

ENCONTRO INTERNACIONAL
16 DE MAIO DE 2006

ESTADO DA ARTE
DA RESPONSABILIDADE SOCIAL
SOCIAL RESPONSIBILITY STATE OF THE ART

Responsabilidade Social

Shareholders vs

Stakeholders:

A experiência Groundforce

Ângelo Esteves
16 de Maio de 2005

O conceito de criação de valor por parte de uma empresa pode ser vista em várias perspectivas

- ➔ O conceito tradicional Anglo-Americano de criação de valor para os accionistas, que defende que os interesses dos accionistas são o único objectivo da gestão empresarial.
- ➔ De acordo com esta perspectiva, a função da gestão é aumentar o valor da empresa e dos dividendos para os accionistas.
- ➔ Esta aproximação clássica à criação de valor, frequentemente é acompanhada por extensos programas de reestruturação, re-localização da produção em países de mão-de-obra barata, downsizing e despedimentos em massa

O conceito de criação de valor por parte de uma empresa pode ser vista em várias perspectivas (cont.)

- ➔ Pelo contrário, o conceito Europeu-continental de gestão empresarial baseia-se numa filosofia diferente.
- ➔ A criação de valor deve ser vista na perspectiva mais global dos vários stakeholders: um número de diferentes “grupos de interesses” deve ser tido em consideração, tendo o direito de apresentar os seus legítimos interesses na empresa e ser envolvido nas mais importantes tomadas de decisão
- ➔ Estas duas visões não só podem ser harmonizadas, como são, em larga medida, mutuamente dependentes

Qualquer empresa enfrenta na sua gestão um conjunto de pressões e expectativas vindas dos seus principais *Stakeholders*

Principais Stakeholders

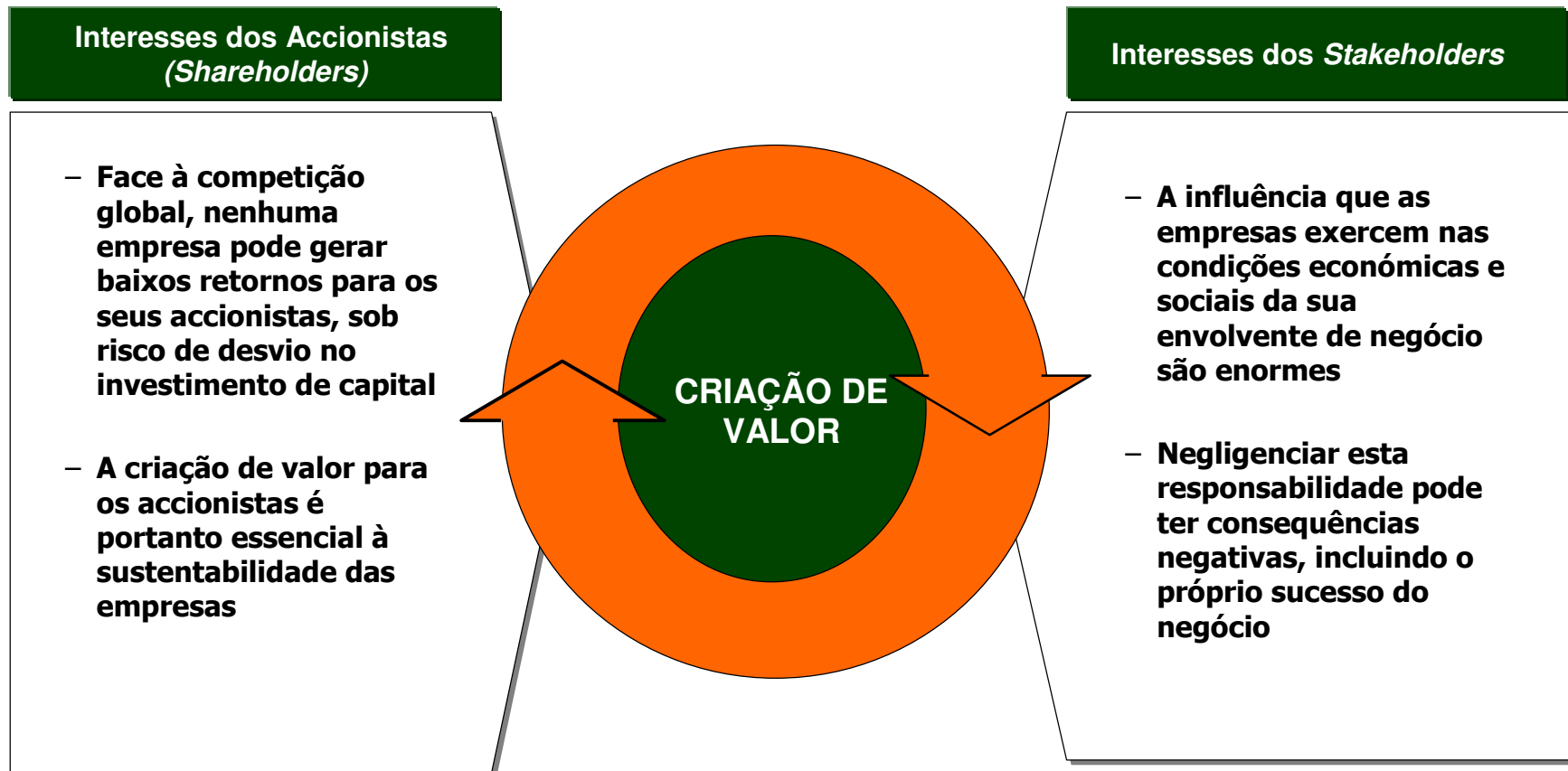
Tipos de Stakeholders	Principais Objectivos	Expectativas/Pressões sobre a Empresa
Accionistas (Stakeholders)	– Aumentar o valor económico do capital investido	– Aumento no valor das acções – Distribuição de dividendos – Influência na Gestão da Empresa
Empregados	– Proteger a sua qualidade de vida e trabalho	– Maximizar salários – Tempo de lazer suficiente – Segurança e qualidade de trabalho – Formação – Informação/envolvimento
Clientes	– Satisfação das suas necessidades e procura	– Relação custo/benefício aceitável – Bons serviços/produtos

Qualquer empresa enfrenta na sua gestão um conjunto de pressões e expectativas vindas dos seus principais *Stakeholders* (cont.)

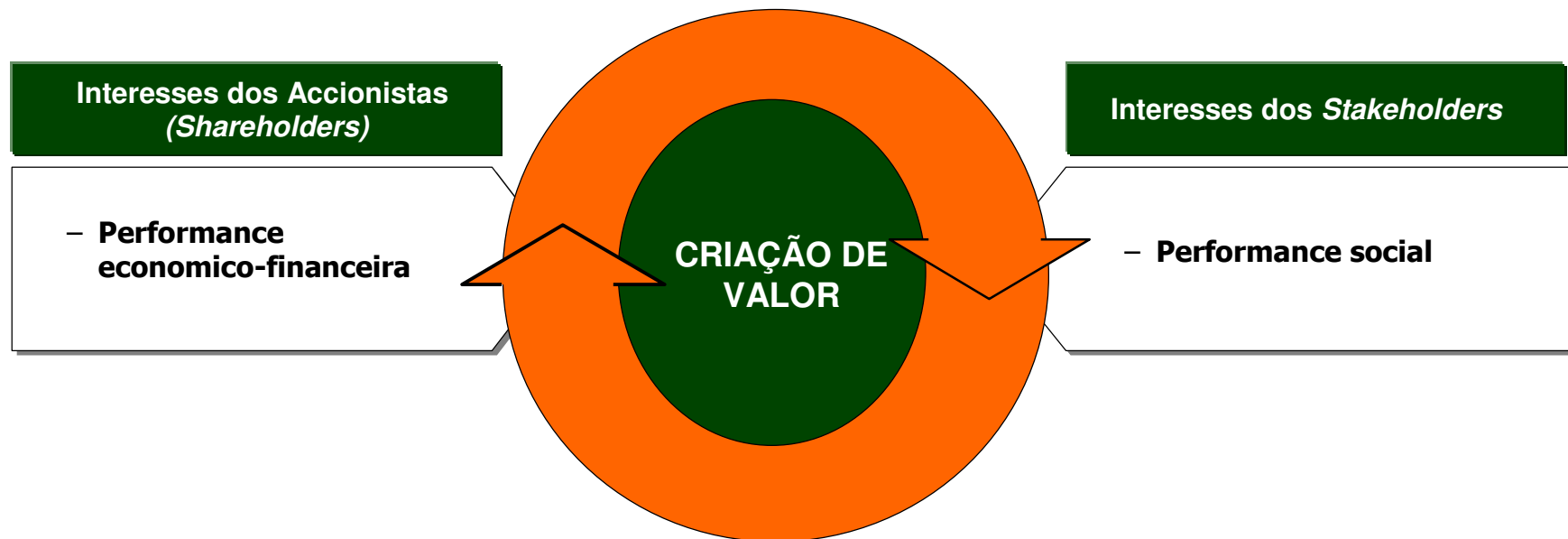
Principais Stakeholders

Tipos de Stakeholders	Principais Objectivos	Expectativas/Pressões sobre a Empresa
Fornecedores	– Gerar resultados e aumentar valor	– Margens aceitáveis – Autonomia – Relações de longo prazo que garantam segurança do negócio
Sindicatos	– Criação de emprego e garantia de um justo retorno aos trabalhadores	– Representatividade junto da empresa e dos trabalhadores – Capacidade de interlocussão – Informação
Estado e Sociedade	– Promover o crescimento económico, o bem-estar e justiça social	– Crescimento económico – Criação de emprego – Impostos e taxas – Protecção ambiental – Informação

Na prática, a criação de valor deve ser hoje vista numa perspectiva de equilíbrio/mediação entre os interesses dos shareholders e stakeholders



Existe uma relação cada vez mais clara, entre a performance financeira de uma empresa e a sua performance social



Falhar em ter em consideração os interesses individuais dos vários stakeholders de uma empresa, pode ter repercussões extremamente negativas para o sucesso do negócio.

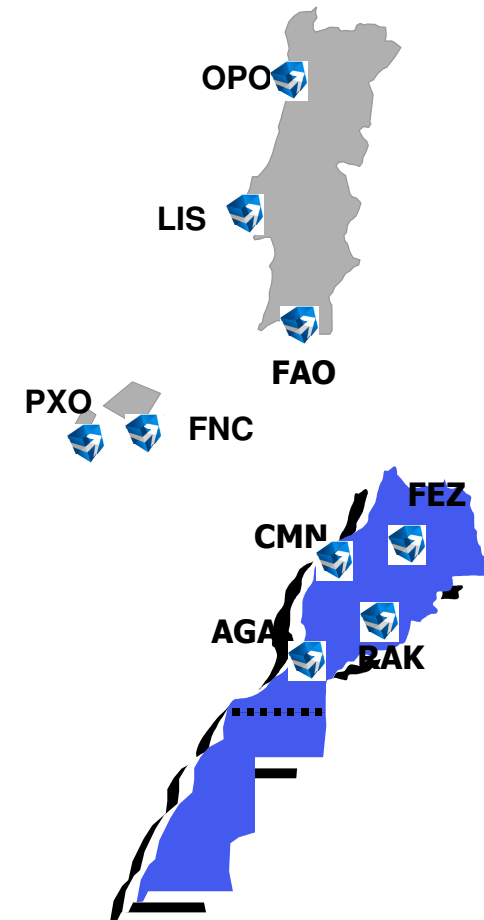
O exemplo GroundForce



We handle, you fly.

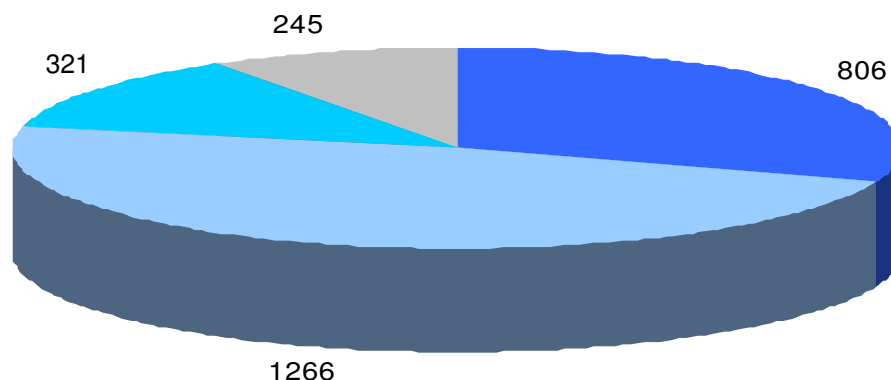
Key Figures - 2005

- Proveitos: € 129 milhões
- 2.638 empregados
- 9 aeroportos: Lisboa, Porto, Faro, Funchal, Porto Santo, Casablanca, Agadir, Marrakech e Fez
- 15 milhões de passageiros assistidos
- 100.000 movimentos
- 100.000 toneladas de carga



A Groundforce contou em 2005 com 2.638 trabalhadores, com uma experiência média de 13 anos no exercício da sua actividade. Destes 91% pertencem ao quadro permanente, 6% são sazonais e apenas 3% são contratados a termo.

Número de Trabalhadores Médio (FTE's)

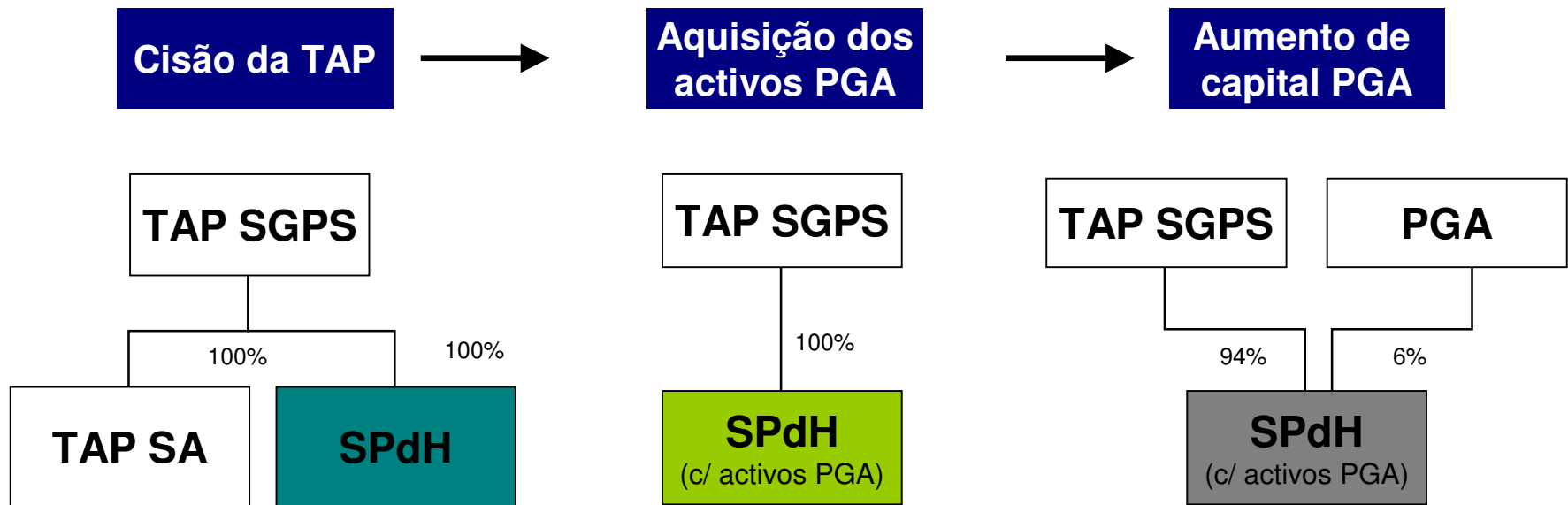


■ Passageiros ■ Placa ■ Carga ■ Serviços Suporte

FACTOS MAIS RELEVANTES DO PASSADO RECENTE DA EMPRESA

2003	Jun	<ul style="list-style-type: none">▶ Constituição da SPdH através de cisão por destaque da unidade de negócio de handling da TAP
	Nov	<ul style="list-style-type: none">▶ Acordo com a PGA para integração da unidade de handling da PGA na SPdH. PGA passa a deter 6% do capital da SPdH.
	Dez	<ul style="list-style-type: none">▶ Consórcio da SPdH vence concurso para atribuição de licenças de handling em Marrocos
2004	Nov	<ul style="list-style-type: none">▶ Privatização: Celebração de contrato de compra e venda de 50,1% do capital da SPdH entre a TAP SGPS e a Globalia Corporacion Empresarial
	Dez	<ul style="list-style-type: none">▶ Arranque da operação da MAR Handling nos aeroportos marroquinos de Casablanca, Agadir e Marraquexe
2005	Mar	<ul style="list-style-type: none">▶ Lançamento da nova imagem e marca comercial – GroundForce Portugal

O processo de privatização iniciou-se com a cisão da área de negócio do handling. A parceria estratégica com a Portugalia, que se tornou accionista da empresa, foi a etapa seguinte.



Ao longo deste processo várias questões relacionadas com os interesses dos vários stakeholders tiveram de ser consideradas

- ➔ O Estado pretendia maximizar o encaixe com o processo de privatização de 50,1% do capital.
- ➔ Os trabalhadores e sindicatos pretendiam a garantia de todos os direitos e garantias adquiridos na TAP, bem como a manutenção da totalidade dos postos de trabalho
- ➔ Os clientes (incluindo a TAP e Portugalia) pretendiam garantir um nível de serviço de qualidade a preços competitivos
- ➔ O novo accionista teria de perspectivar um justo retorno para o seu investimento

➔ A solução encontrada teve de garantir um ponto de equilíbrio entre estes múltiplos interesses.

Ao longo deste processo várias questões relacionadas com os interesses dos vários stakeholders tiveram de ser consideradas (cont.)

- ➡ O acordo prévio com a Portugalia garantiu uma grande estabilidade ao negócio dado que a nova empresa passou a ter como accionistas dois clientes que representam mais de 55% do mercado.
- ➡ A integração do negócio da Portugalia (se bem sucedido) garantiria um aumento no valor da empresa de 14 milhões de euros.
- ➡ A manutenção da TAP e Portugalia como accionistas garante-lhes, igualmente, uma participação (embora minoritária) que permite salvaguardar os seus interesses contratuais (preço e serviço) como clientes
- ➡ A venda maioritária de capital e cedência do controlo de gestão ao novo accionista, em paralelo com a manutenção da TAP e Portugalia como accionistas de referência permitia maximizar o valor de negócio

Ao longo deste processo várias questões relacionadas com os interesses dos vários stakeholders tiveram de ser consideradas (cont.)

➡ Existiam, no entanto, vários factores de risco para o sucesso deste processo:

- O histórico de problemas sindicais na TAP
- A dificuldade do processo de fusão entre as estruturas operacionais vindas da TAP e Portugalia que poderia criar problemas culturais, sociais e comprometer a qualidade do serviço prestado

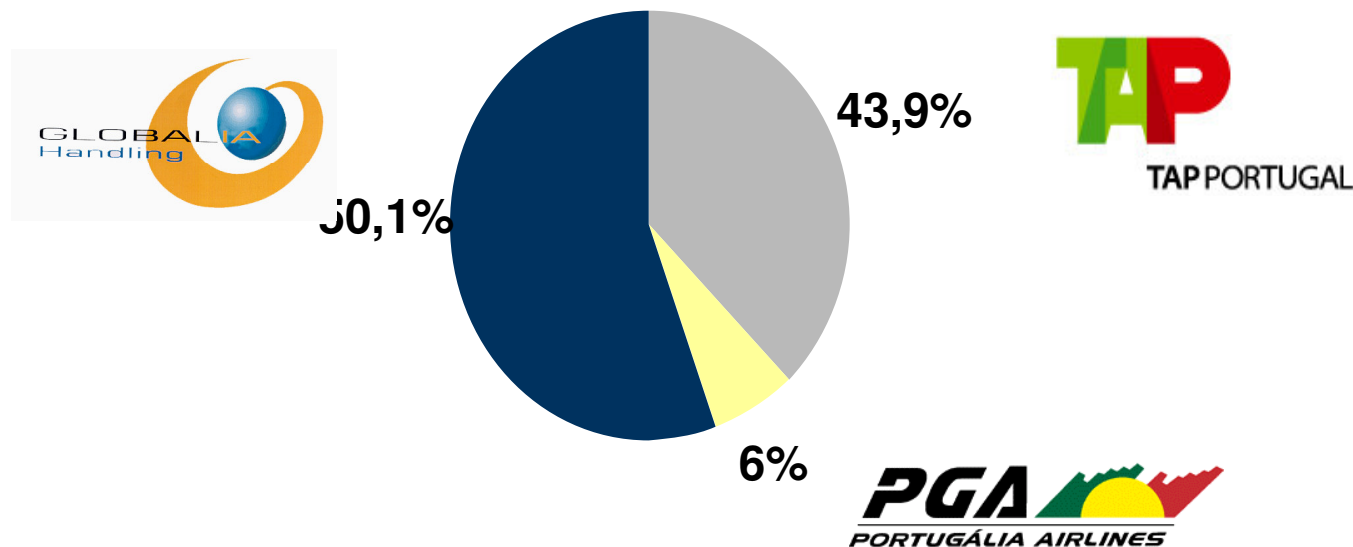
➡ Assim, mesmo assumindo que existiria uma dificuldade adicional para as margens do negócio, foi decidido:

- Transferir na sua totalidade todos os trabalhadores oriundos da área de negócio do handling da TAP para a nova empresa, mantendo todos os seus direitos, regalias, AE e restantes acordos
- Integrar na totalidade os trabalhadores oriundos da PGA na estrutura existente da TAP em termos salariais e de regalias sociais (representando um aumento médio de custos de 25%)

O processo de privatização por venda de 50,1% de capital a um accionista privado foi concluída com grande sucesso.

- ➔ A TAP teve um encaixe de 39 milhões de euros (+9 milhões do que o preço base previsto)
- ➔ Todos os objectivos estratégicos definidos pela TAP foram plenamente assegurados

Estrutura Accionista - GroundForce Portugal



Ao longo deste processo várias questões relacionadas com os interesses dos vários stakeholders tiveram de ser consideradas (cont.)

➔ Desta forma, o correcto entendimento dos interesses dos vários stakeholders permitiu concluir com sucesso, num ambiente de paz social exemplar, um processo de privatização extremamente complexo.

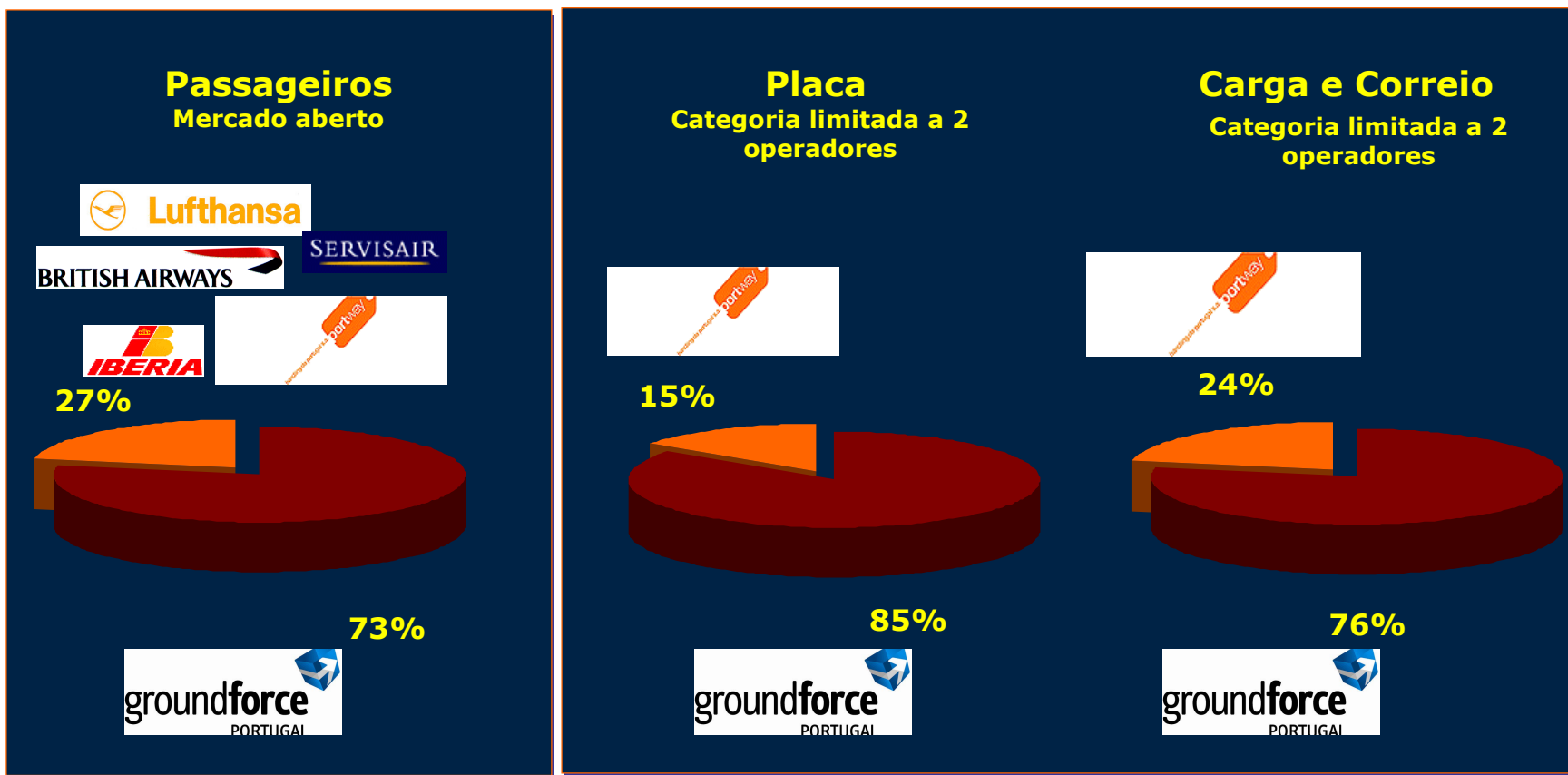
➔ A decisão de considerar a salvaguarda dos interesses dos stakeholders internos (trabalhadores e sindicatos) no processo de cisão da TAP, fusão com Portugalia e posterior venda à Globalia teve um impacto positivo na maximização do valor.

➔ Os ganhos posteriores vieram a revelar que a aparente perda de valor pontual (headcount e custo unitário) no momento da venda, eram superáveis pelo aumento de produtividade resultante do crescimento da actividade resultante da manutenção da imagem e qualidade do serviço.

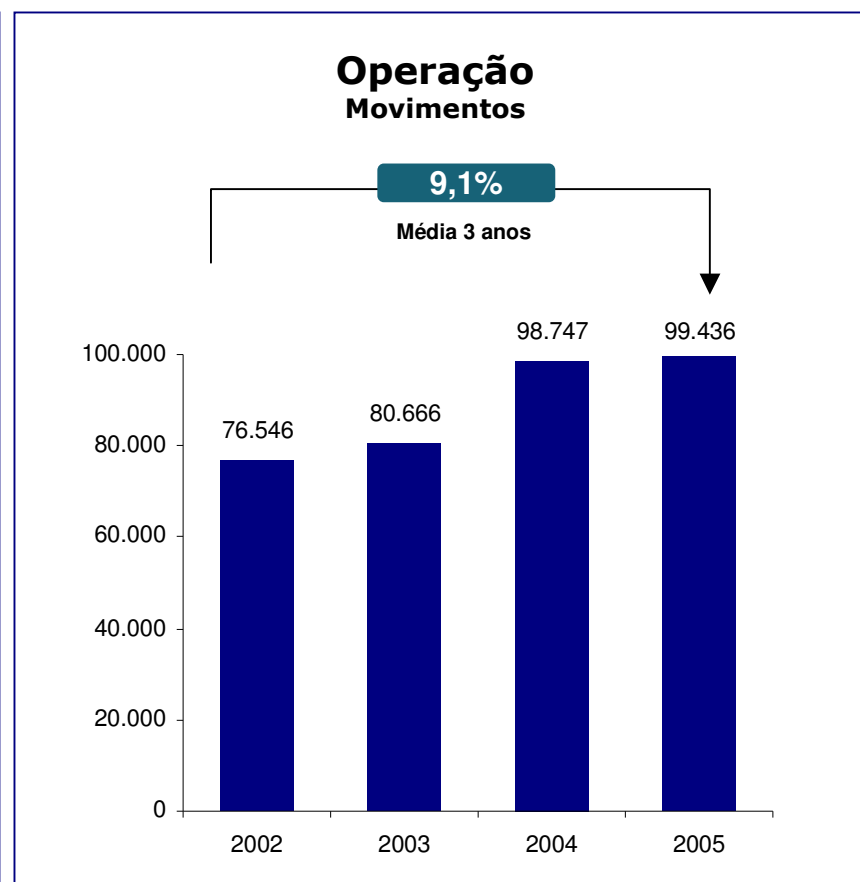
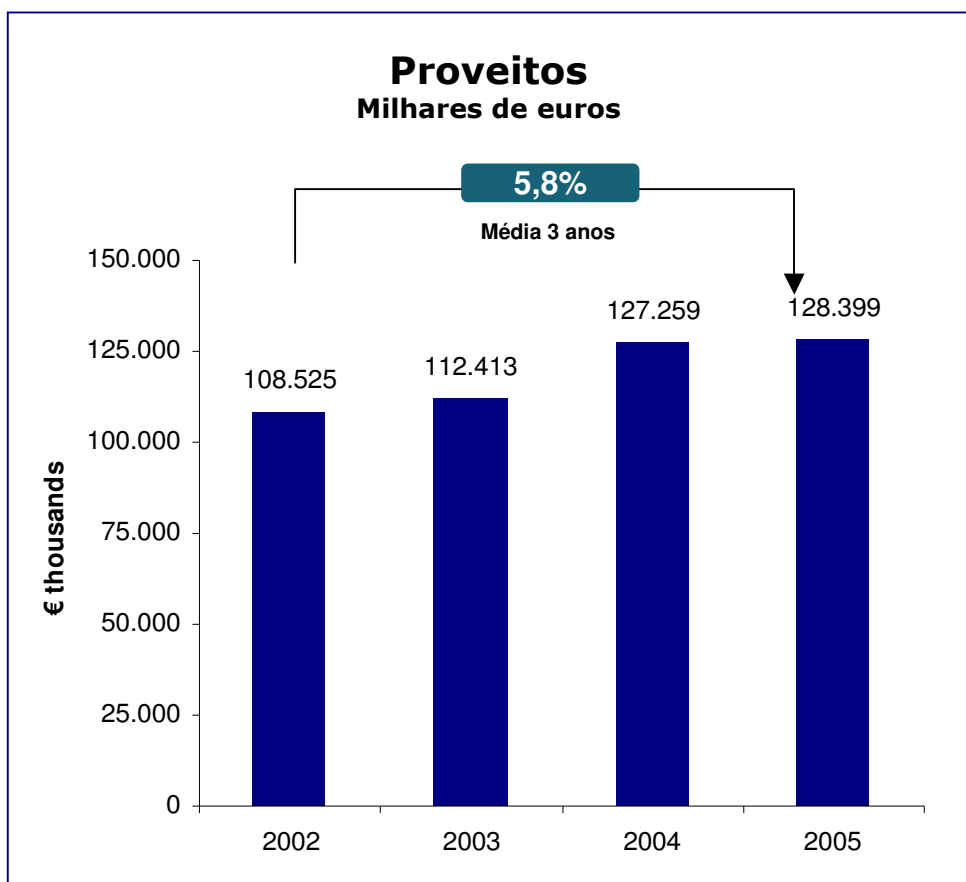
Como resultado da manutenção da sua performance operacional e comercial, a Groundforce foi capaz de manter como clientes a larga maioria das companhias aéreas que voam para os aeroportos nacionais.



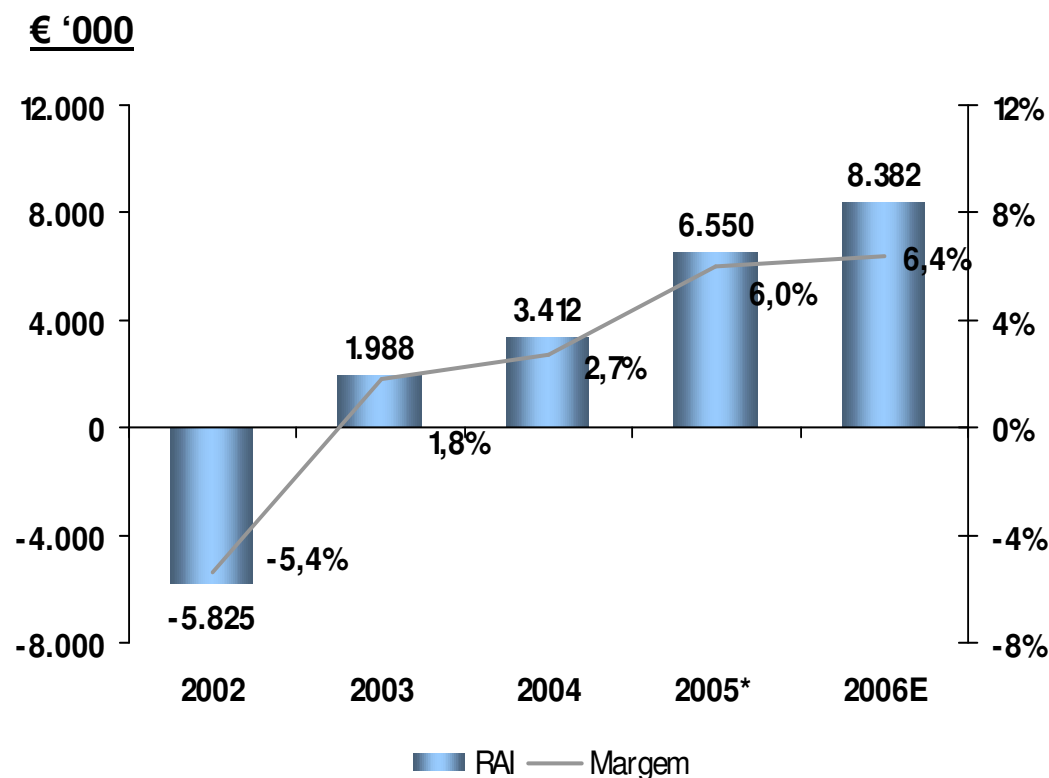
Em consequência a Groundforce continua a manter quotas de mercado muito elevadas em todas as categorias de serviços



Desde a privatização em 2003 a Groundforce tem mantido uma curva de crescimento dos proveitos.



Em resultado do processo reestruturação e privatização, a GroundForce superou o impacto negativo da abertura de mercado em 2001. Os resultados da empresa apresentam um crescimento consolidado.



* Valores referentes a um período de 10 meses de Jan. 05 a Out. 05

REDE GROUNDFORCE

- Após a privatização a rede internacional da Groundforce passou a contar com 22 aeroportos em Portugal, Espanha, Marrocos e México, colocando o grupo em 9º lugar no ranking mundial



Em resumo, uma equilibrada gestão dos interesses dos stakeholders permitiu:

- ➔ O Estado maximizou o encaixe com o processo de privatização, recebendo 39 milhões de euros (30% acima do preço previsto). A Groundforce pagou em IRC mais de 4 milhões de euros em 3 anos.
- ➔ Os trabalhadores e sindicatos garantiram todos os direitos e garantias adquiridos na TAP, bem como a manutenção da totalidade dos postos de trabalho. Foram gerados mais 100 postos de trabalho efectivos em 2005.
- ➔ Os clientes garantiram um de serviço de qualidade a preços competitivos. Os preços caíram mais de 5% em 3 anos, em função dos ganhos de eficiência/produktividade da empresa
- ➔ O anterior accionista maioritário- a TAP, garantiu a sustentabilidade do seu negócio de handling, através da integração numa grande rede internacional
- ➔ Ao mesmo tempo a empresa gerou valor para os accionistas, tendo pago dividendos superiores a 5,3 milhões de euros em 2 anos

A Missão da Groundforce incorpora hoje as diferentes propostas de valor para os vários Stakeholders.

A nossa Missão:

Ser um prestador de serviços de excelência, reconhecido pela consistência dos seus serviços, profissionalismo dos seus colaboradores e preocupação com a satisfação dos nossos clientes

Ser “uma das melhores empresa para trabalhar” em Portugal, proporcionando aos trabalhadores condições de trabalho e de evolução profissional justas e motivantes

Garantir uma base de negócio rentável que permita à empresa manter a sua missão social e económica, proporcionando uma justa retribuição aos seus colaboradores e aos seus accionistas

Responsabilidade Social:
Estarão as Empresas
dispostas a integrar a
perspectiva dos seus
Stakeholders nos processos
de decisão?

A este desafio a resposta da
Groundforce é **SIM!**

Obrigado pela vossa
atenção!