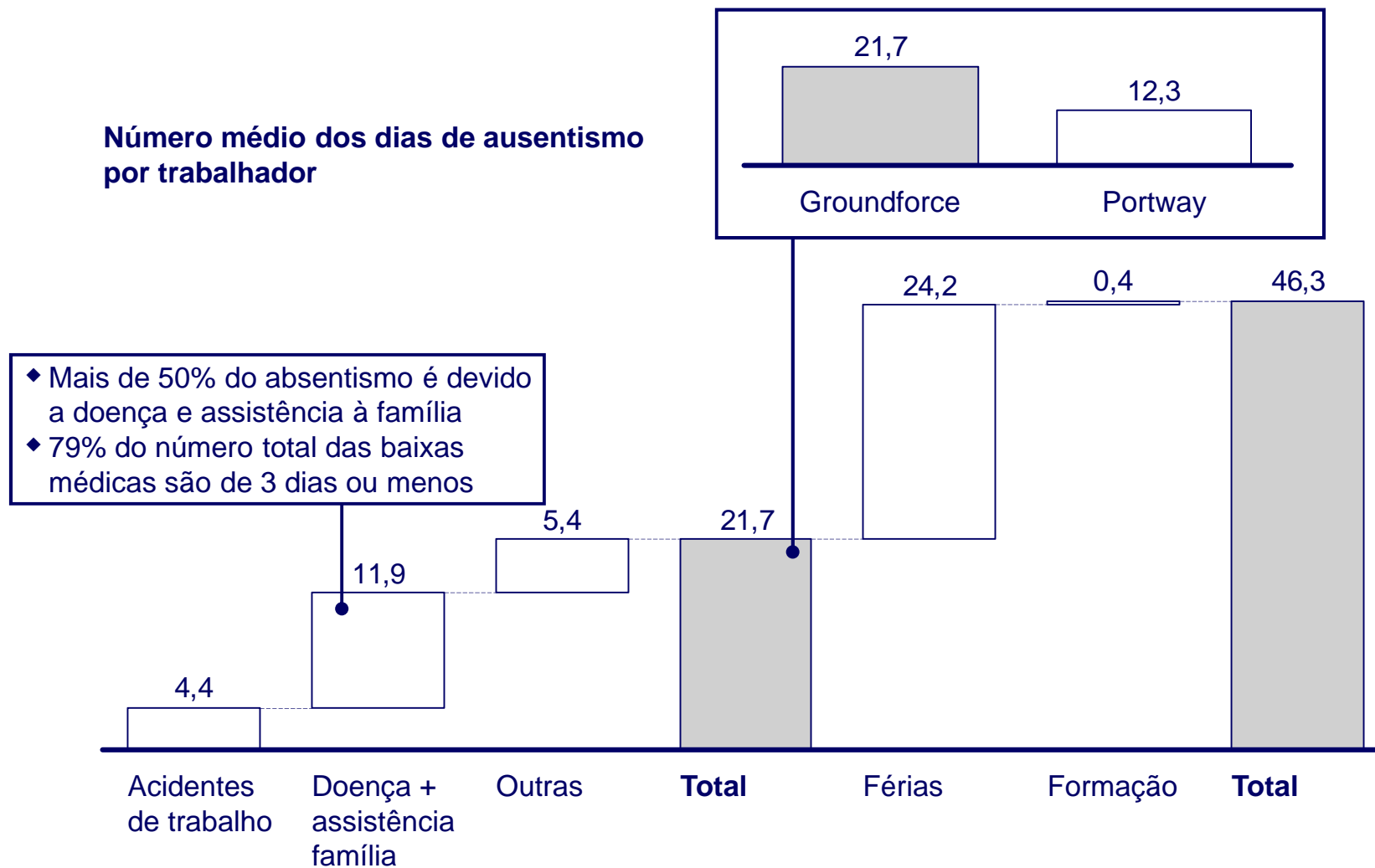


Fonte: Groundforce; Equipa de Projecto



2. A GROUNDFORCE APRESENTA UM FORTE AUSENTISMO JUSTIFICADO SOBRETUDO POR UM ELEVADO ABSENTISMO DOS SEUS COLABORADORES

2007



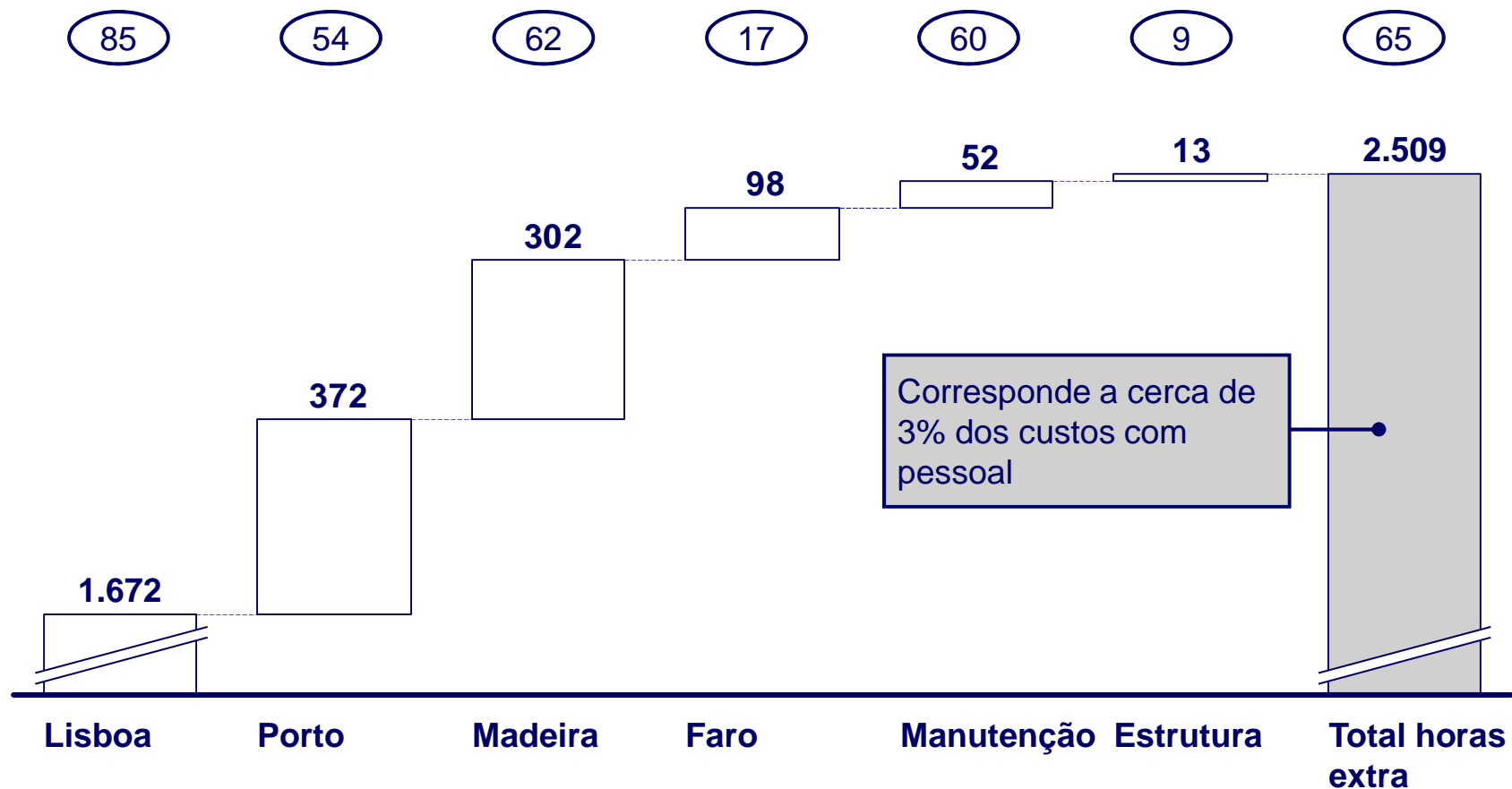
Fonte: Groundforce, Relatório de contas Portway; Equipa de Projecto

3. UMA PARTE DOS CUSTOS COM PESSOAL CORRESPONDE A HORAS EXTRAORDINÁRIAS NECESSÁRIAS DEVIDO AO MAU PLANEAMENTO

Custos com horas extra, 2007

Milhares de euros

○ Número de horas extra por FTE*



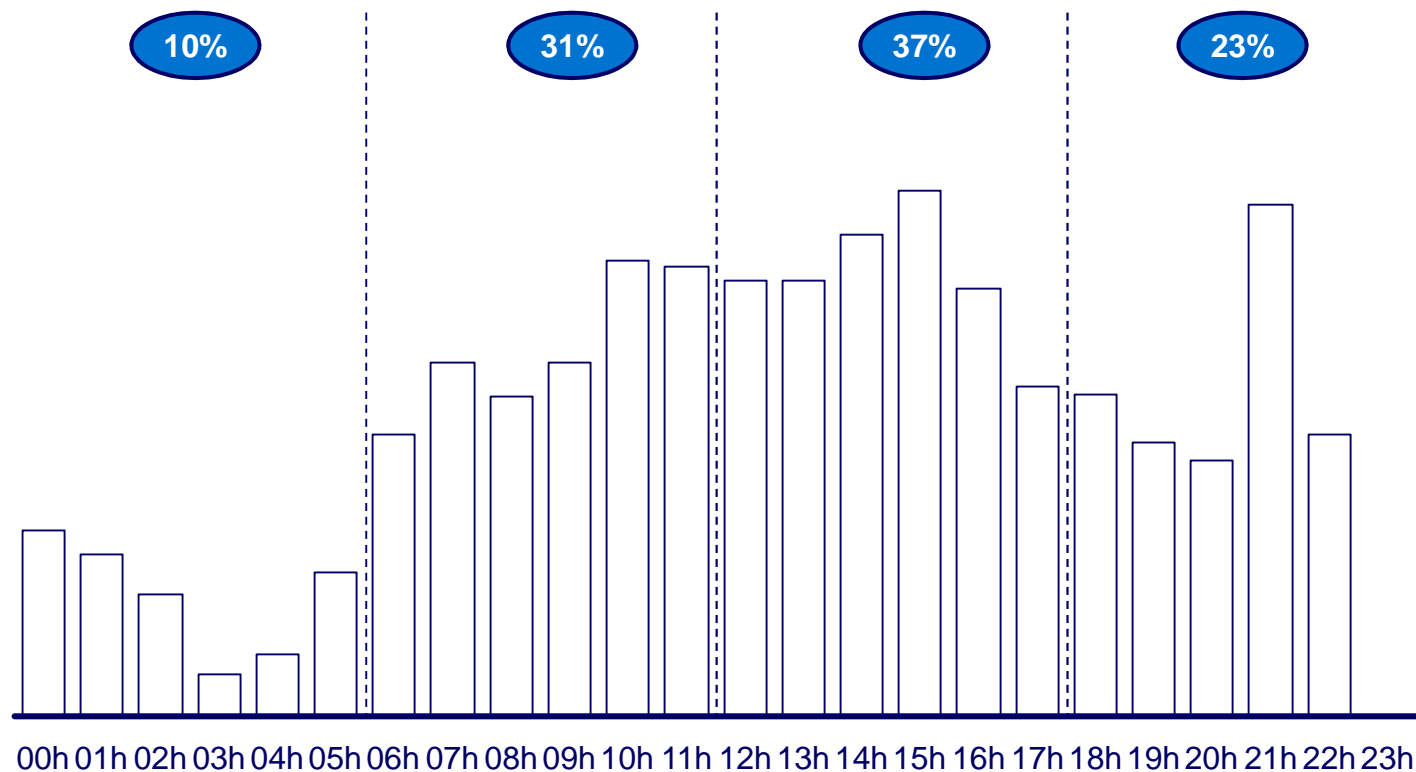
* O número de FTEs considerado não inclui potenciais trabalhadores temporários

Fonte: Groundforce

3. NO ANO PASSADO, DEVIDO AO MAU PLANEAMENTO*, FORAM NECESSÁRIAS MUITAS HORAS EXTRAORDINÁRIAS EM PERÍODOS DE VALE

Escala de Lisboa, 2007

Total de horas extraordinárias

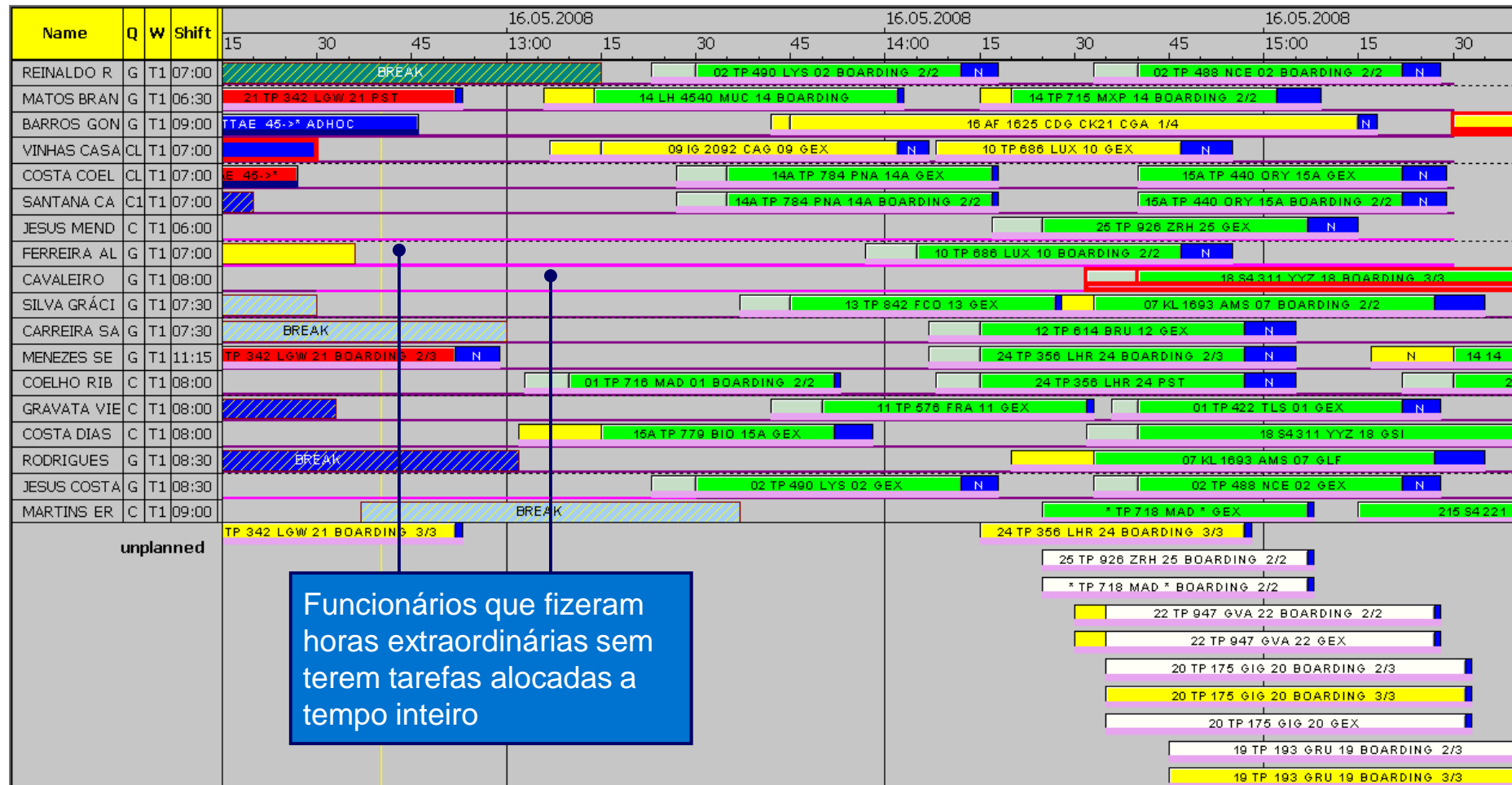


A utilização do INFORM no planeamento a curto prazo permitirá uma redução drástica do número de horas extraordinárias

Fonte: Groundforce; Equipa de Projecto

3. O INFORM DÁ VISIBILIDADE A SITUAÇÕES ANÓMALAS DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM TEMPO REAL E PERMITE, ASSIM QUE SEJA BEM UTILIZADO, A SUA OPTIMIZAÇÃO

EXEMPLO

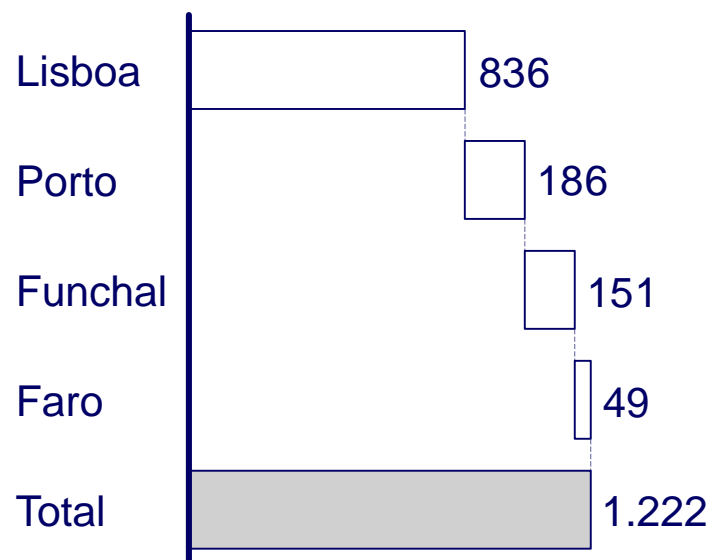


Fonte: Groundforce

3. A MELHORIA DO PROCESSO DE PLANEAMENTO DE CURTO PRAZO PODERÁ TER IMPACTO A DOIS NÍVEIS

Impacto financeiro por redução das horas extras*

Impacto de redução de horas extras Milhares de euros

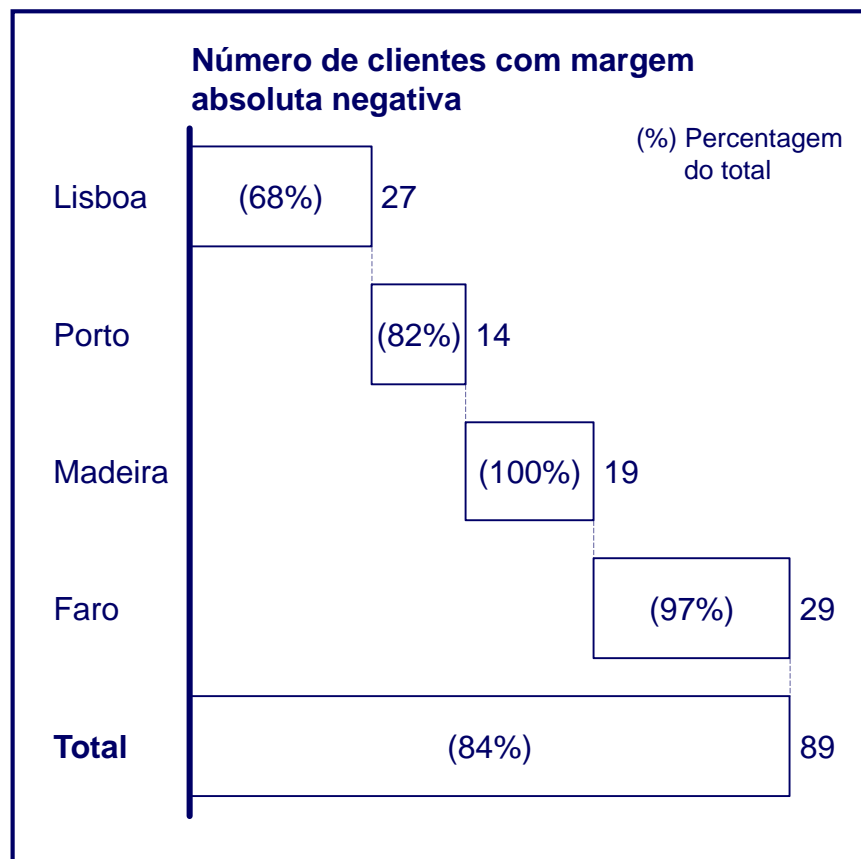


Impacto na melhoria operacional

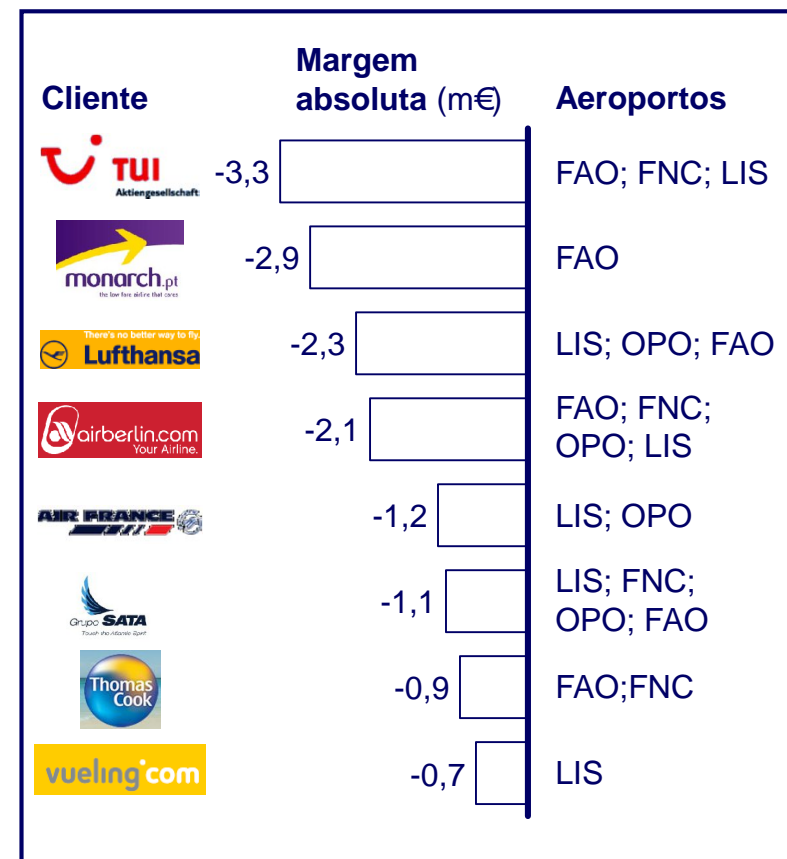
- ◆ Introdução de maior disciplina operacional nas diversas escalas
- ◆ Desenvolvimento de uma maior previsibilidade do ponto de vista de gestão de operações
- ◆ Possibilidade de ser utilizada como catalisador e/ou mecanismo de acompanhamento
 - Iniciativas de melhoria de eficiência operacional
 - Oportunidades de redução dos standards

* Assumindo redução de 50% face aos valores de 2007
Fonte: Equipe de Projecto

1. A GROUNDFORCE APRESENTA DIVERSOS CLIENTES COM MARGEM ABSOLUTA NEGATIVA



Principais clientes com margem negativa



* Cliente

Fonte: Groundforce; Equipa de Projecto

1. PRINCIPAIS CLIENTES COM MARGEM NEGATIVA POR ESCALA

BACKUP

() Clientes abaixo de 40%
de margem bruta média

Aeroportos	Cliente	Movimentos	Margem bruta €/movimento	Margem absoluta €/movimento
Lisboa (19)	Air France	1.902	122	-503
	KLM	842	19	-756
	Lufthansa	1.829	120	-701
	Air Nostrum	1.358	105	-133
Porto (9)	Lufthansa	1.109	5	-870
	Air Nostrum	923	100	-158
	Air France	397	22	-335
	Air Berlin	363	251	-663
Funchal (19)	Sata Air Açores	2.156	37	-319
	Air Berlin	486	105	-969
	Grupo TUI	255	-17	-256
	Condor	262	78	-1.098
Faro (23)	Monarch	1.583	-177	-1.837
	Grupo TUI	1.957	-47	-1.516
	Air Berlin	925	0	-1.325
	CB Airways	909	10	-1.138
	Thomas Cook UK	420	-108	-1.717

Fonte: Groundforce (modelo de rentabilidade)

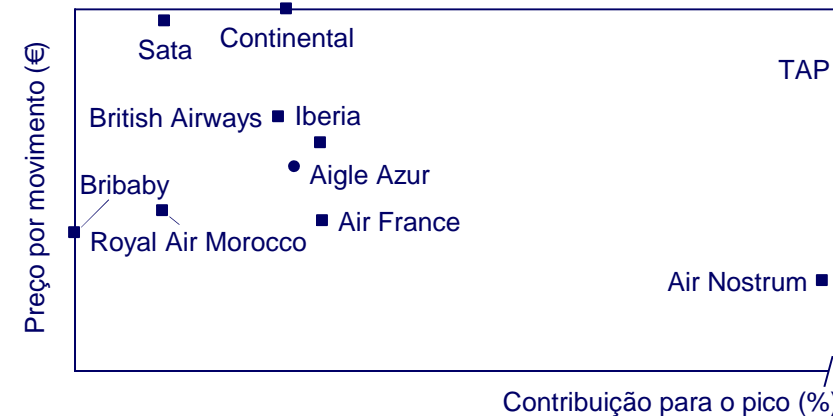
1. ADICIONALMENTE, A ESTRATÉGIA DE RENEGOCIAÇÃO DEVE TER EM CONTA A CONTRIBUIÇÃO PARA O PICO

Comparação do preço por movimento com a contribuição para o pico

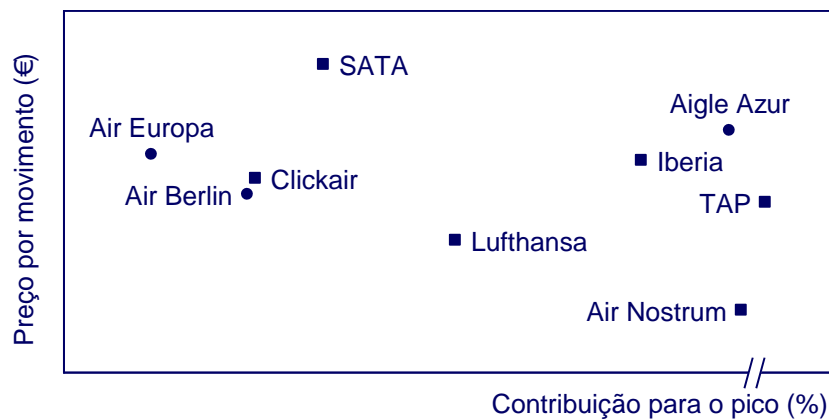
Aeroporto de Faro



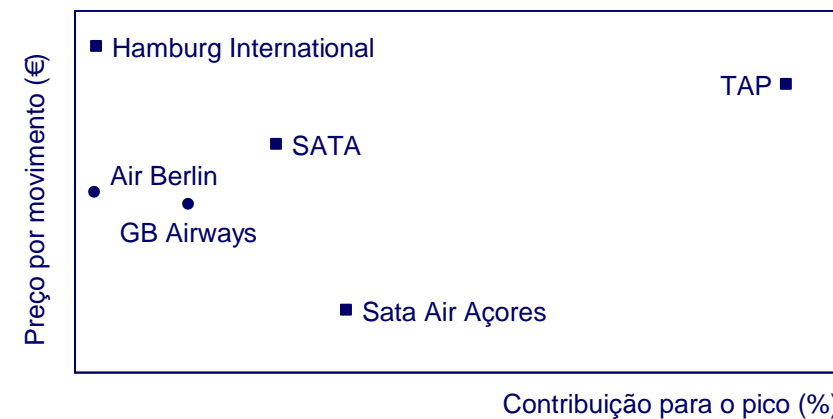
Aeroporto de Lisboa



Aeroporto do Porto



Aeroporto do Funchal



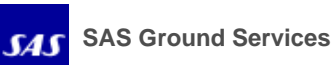





* Considerando pico das 10 às 11 e das 16 às 17 horas

Fonte: Groundforce; DAG; Análise da Equipa de Projecto

3. EXISTE UM CONJUNTO DE SERVIÇOS COM POTENCIAL DE EXPLORAÇÃO PELA GOUNDFORCE

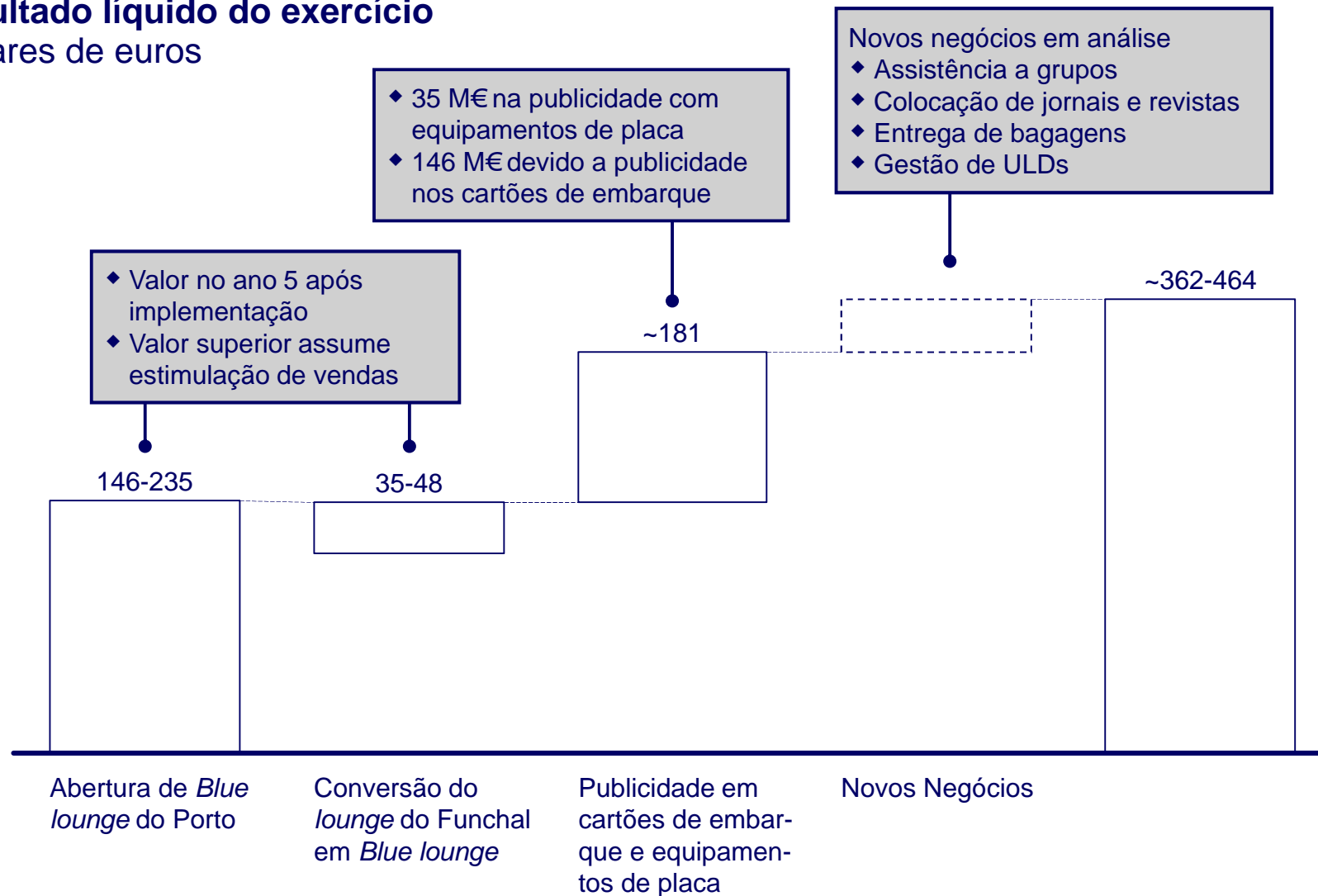
Serviços a avião e passageiro

	Descrição	Exemplos de <i>players</i>
Fuelling e gestão do fuel	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Abastecimento da aeronave e gestão do <i>fuel</i>, incluindo a procura de fornecedores e estudo de preços mais competitivos 	
Catering e provisionamento	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Preparação das provisões e de sistemas de entretenimento no avião 	
Lounges	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Disponibilização de serviços de <i>lounge</i> para os clientes de elevado valor das companhias aéreas, oferecendo <i>internet</i>, informações sobre os voos, bebidas e <i>snacks</i> 	 
Serviço especial a grupos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pré check-in; acolhimento e acompanhamento no aeroporto; transporte para hotel e aeroporto 	 

3. A GROUNDFORCE PREVÊ IMPLEMENTAR UM CONJUNTO DE INICIATIVAS EM NOVOS NEGÓCIOS QUE REPRESENTAM ~0,4 M€

Resultado líquido do exercício

Milhares de euros



* Pressupondo que a TAP suporta custos de Produção dos cartões (~90 000€) e se aplica uma margem de 25% aos restantes clientes

4. ACTUALMENTE O PROCESSO DE FACTURAÇÃO TEM UM FORTE PENDOR MANUAL QUE PODE LEVANTAR ERROS POTENCIAIS



4. EXISTEM OPORTUNIDADES DE RECEBIMENTO DE SERVIÇOS FACTURADAS AINDA NÃO RECEBIDOS

Milhões de euros

