



groundforce
PORTUGAL

**WE
HANDLE,
YOU FLY.**

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

Documento final
20 de Junho de 2008

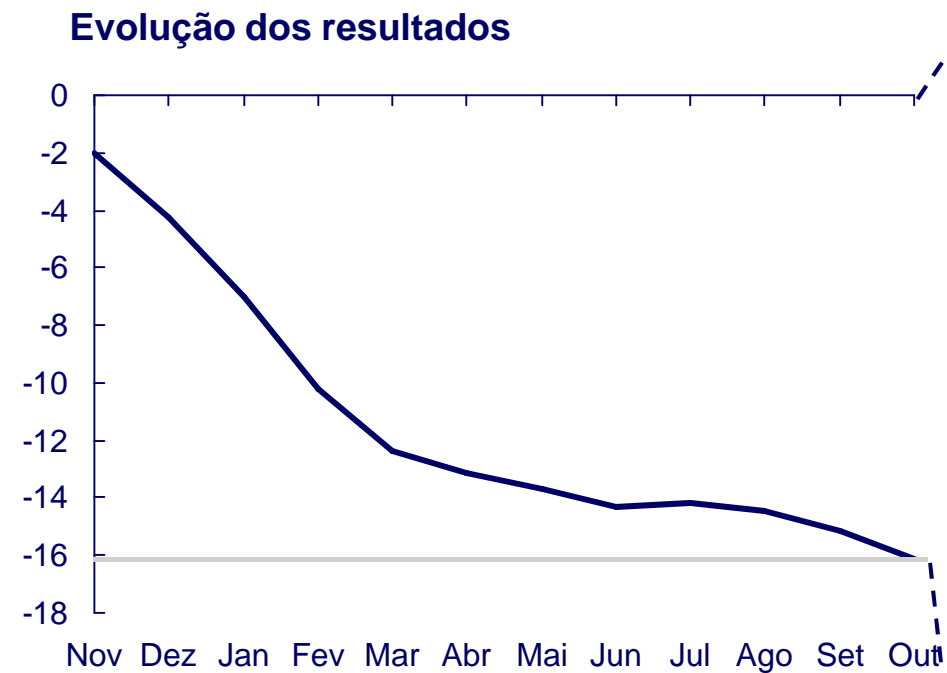
OBJECTIVOS DO DOCUMENTO

- ◆ 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

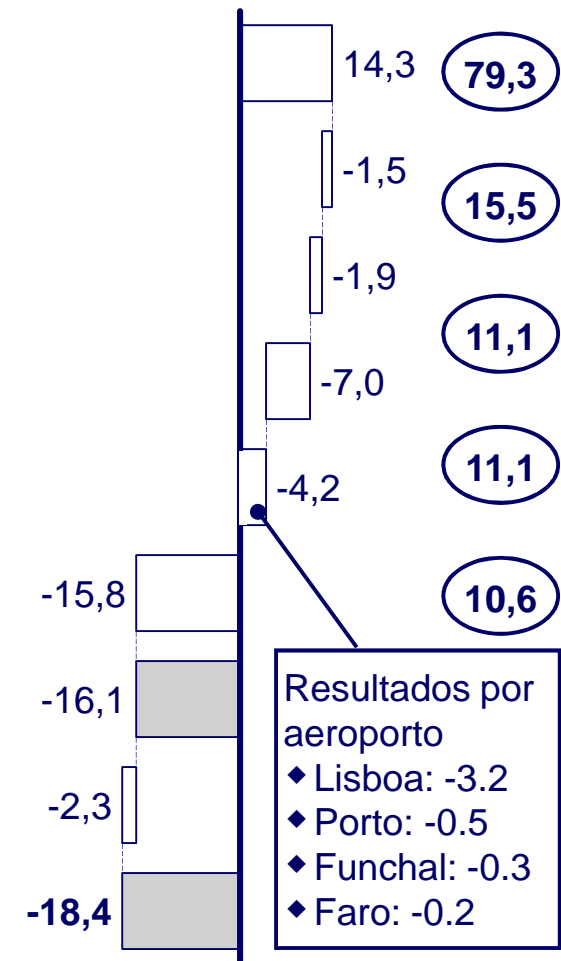
Carga

Custos centrais*

Total

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

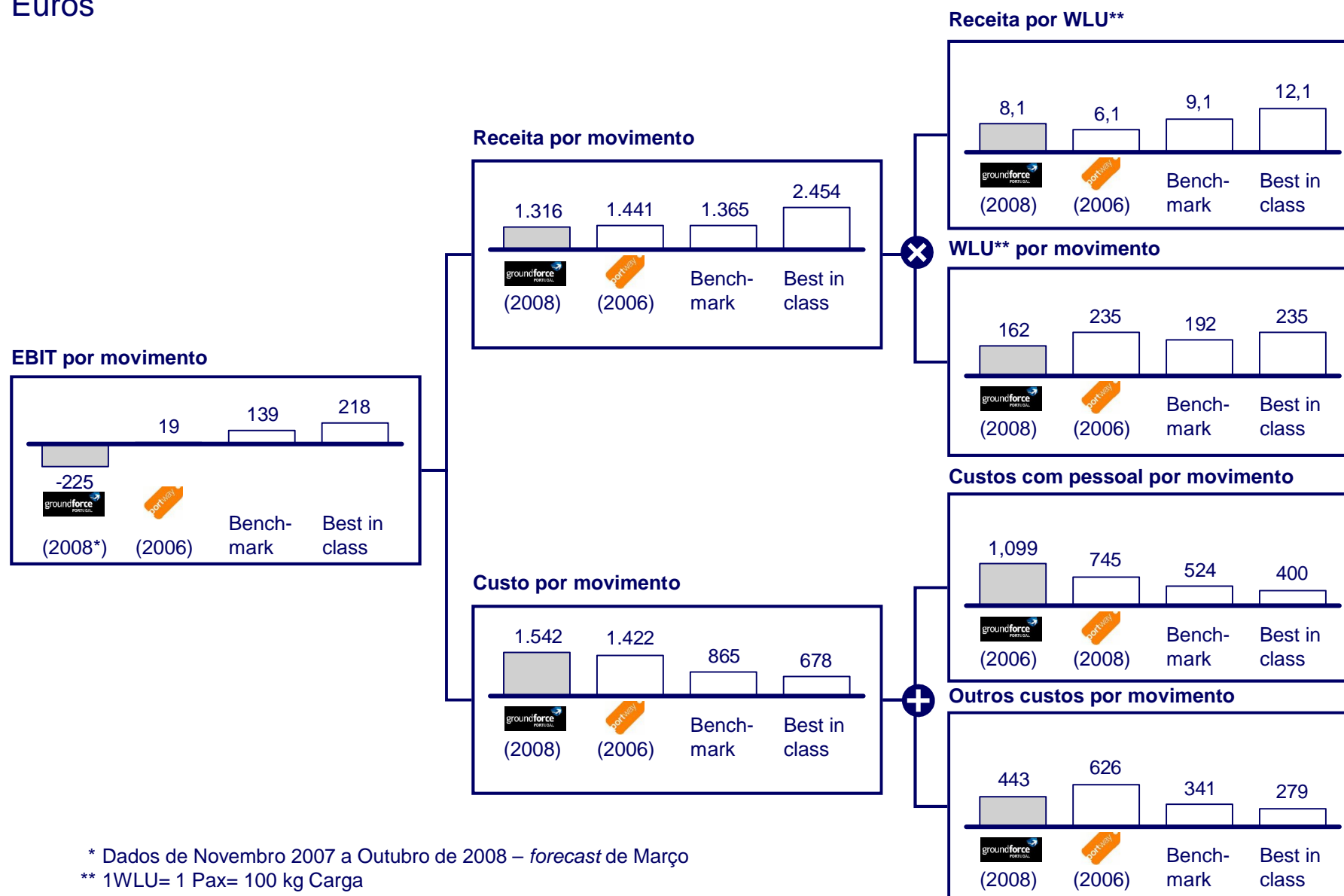
Desagregação dos resultados



* 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

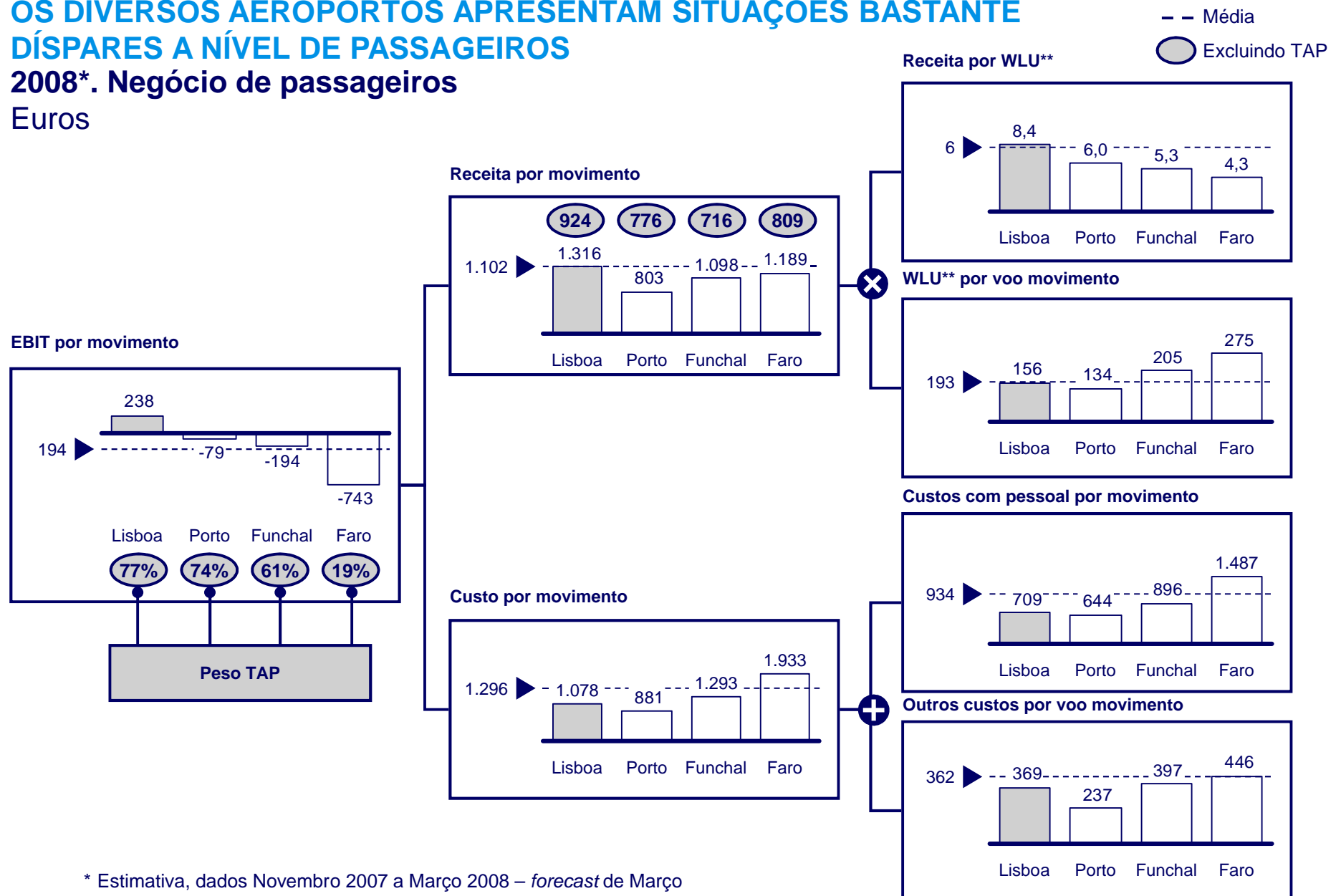
** 1WLU= 1 Pax= 100 kg Carga

Fonte: Groundforce; Relatório e contas das Empresas

OS DIVERSOS AEROPORTOS APRESENTAM SITUAÇÕES BASTANTE DÍSPARES A NÍVEL DE PASSAGEIROS

2008*. Negócio de passageiros

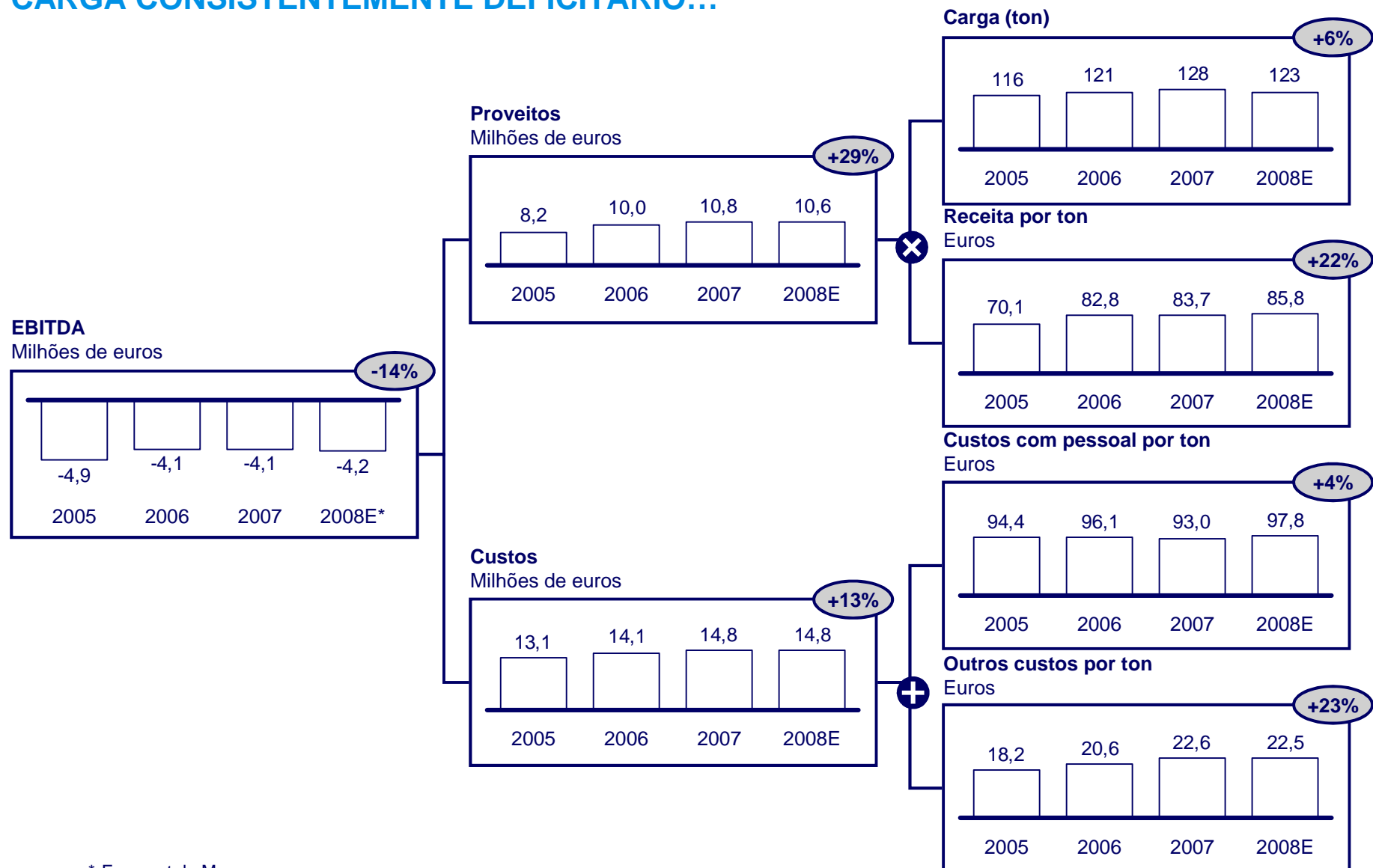
Euros



* 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

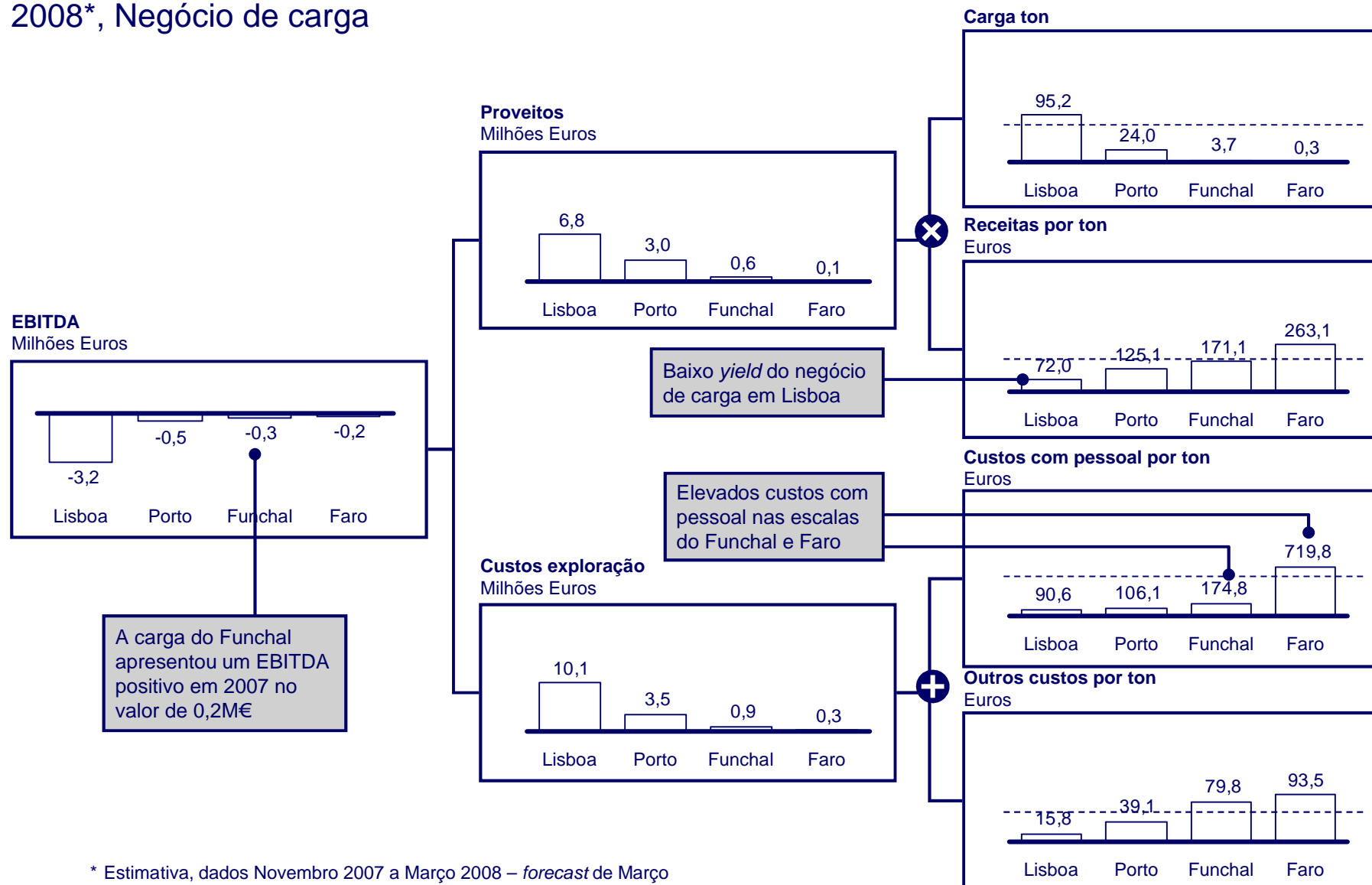


* Forecast de Março
Fonte: Groundforce

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

2008*, Negócio de carga

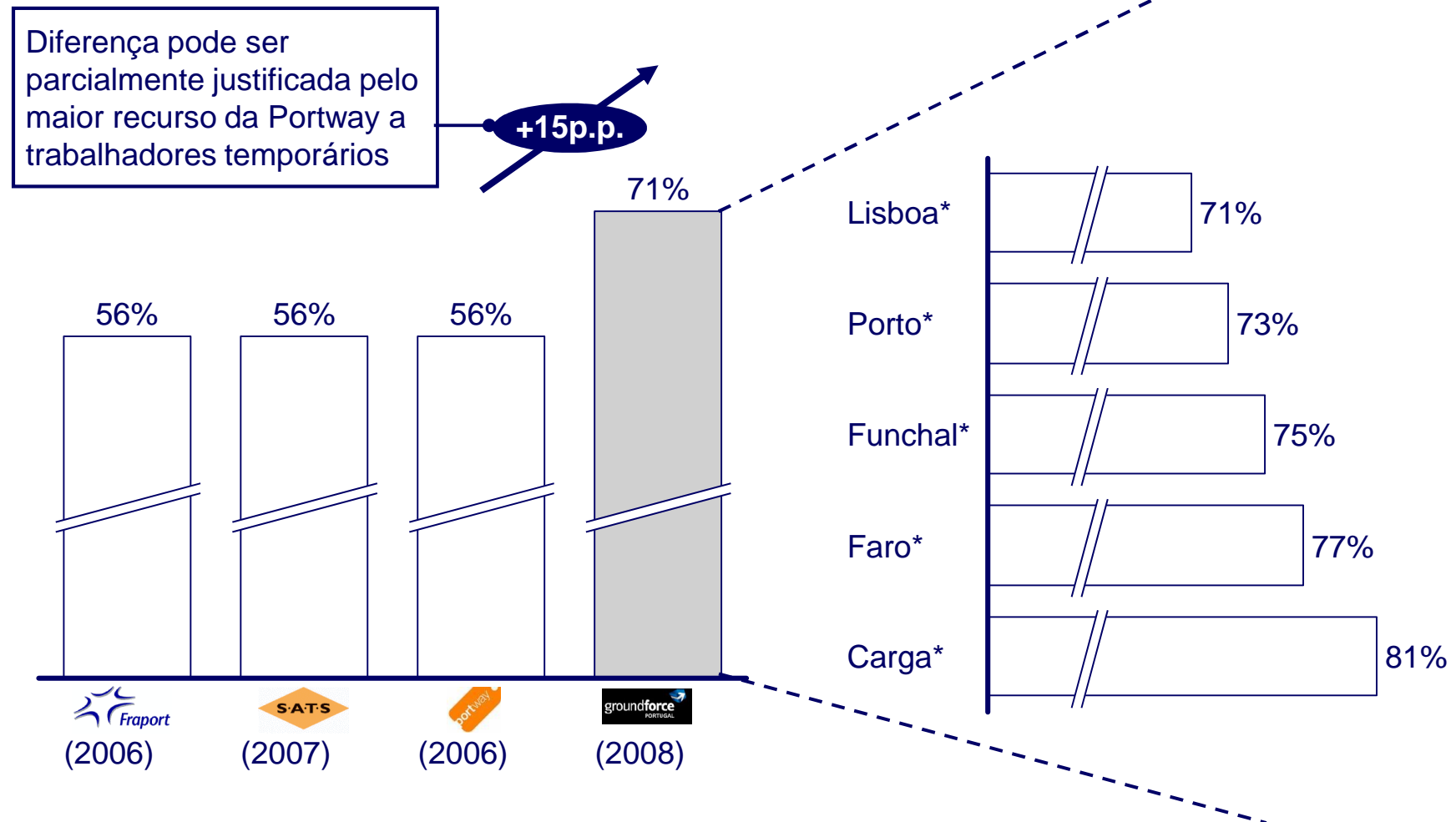
---- Média



* 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

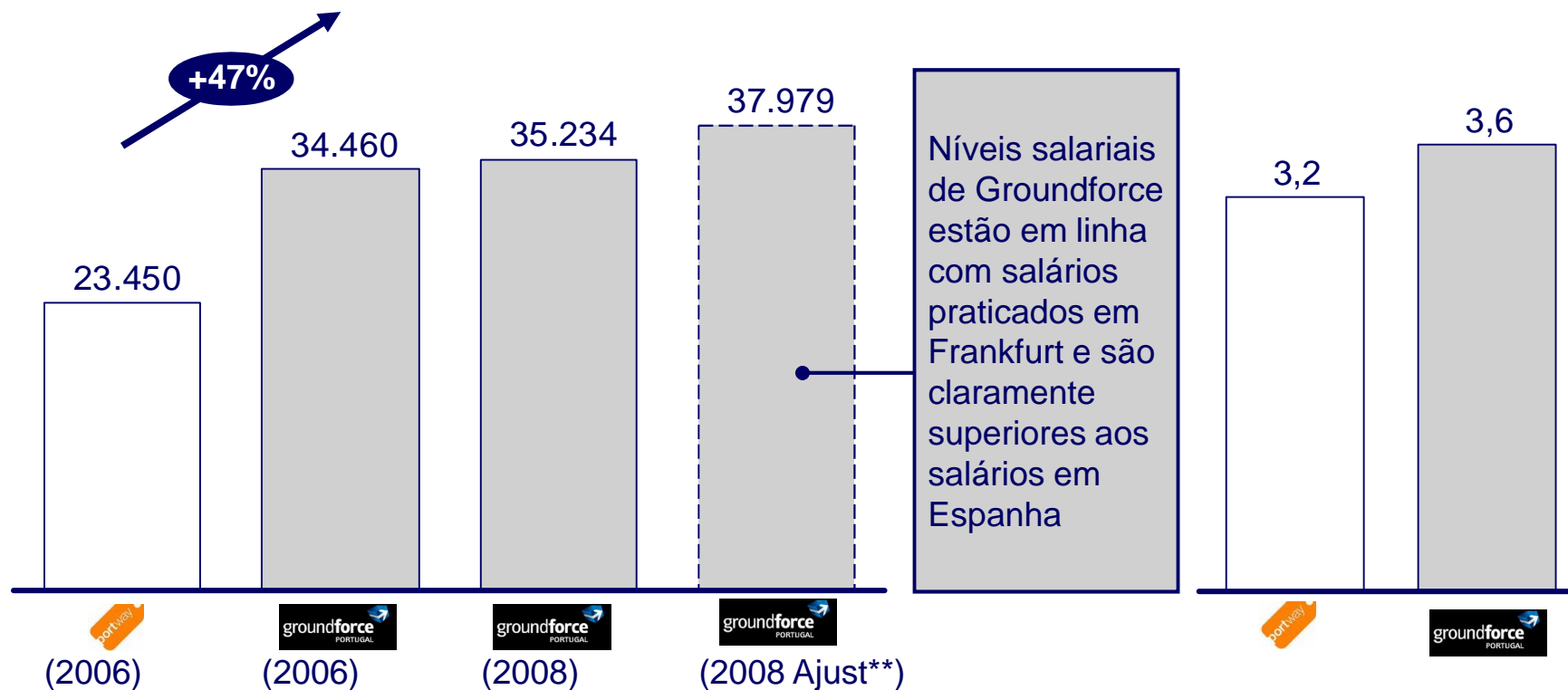


* Não inclui custos da estrutura central nem manutenção e equipamento (que incluem a maior parte dos custos com terceiros)

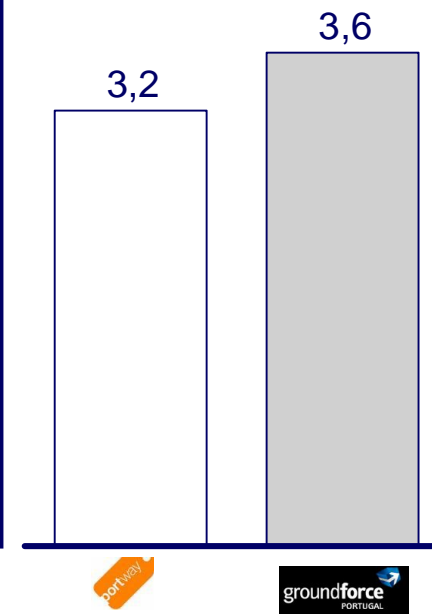
Fonte: Groundforce; Relatórios de contas; Research McKinsey

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

Custos anuais por FTE
Euros



Taxa crescimento anual dos custos por FTE
Percentagem, 2004-2006



* 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

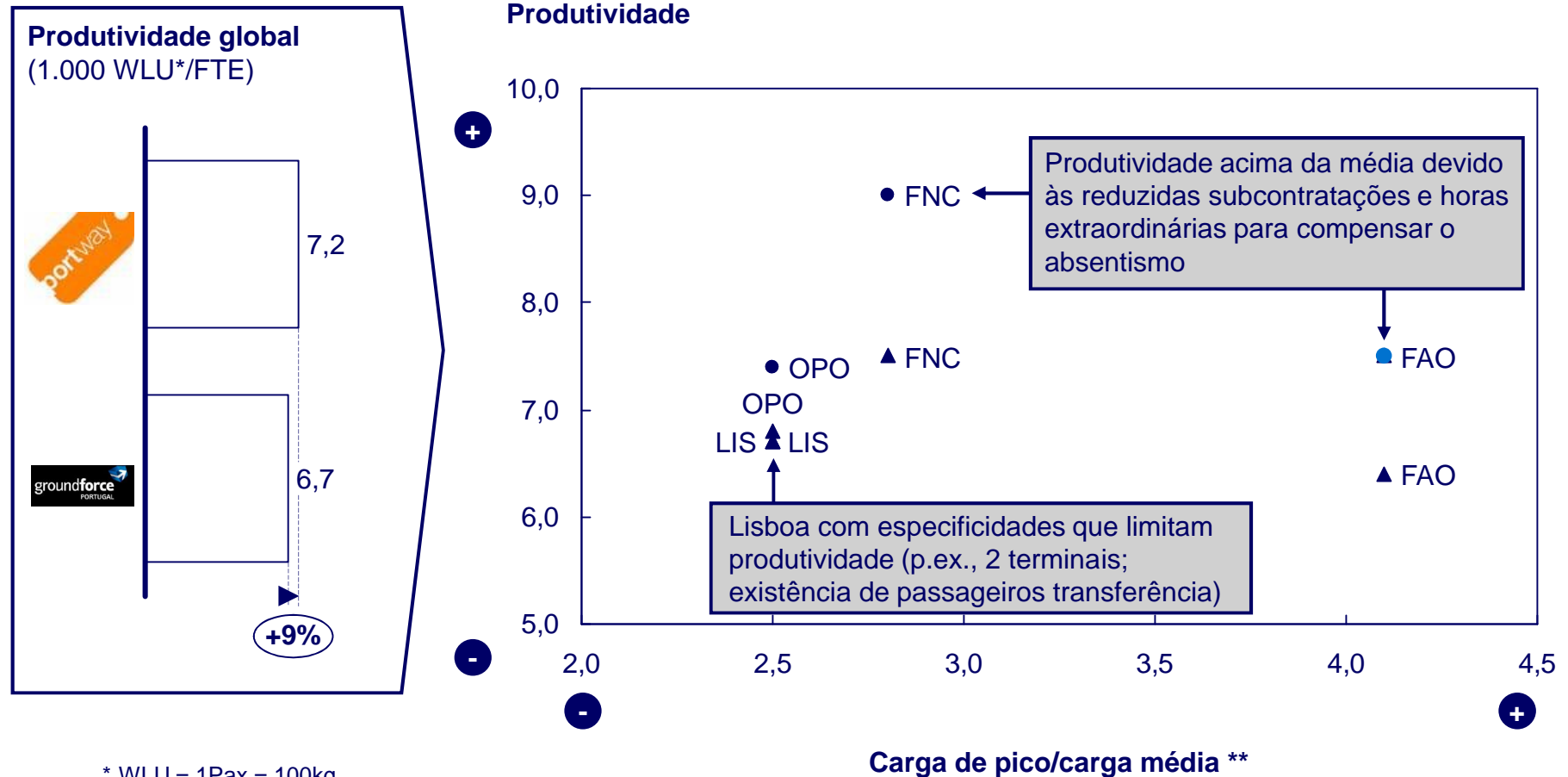
Nota: A taxa de crescimento dos custos com pessoal por FTE entre 2006 e 2008E é de 0,84%

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

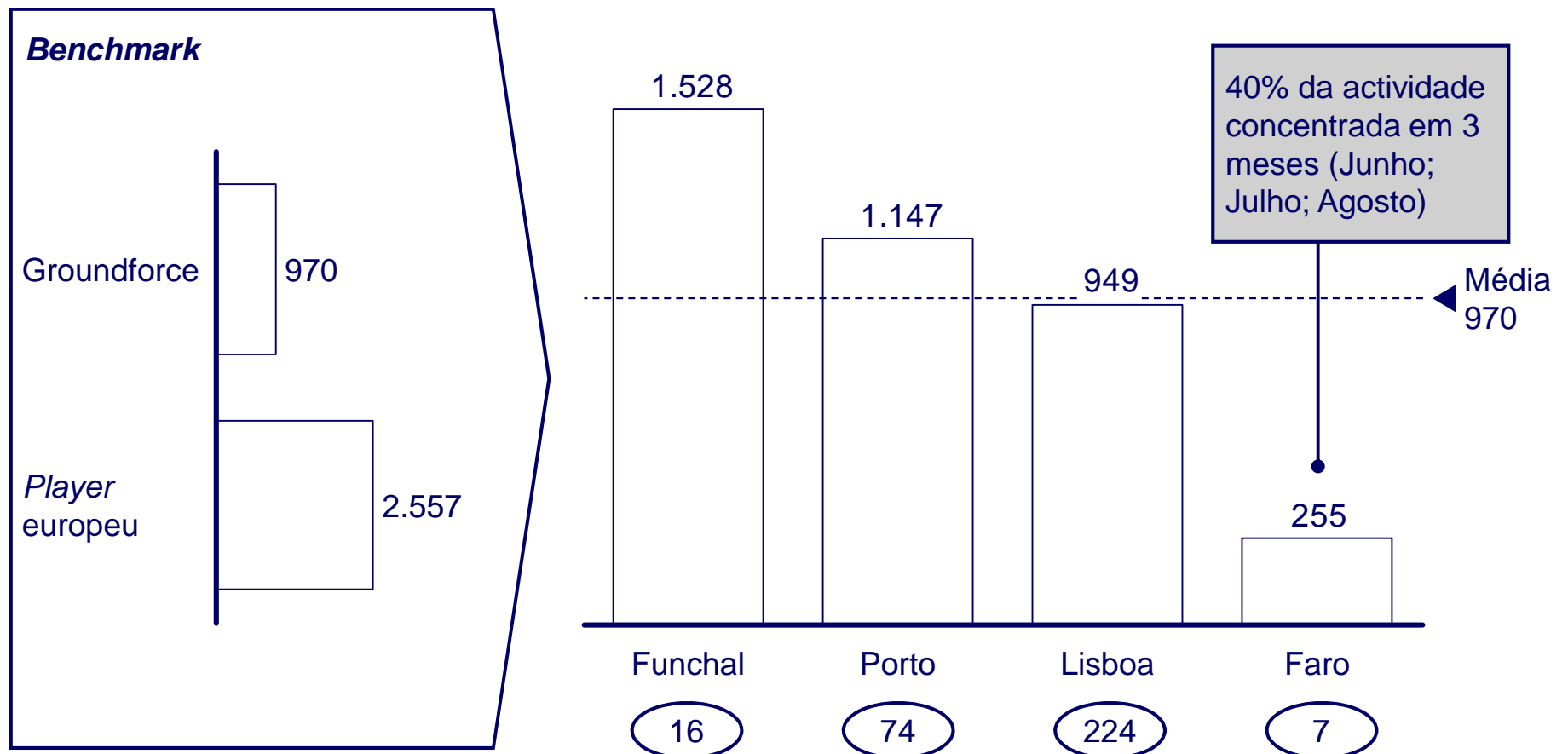
*** Calculado excluindo o absentismo, incluindo horas extraordinárias e subcontractação

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

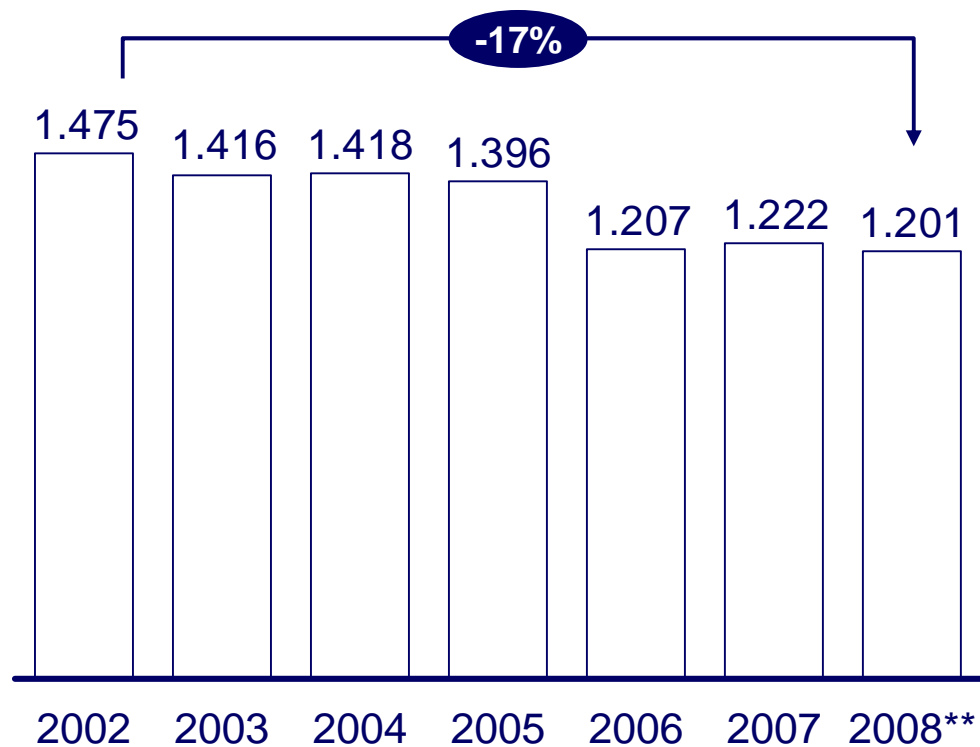
FTEs disponíveis*



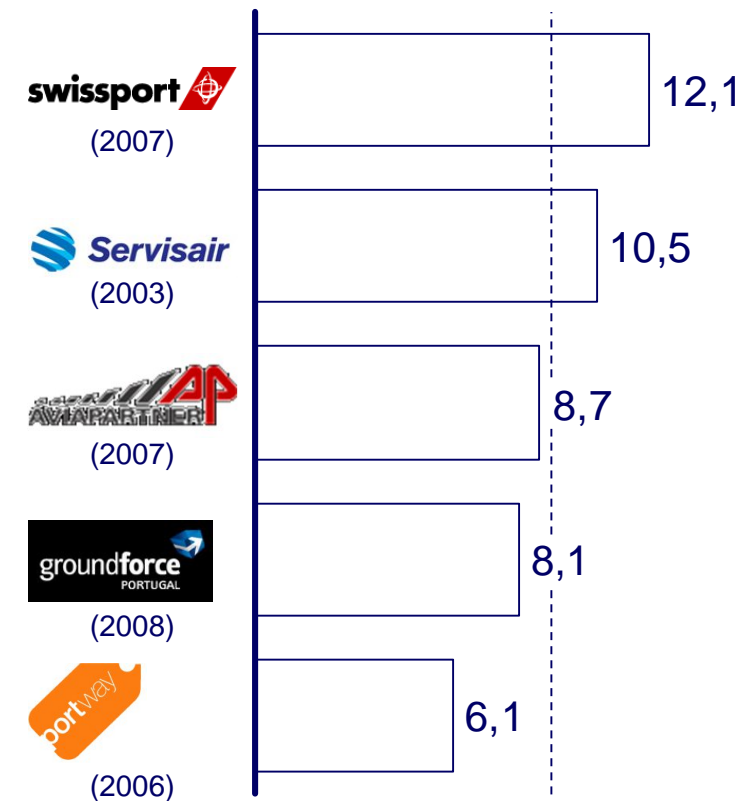
* Exclui pessoal alocado a tratamento documental
Fonte: Groundforce; Equipa de Projecto

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



Receita/WLU*
Euros



* Workload unit = 1 Pax = 100 kg

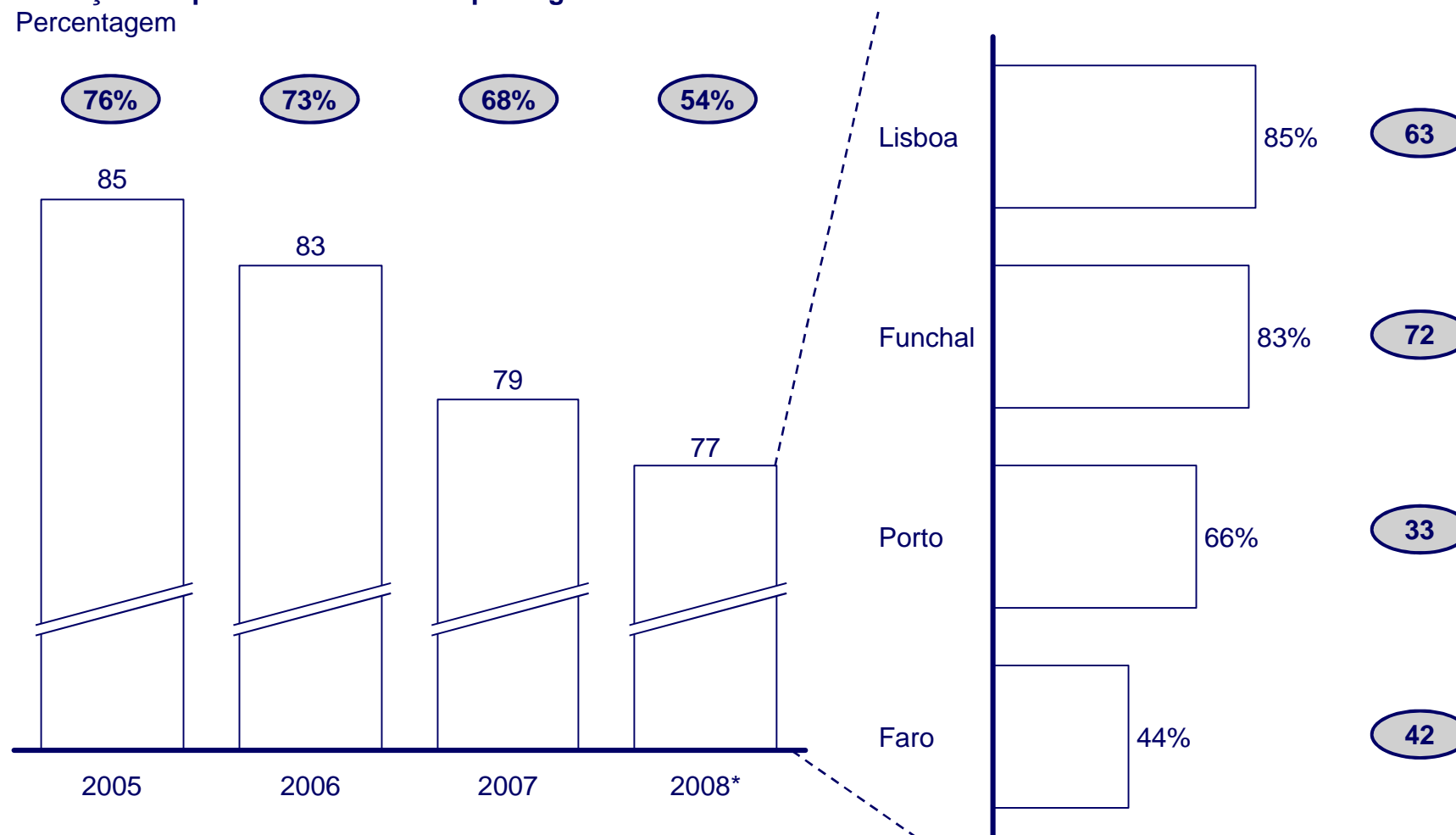
** Valores a Junho 2008

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
Porcentagem

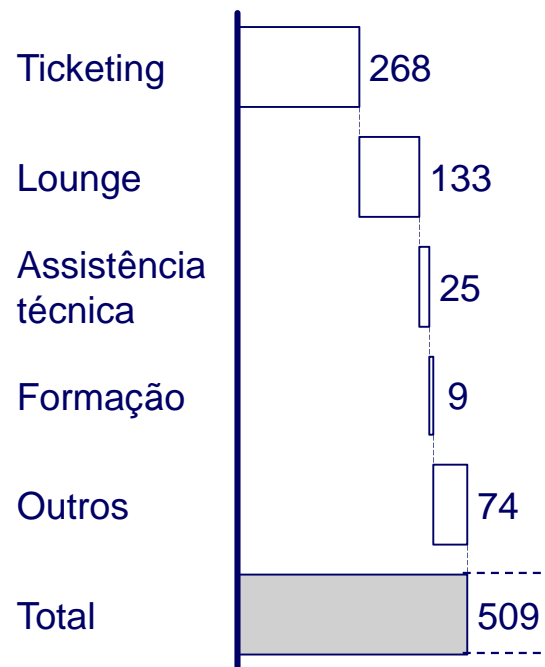


* Valores de Novembro de 2007 a Março de 2008 ajustados a 12 meses
Fonte: Portal Groundforce (Dezembro acumulado)

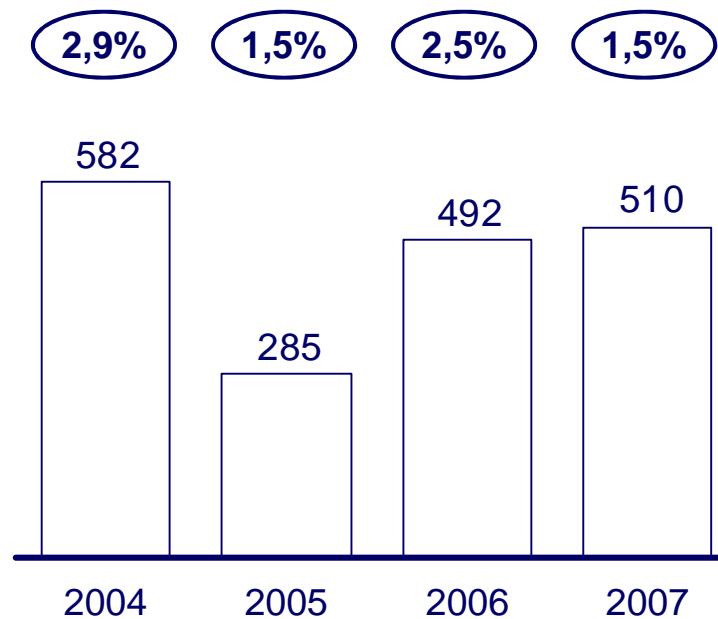
2. A GROUNDFORCE APRESENTA TAMBÉM REDUZIDAS RECEITAS SUPLEMENTARES PARA ALÉM DOS CONTRATOS COMO *HANDLING AGENT*

○ 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

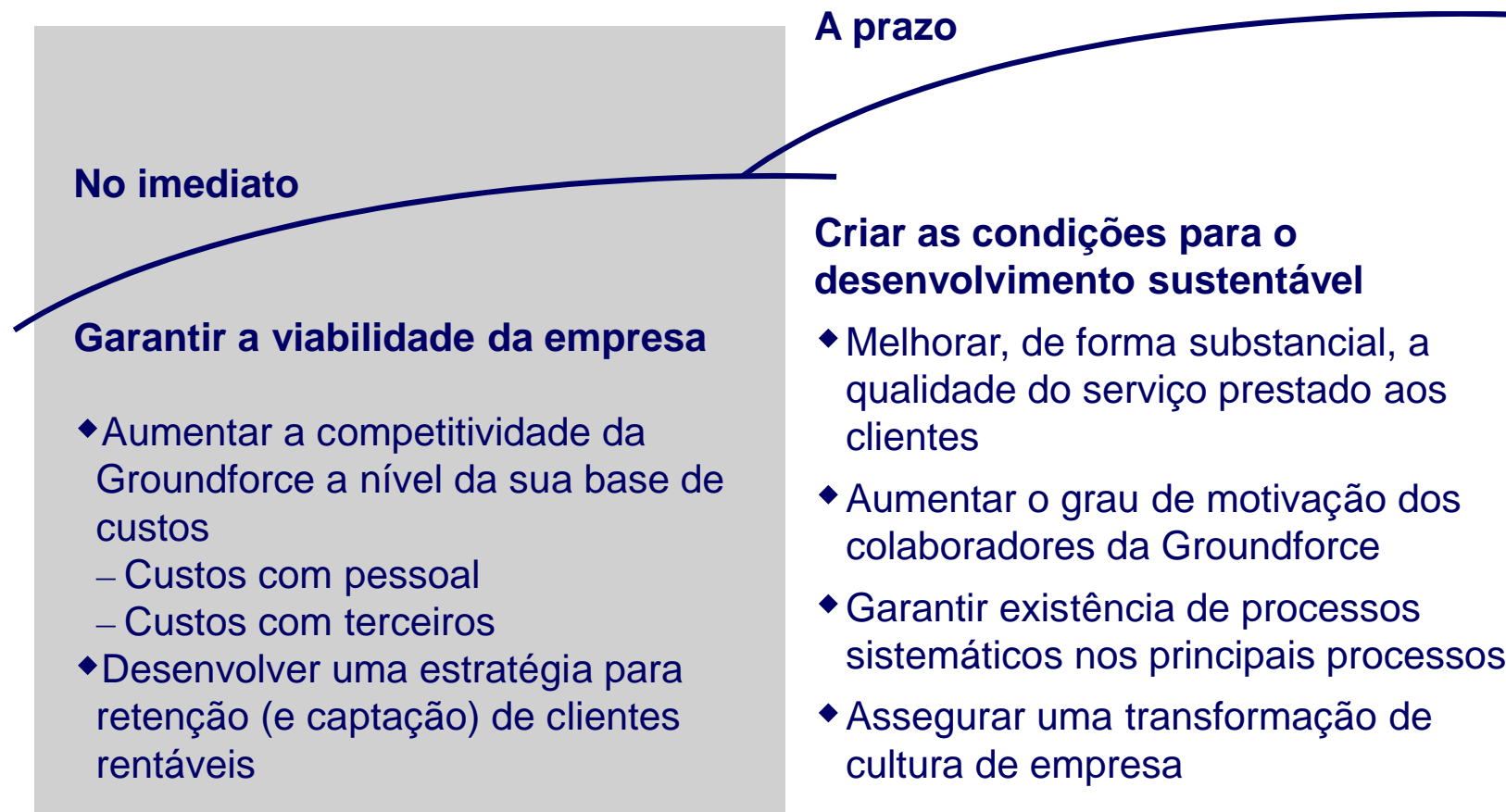
- ◆ Apresentar o diagnóstico de situação de partida da Groundforce

- ◆ **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

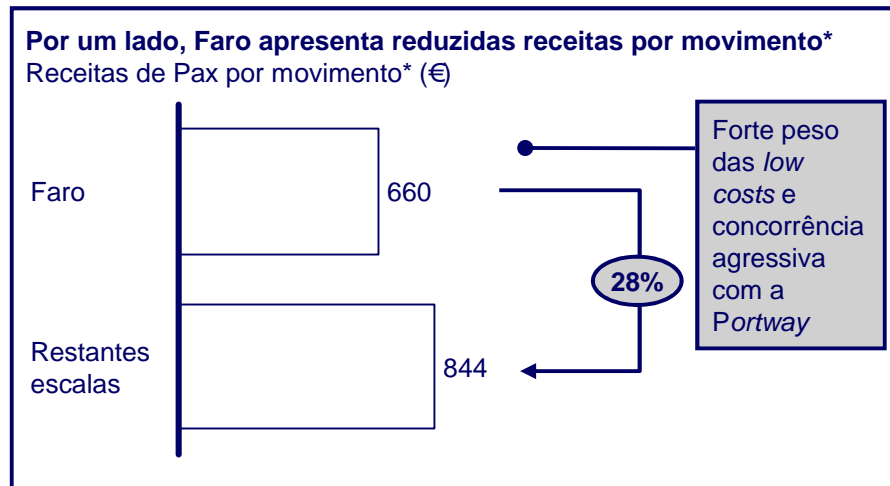


Fonte: Equipa de Projecto

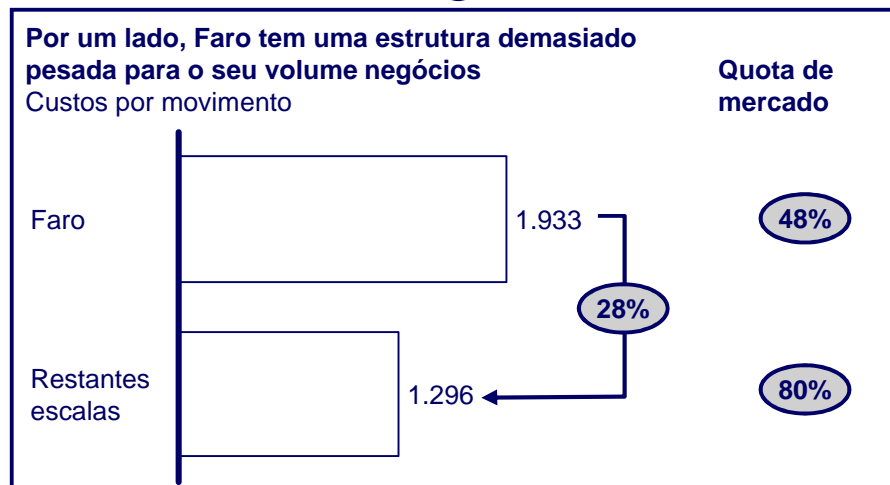
1. A ESCALA DE FARO APRESENTA UM ELEVADO DÉFICE OPERACIONAL



● Média para restantes escalas

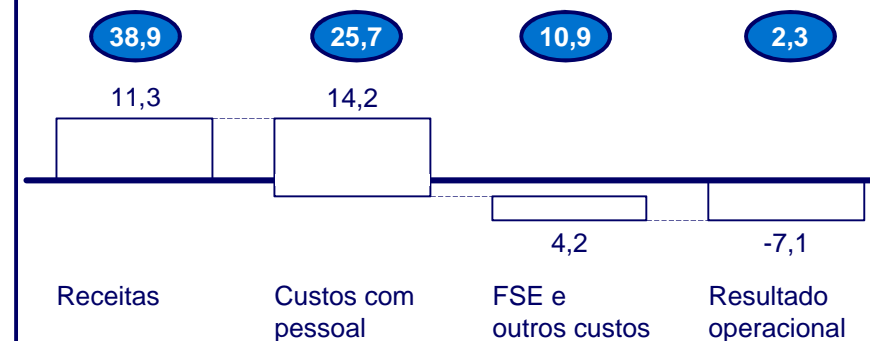


+



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 |

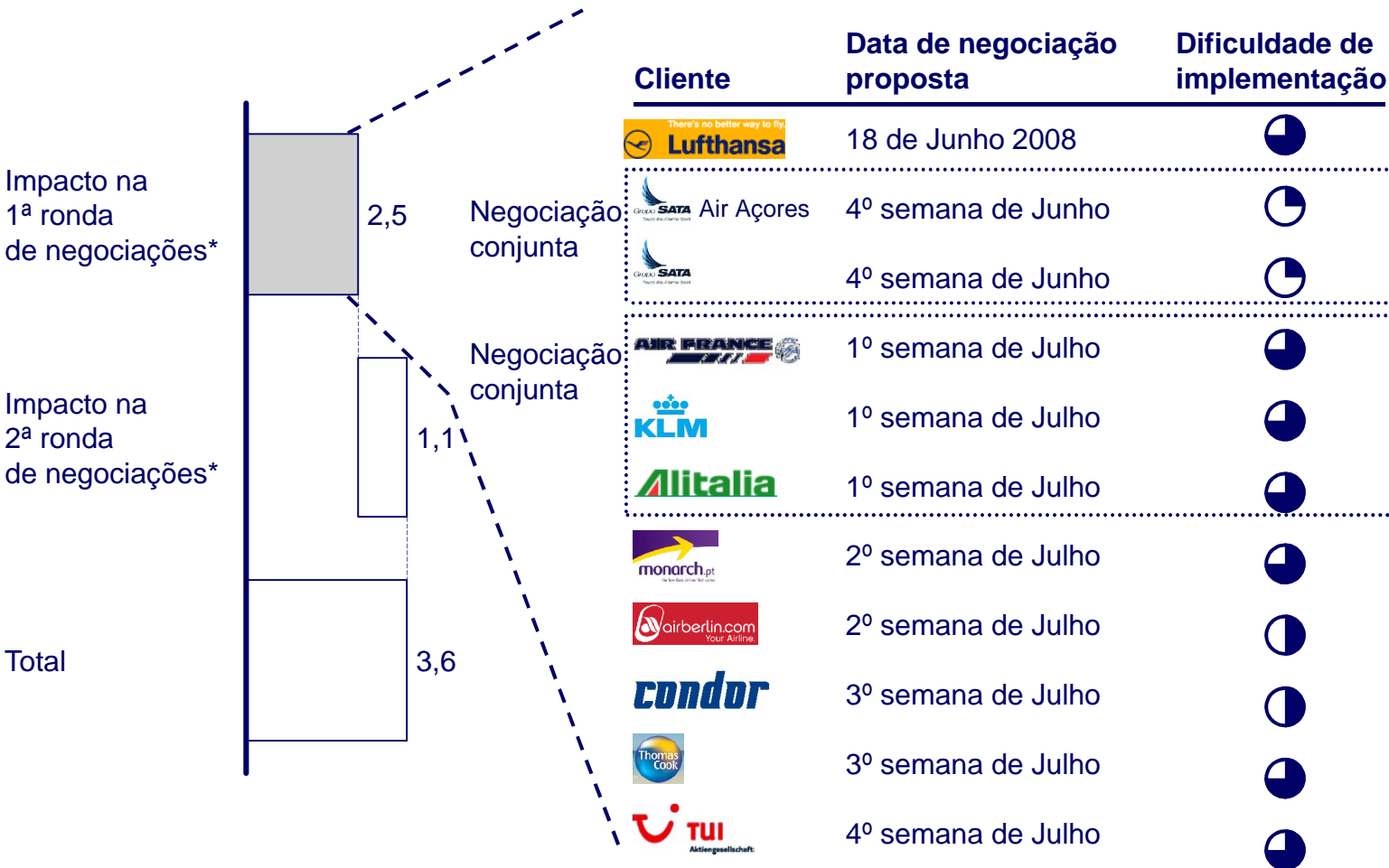
* Calculado tendo em conta o reajust da margem bruta para 40% em todos os contratos

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



● Elevada
○ Reduzida

- ◆ 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%)

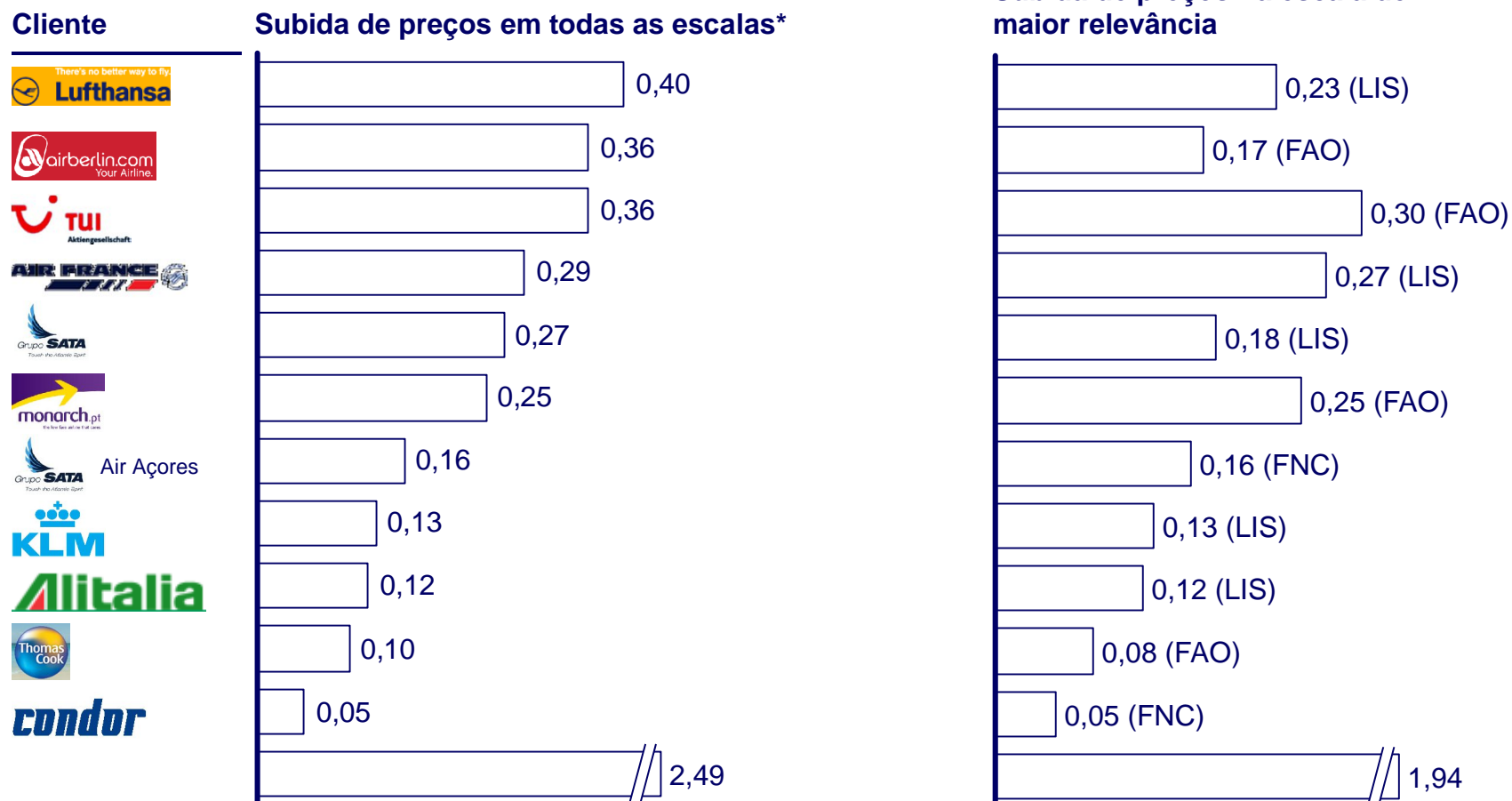
Fonte: Equipa de Projecto



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



* 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%)

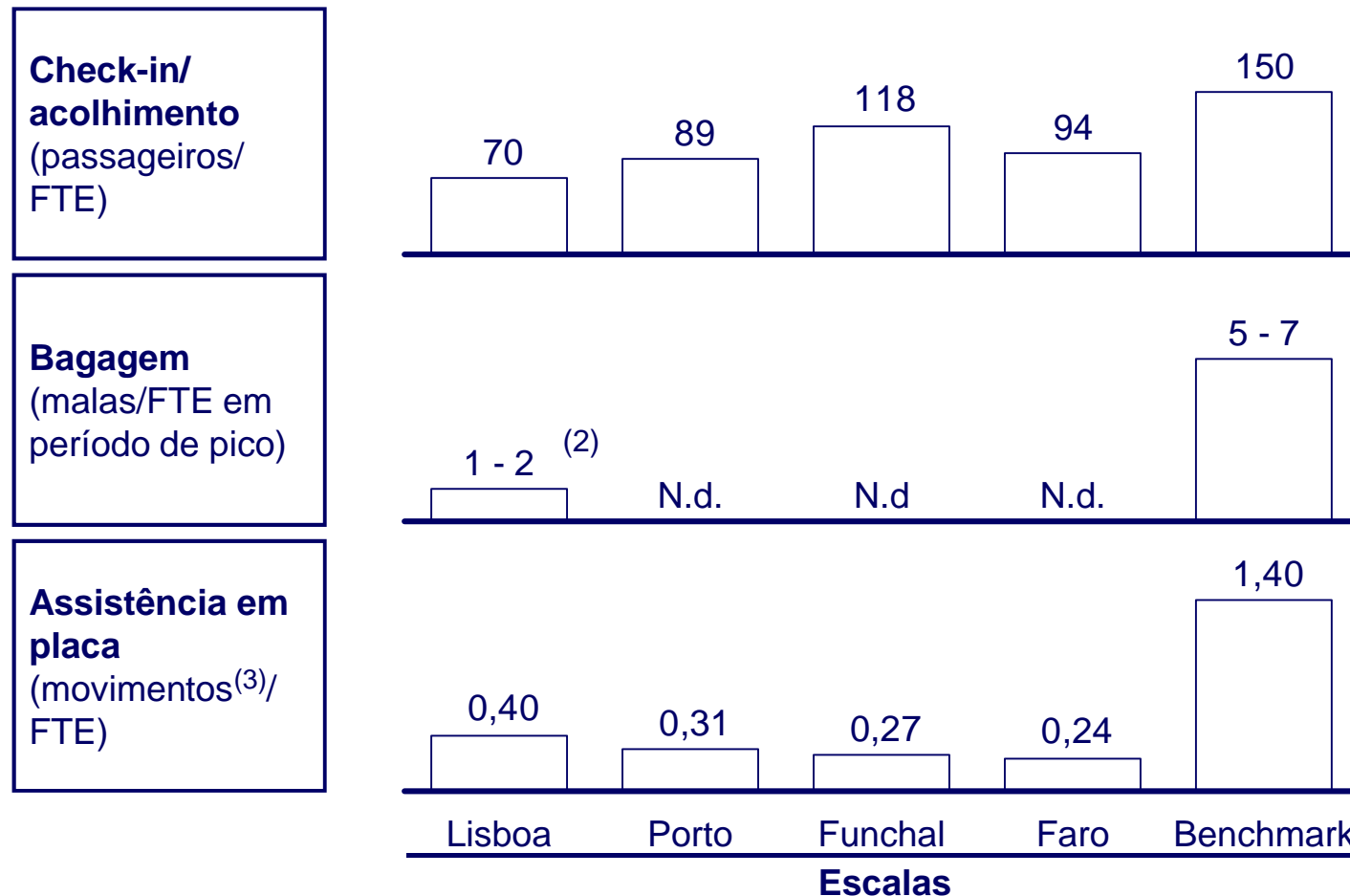
Fonte: Modelo de rentabilidade; Equipa de Projecto

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

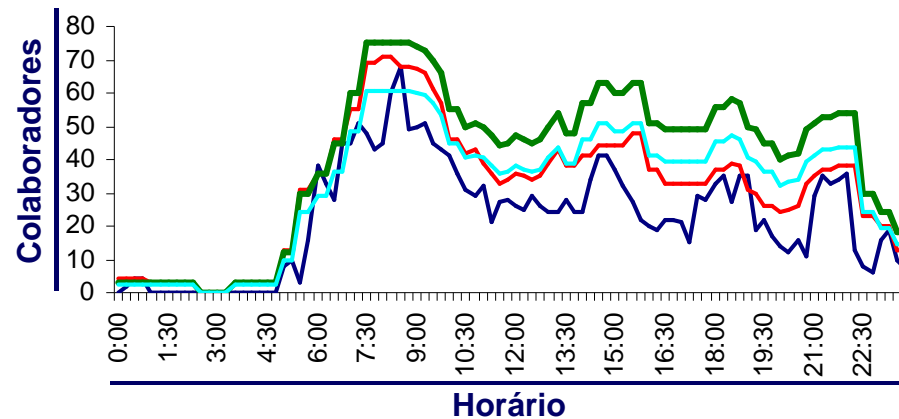
Fonte: Recursos humanos, análise da equipa de projecto

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

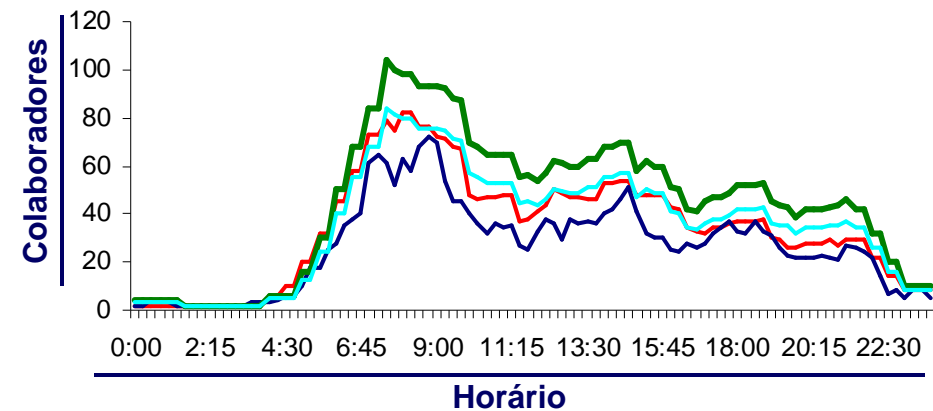
Escala de Lisboa, 2ª feira da semana tipo do Verão IATA 2008

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

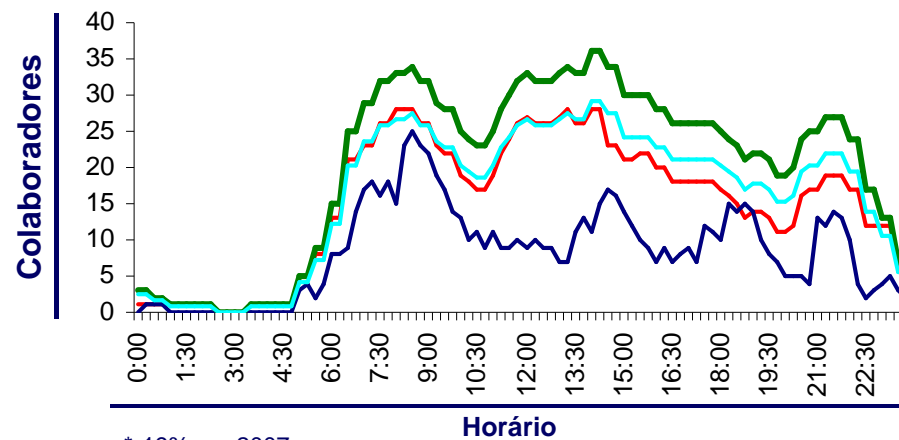
OAEs assistência placa



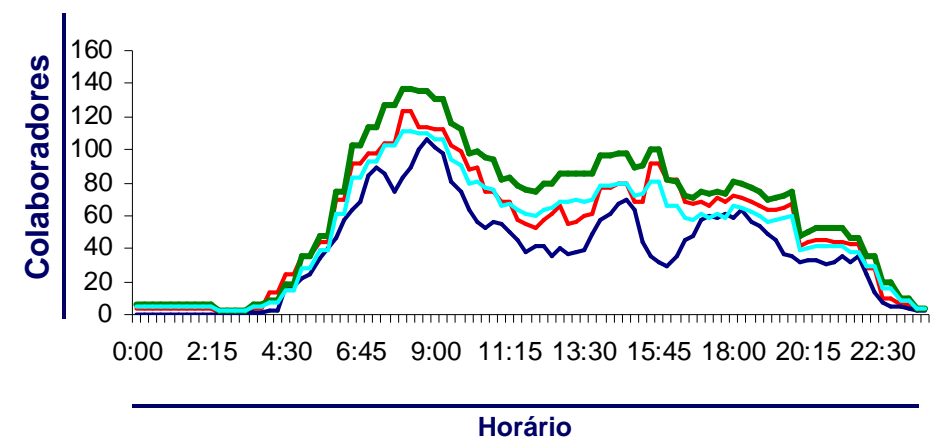
OAEs terminais



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

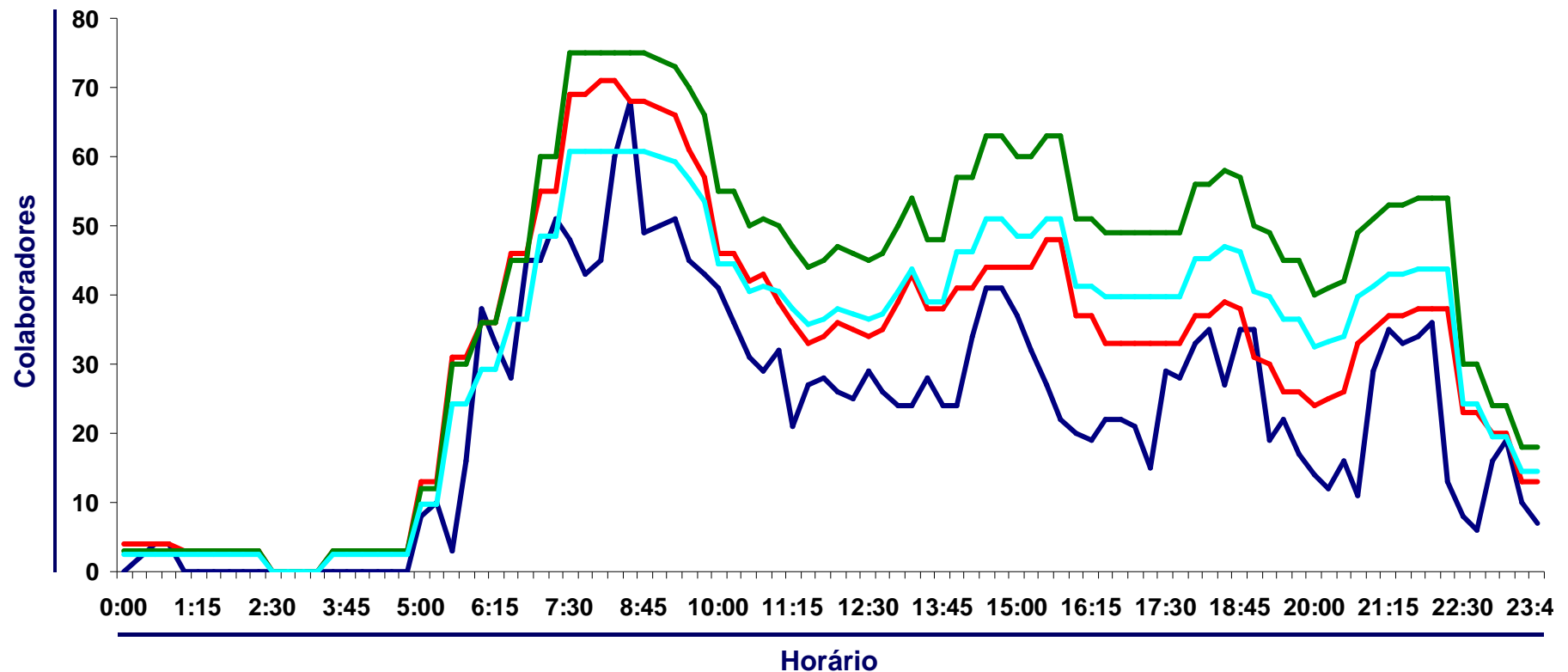
Fonte: Groundforce; Equipa de Projecto

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)

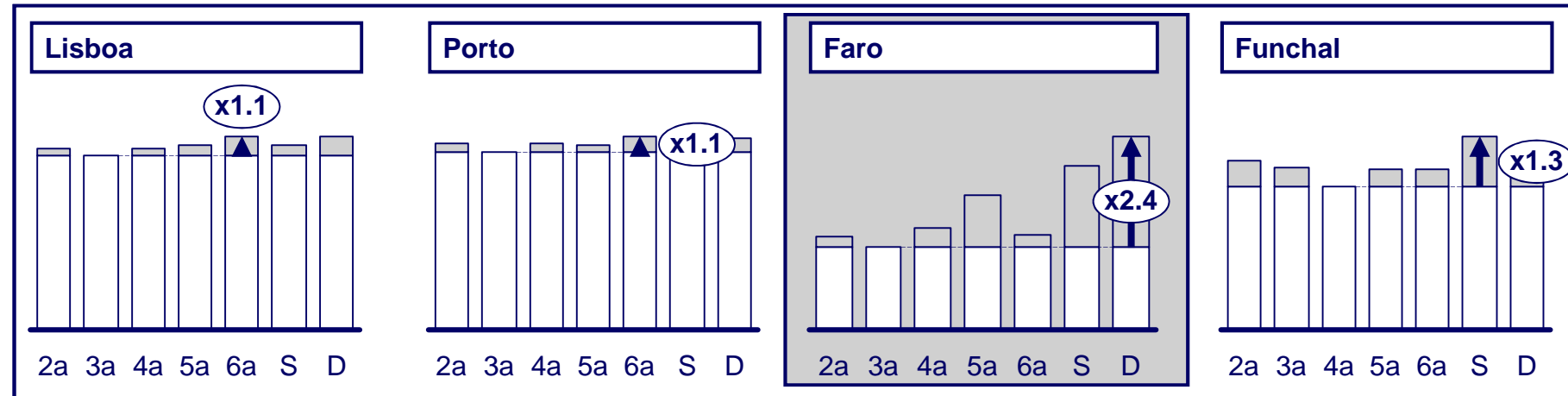
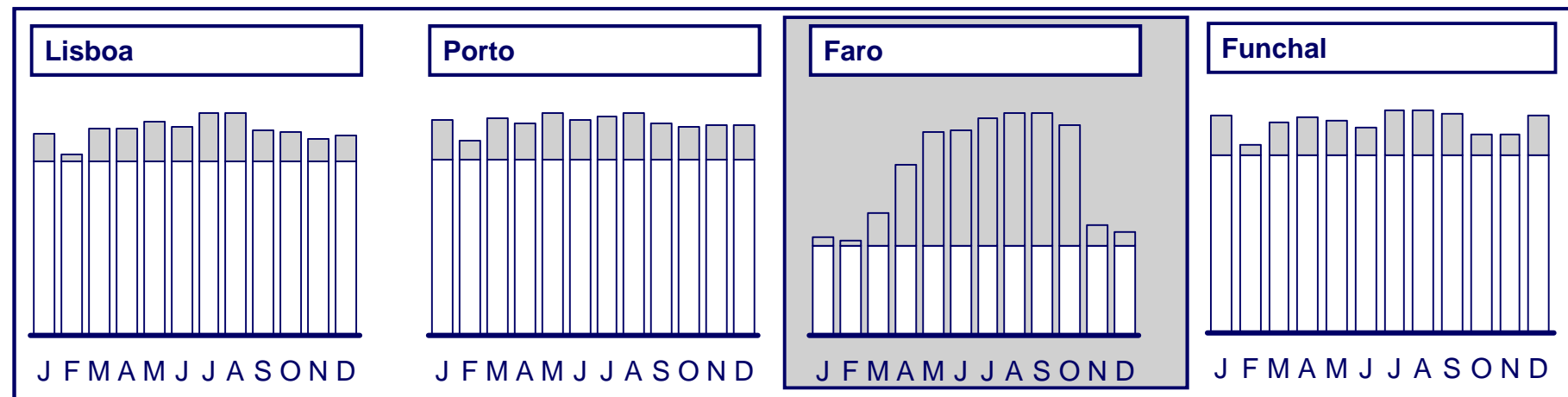


Ilustração de carga de trabalho típica para um ano

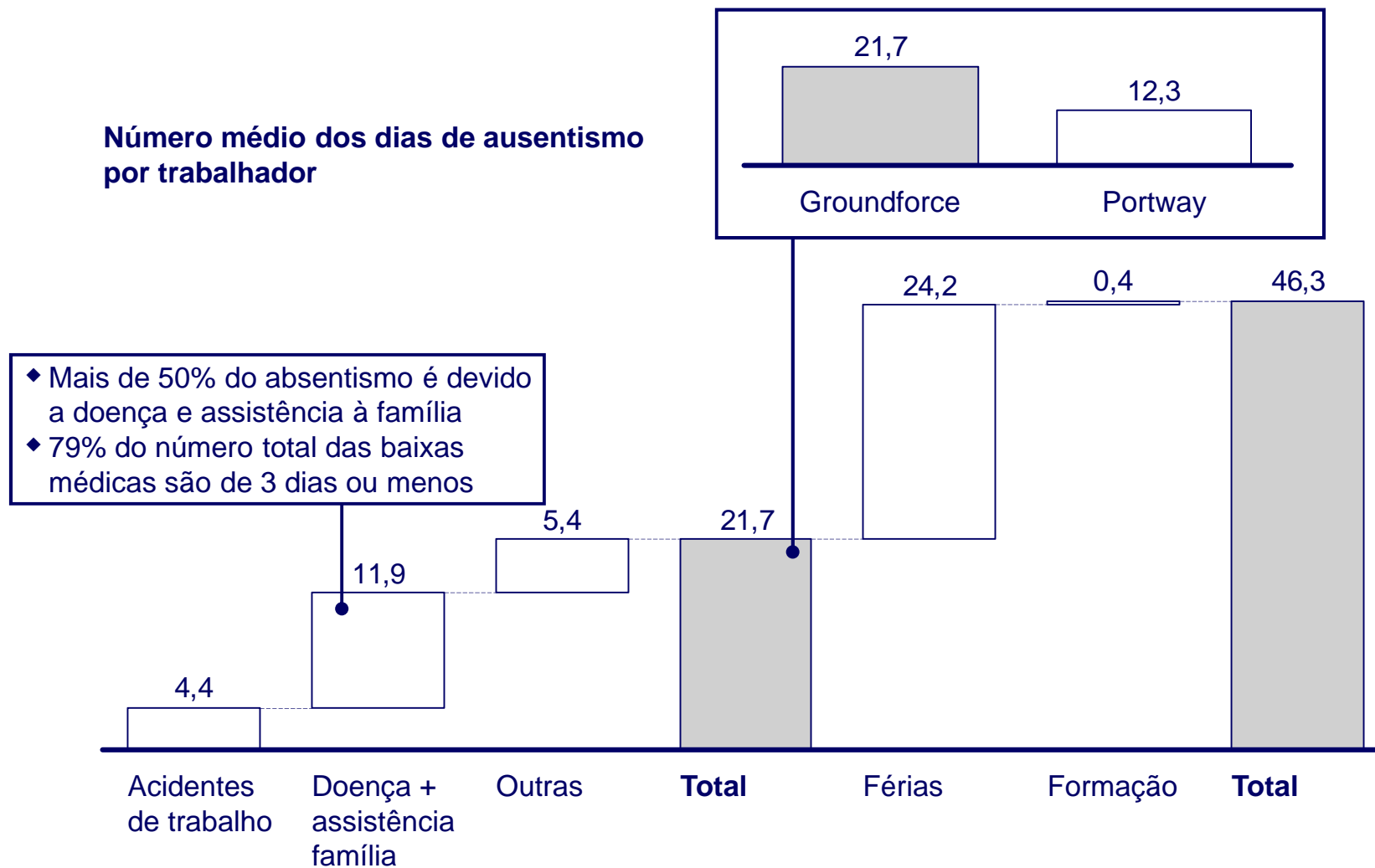


Fonte: Groundforce; Equipa de Projecto



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

2007



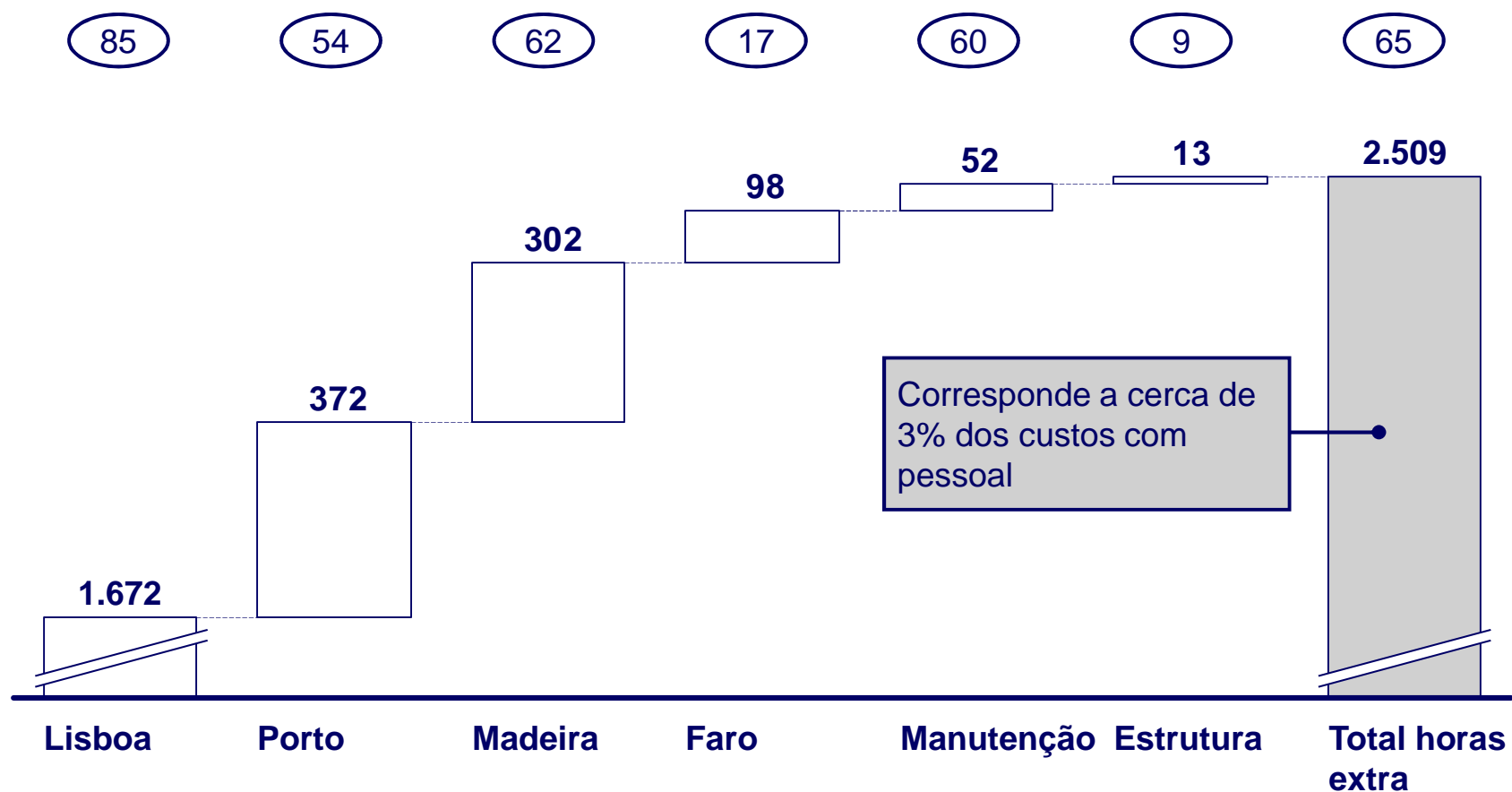
Fonte: Groundforce, Relatório de contas Portway; Equipa de Projecto

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*



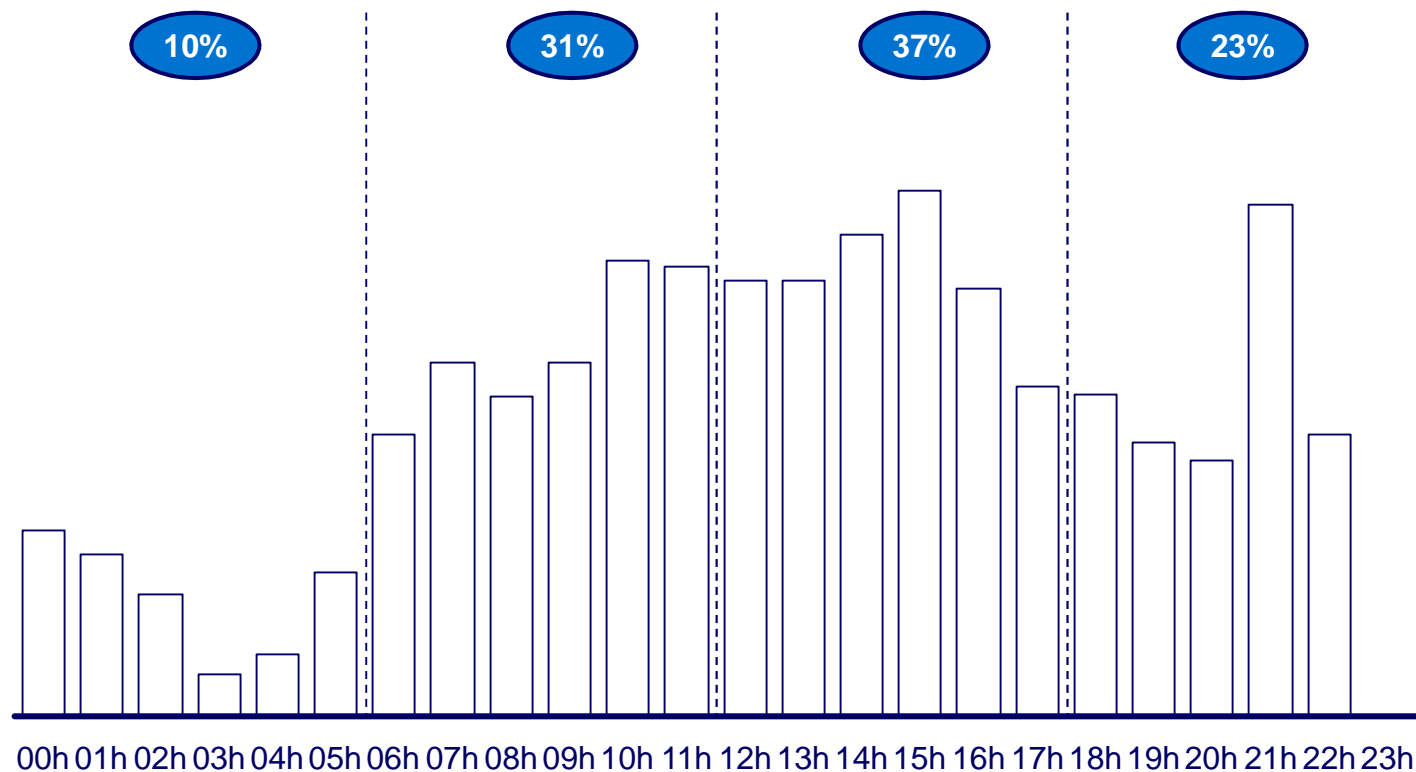
* O número de FTEs considerado não inclui potenciais trabalhadores temporários

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

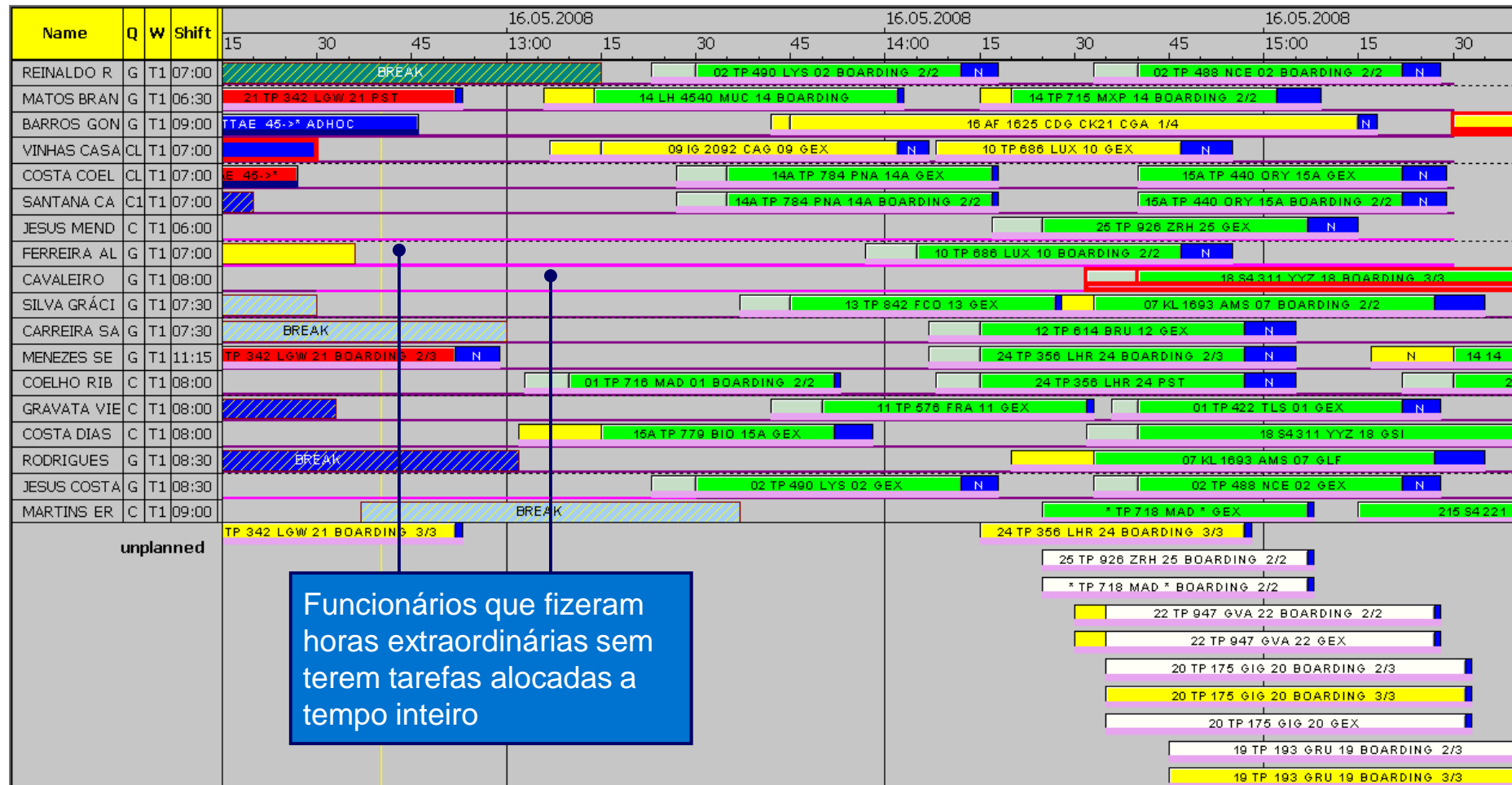


A utilização do INFORM no planeamento a curto prazo permitirá uma redução drástica do número de horas extraordinárias

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

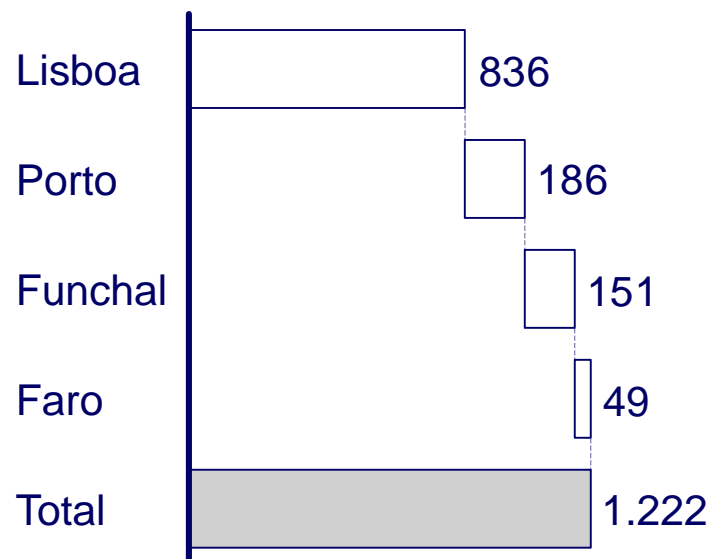


Fonte: Groundforce

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

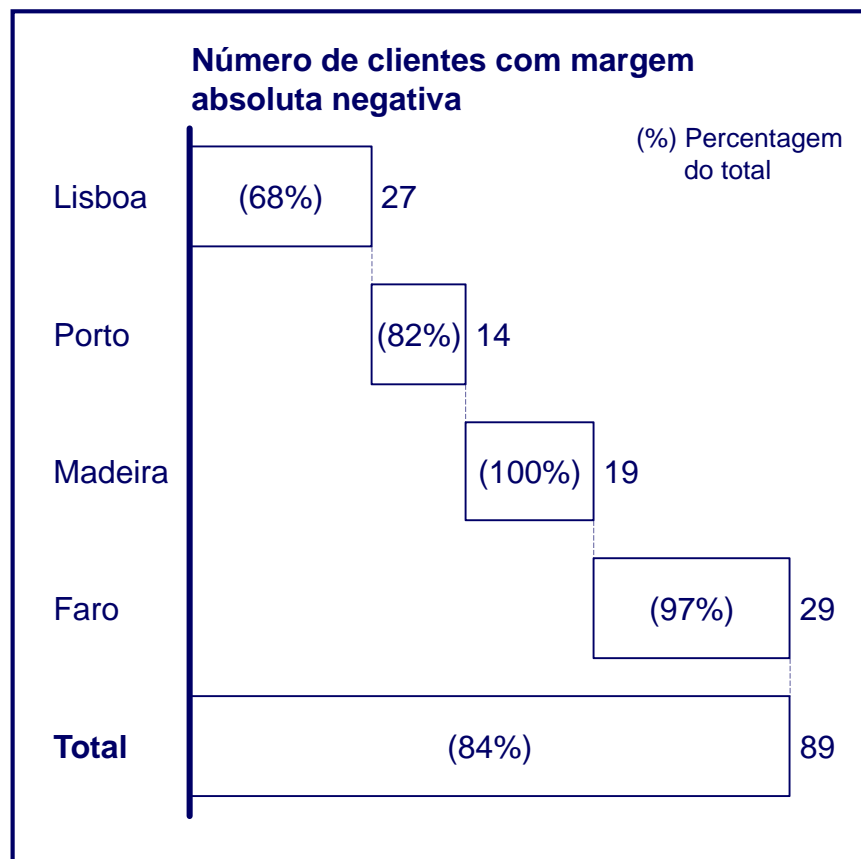


Impacto na melhoria operacional

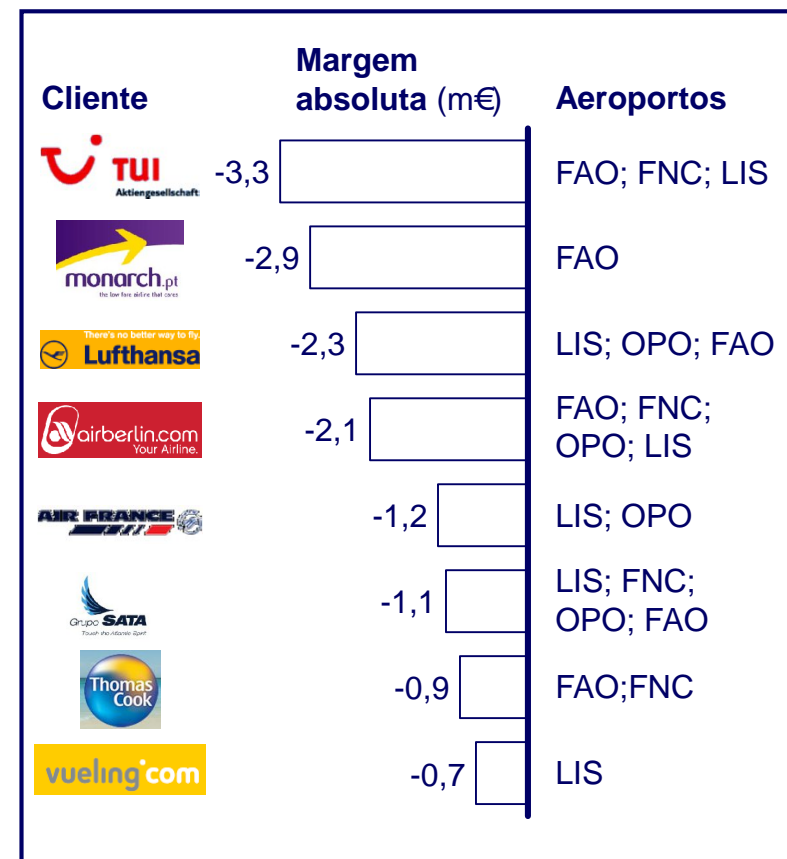
- ◆ Introdução de maior disciplina operacional nas diversas escalas
- ◆ Desenvolvimento de uma maior previsibilidade do ponto de vista de gestão de operações
- ◆ Possibilidade de ser utilizada como catalisador e/ou mecanismo de acompanhamento
 - Iniciativas de melhoria de eficiência operacional
 - Oportunidades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

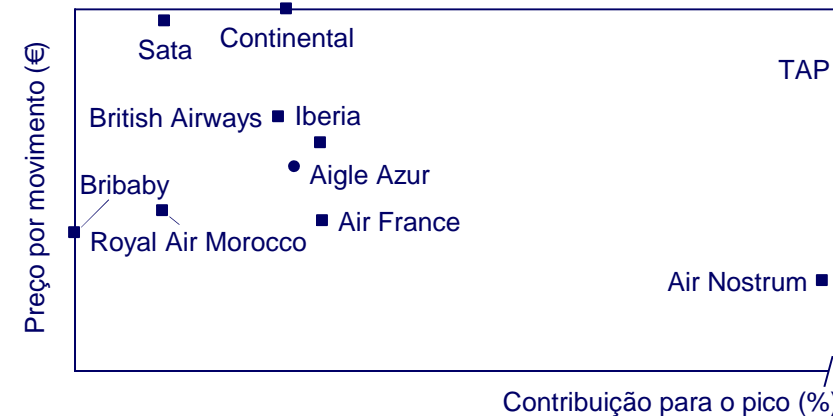
1. ADICIONALMENTE, A ESTRATÉGIA DE RENEGOCIAÇÃO DEVE TER EM CONTA A CONTRIBUIÇÃO PARA O PICO

Comparação do preço por movimento com a contribuição para o pico

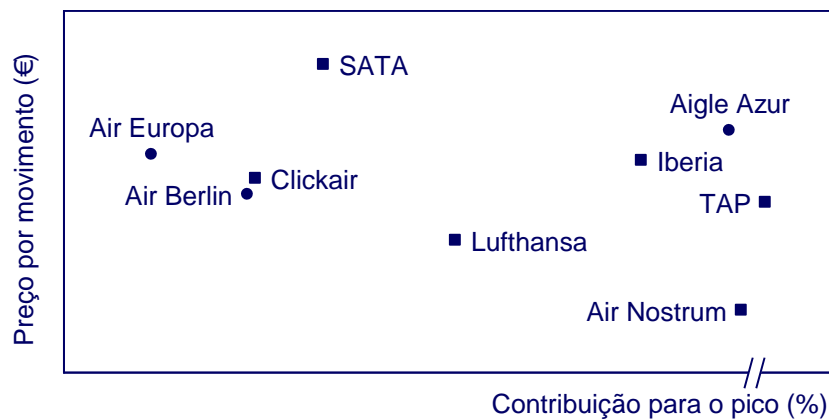
Aeroporto de Faro



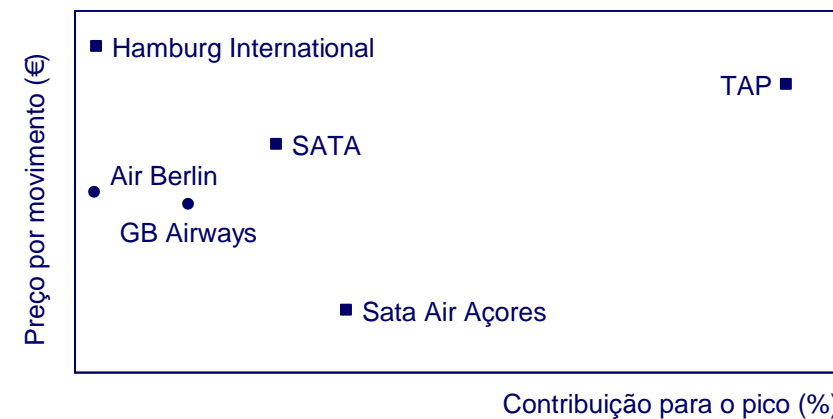
Aeroporto de Lisboa



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

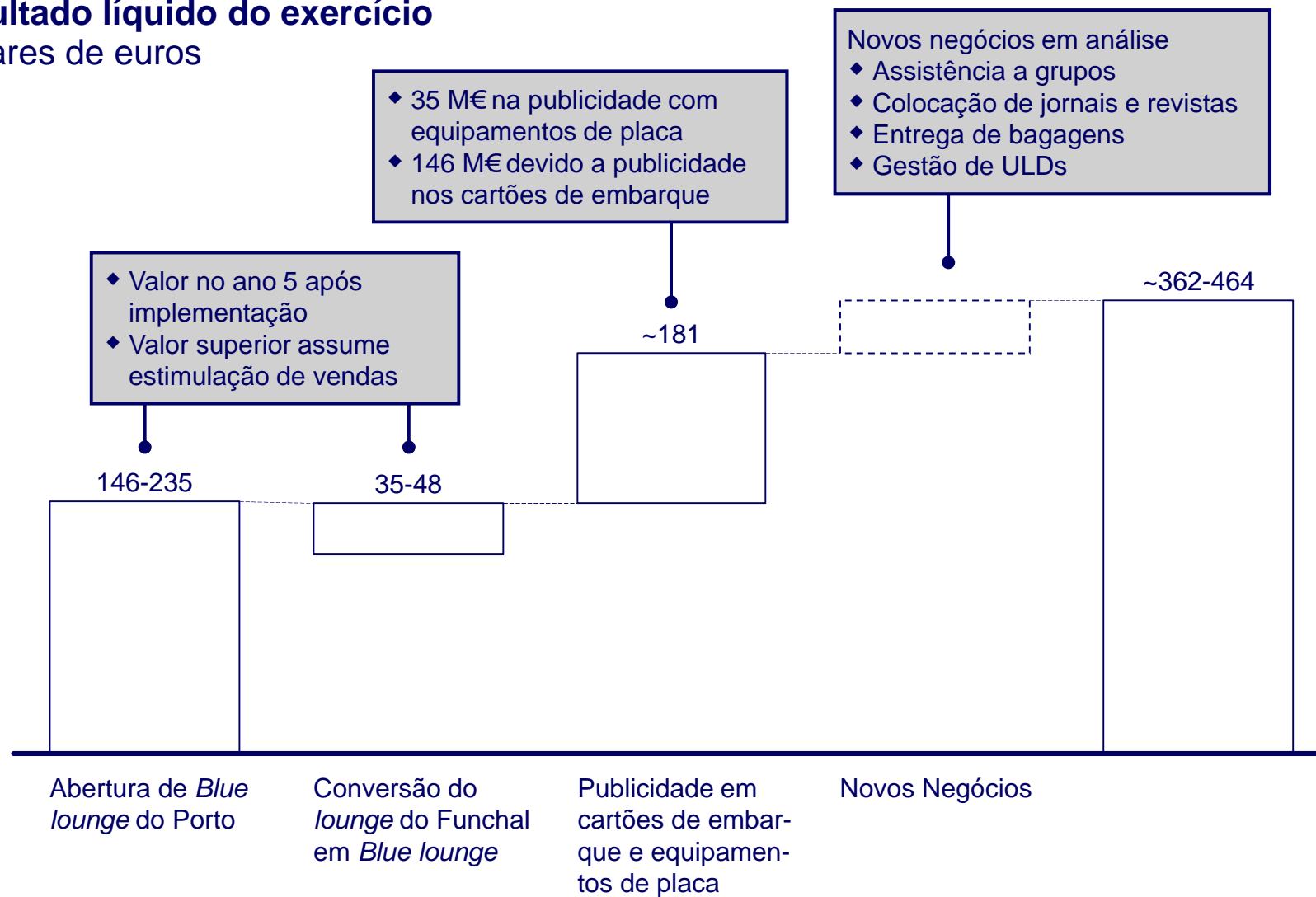
Serviços a avião e passageiro

| | 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€

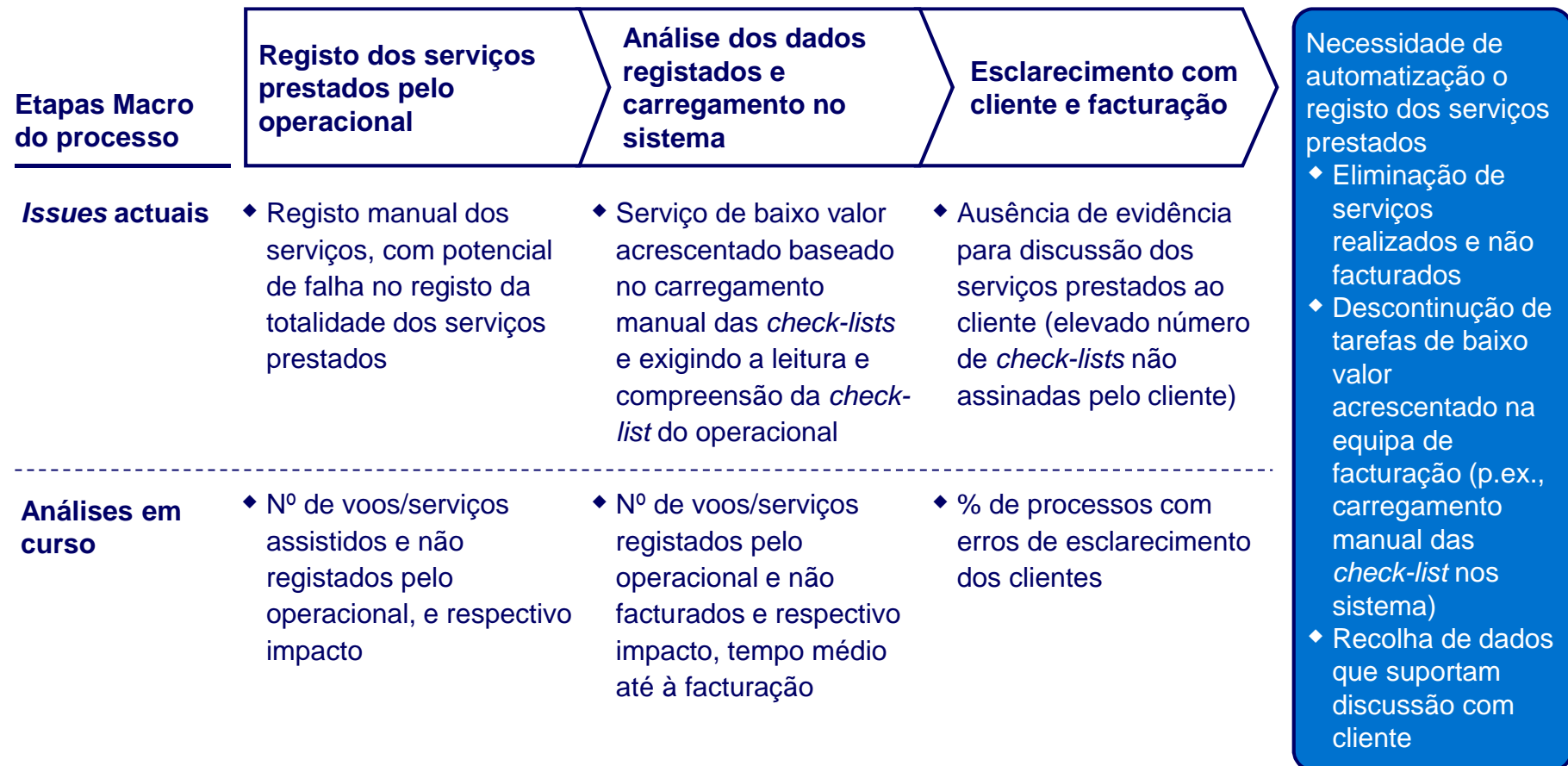
Resultado líquido do exercício

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

