

GEST-175

Impacto do *Outsourcing* no Desempenho da Empresa:

O caso do *Outsourcing* dos serviços de *Handling*, *Catering* e Limpeza na LAM, S.A.R.L, no período 2002 — 2005, na escala de Maputo

Oswaldo de Sousa Soares

Maputo, Abril de 2007

Trabalho para Licenciatura em Gestão

Faculdade de Economia

Universidade Eduardo Mondlane

Impacto do *Outsourcing* no Desempenho da Empresa:

**O caso do *Outsourcing* dos serviços de *Handling*, *Catering* e *Limpeza* na
LAM, S.A.R.L, no período 2002 — 2005, na escala de Maputo**

Autor: Osvaldo de Sousa Soares

Supervisora: Dr^a. Miquelina Menezes

Co Supervisor: dr. Estácio Rajá

Maputo, Abril de 2007

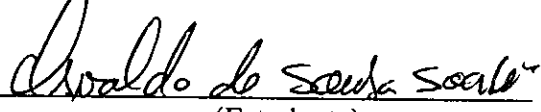
Trabalho para Licenciatura em Gestão

Faculdade de Economia

Universidade Eduardo Mondlane

Declaração

Declaro que o trabalho que a seguir apresento com o tema “**Impacto do *Outsourcing* no Desempenho da Empresa: O caso do *Outsourcing* dos serviços de *Handling*, *Catering* e *Limpeza* na LAM, S.A.R.L, no período 2002 — 2005, na escala de Maputo**” é de minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

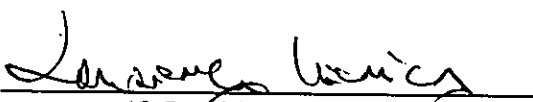

(Estudante)


Osvaldo de Sousa Soares

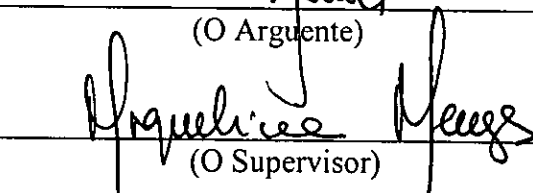
Maputo, Abril de 2007

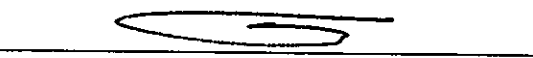
Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado no dia 24 de Abul de 2007 por nós, membros do júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.


(O Presidente do Júri)


(O Arguente)


(O Supervisor)


(O Co Supervisor)

Dedicatória

À memória das minhas avós, Ancha Amade e Teresa de Sousa,
e da minha tia Custódia de Sousa Fortes, que Deus as tenha.

Aos meus pais, Francisco Soares e Francisca de Sousa,

Aos meus tios, irmão e primos.

À Deus, pela força e saúde que me deu para chegar até este estágio.

Agradecimentos

Aos meus supervisores, Dr^a. Miquelina Menezes e dr. Estácio Rajá, que de imediato aceitaram supervisionar o meu trabalho, pelas suas disponibilidades e amizade, bibliografias disponibilizadas, e análises críticas necessárias para o aperfeiçoamento do trabalho. A LAM, em especial ao seu presidente, o Eng. José Viegas, pelo seu interesse no tema abordado, e pelo estágio que me ofereceu para viver de perto e para compreender melhor o processo de *Outsourcing* naquela empresa. Agradecimentos especiais também a dr^a. Amália Pinheiro e ao dr. Afonso Sande, pela amizade, disponibilidade e esforço dispendido no acompanhamento do meu estágio na LAM, e no desbloqueamento de algumas barreiras encontradas na obtenção de informações na LAM, assim como nas empresas que prestam os serviços de *Outsourcing* na LAM. Aos meus amigos Alberto Alexandre e Sérgio Veterano, pela ajuda e críticas necessárias para o aperfeiçoamento e concretização deste trabalho, pela força e motivação que me deram durante alguns momentos difícil que passei nestes últimos dois anos da minha vida.

Lista de Tabelas

| | |
|--|----|
| 1.1 Índices de insatisfação dos serviços de <i>Catering</i> , <i>Handling</i> e Limpeza..... | 46 |
| 1.2 Simpatia, eficiência, e resolução de problemas pelos funcionários no aeroporto de Maputo | 48 |
| 1.3 Índices de atrasos de voos na escala de Maputo | 53 |
| 1.4 Poupanças/Perdas para a LAM resultante da análise <i>Insourcing Versus Outsourcing</i> | 68 |
| 1.5 Margem percentual máxima que evitaria perdas para a LAM..... | 72 |

Lista de Gráficos

| | |
|--|----|
| 1.1 Evolução dos índices de satisfação dos serviços de <i>Catering</i> , <i>Handling</i> e Limpeza do ponto de vista dos passageiros | 46 |
| 1.2 Índices de pontualidade operacional dos serviços de <i>Handling</i> , <i>Catering</i> e Limpeza na Escala de Maputo | 54 |

Lista de Abreviaturas

| |
|--|
| LAM – Linhas Aéreas de Moçambique, S.A.R.L |
| DETA – Direcção de Exploração dos Transportes Aéreos |
| IATA – <i>International Air Transport Association</i> |
| M.A.H.S. – <i>Mozambique Airport Handling Services</i> |
| S.M.S – Sociedade Moçambicana de Serviços, SARL |
| S.M.L. – Serviço Moçambicano de Limpeza de Aeronaves |
| LIMPEX – Limpeza Expresso |
| PNC – Pessoal Navegante de Cabine |
| TAP – Transportadora Aérea Portuguesa |
| S.A.A - South African Airways |

Resumo

Este trabalho avalia o impacto do *Outsourcing* no desempenho da empresa, e têm como caso de estudo o *Outsourcing* dos serviços de *Handling*, *Catering* e Limpeza na Linhas Aéreas de Moçambique, S.A.R.L, no período 2002 — 2005, na escala de Maputo.

O problema foi definido do seguinte modo: *até que ponto é que a implementação do Outsourcing como instrumento de gestão influencia na eficiência, qualidade e resultados financeiros da empresa?*

Constituem objectivos gerais da presente pesquisa, os seguintes:

- Estudar e compreender a relação entre o *Outsourcing* e o desempenho da empresa;
- Explicar a vantagem que o *Outsourcing* pode ter como instrumento de gestão na empresa.

A metodologia adoptada para alcançar os objectivos definidos na pesquisa, foi à pesquisa bibliográfica, em que foram utilizadas fontes secundárias (livros, trabalhos de licenciatura, jornais, revistas, *Internet*). Analisou-se também três casos , tendo como alvo a empresa Linhas Aéreas de Moçambique, S.A.R.L. O levantamento da informação sobre a empresa objecto de estudo, foi obtido a partir de fontes primárias (relatórios, actas, entrevistas e questionários a alguns quadros das empresas envolvidas) e observação pessoal (observação simples) das actividades diárias na LAM, assim como nas empresas que lhe prestam os serviços de *Outsourcing*.

O Impacto do *Outsourcing* dos serviços de *Handling*, *Catering* e Limpeza no desempenho da LAM, pode ser avaliado à quatro níveis: Qualidade, Volume de Tráfego, Imagem da Organização e Financeiro.

Após análise, verificou-se que a grande confiança que se deposita nos parceiros, a supervisão insuficiente por parte do contratante, resistência à mudança e o não seguimento de normas por parte dos funcionários dos parceiros estratégicos, têm levado a prestação de serviço abaixo das expectativas. Por outro lado, quando o parceiro estratégico e seus funcionários respeitam as normas estipuladas e se empenham na prestação do serviço, o serviço é bem prestado, contribuindo desse modo para um bom desempenho do contratante.

O *Outsourcing* efectivamente é uma boa opção para a maioria das empresas, pois ela liberta a empresa e os seus quadros para se concentrarem no *Core Business* de forma a aumentar a sua competitividade e qualidade, tendo-se verificado estes factos na LAM, apesar de alguns resultados negativos que foram evidenciados ao longo da dissertação.

Porém, recomenda-se que a LAM avalie regularmente todos os serviços prestados pelos seus parceiros, exigir mais responsabilidades e imputar custos pelos transtornos causados (nos casos em que as irregularidades persistirem), reavaliar os custos suportados com os serviços de limpeza, identificar juntamente com o parceiro do *Catering* as razões da insatisfação dos passageiros com este serviço, contratar um especialista para fazer a reengenharia do serviço de *Catering*, formar e reciclar regularmente alguns dos seus trabalhadores em matéria de *Handling* de modo a reduzir a dependência em relação ao parceiro deste serviço.

ÍNDICE

Pag

| | |
|---|-----------|
| DECLARAÇÃO..... | I |
| DEDICATÓRIA | II |
| AGRADECIMENTOS | III |
| LISTA DE TABELAS | IV |
| LISTA DE GRÁFICOS..... | IV |
| LISTA DE ABREVIATURAS..... | IV |
| RESUMO..... | V |
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA | 2 |
| 1.2. HIPÓTESES..... | 3 |
| 1.3. OBJECTIVOS | 3 |
| 1.4. JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA E SUA IMPORTÂNCIA..... | 4 |
| 1.5. METODOLOGIA | 5 |
| 1.6. ESTRUTURA..... | 6 |
| 1.7. LIMITAÇÕES E CONSTRANGIMENTOS DO TRABALHO | 7 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA..... | 8 |
| 2.1. QUESTÕES QUE SE LEVANTAM ANTES DE SE OPTAR PELO <i>OUTSOURCING</i> | 8 |
| 2.2. ORIGEM E CONCEITO DO <i>OUTSOURCING</i> | 10 |
| 2.3. DIFERENÇAS ENTRE <i>OUTSOURCING</i> , <i>SUBCONTRATAÇÃO</i> , <i>DOWNSIZING</i> E <i>FRANCHISING</i> | 13 |
| 2.4. PASSOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO <i>OUTSOURCING</i> | 14 |
| 2.5. VANTAGENS DO <i>OUTSOURCING</i> | 16 |
| 2.6. DESVANTAGENS DO <i>OUTSOURCING</i> | 17 |
| 2.7. RISCOS DO <i>OUTSOURCING</i> | 18 |
| 2.8. TIPOS DE <i>OUTSOURCING</i> | 19 |
| 2.9. PARCERIA ESTRATÉGICA | 19 |
| 2.10. DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO E OS INDICADORES | 21 |
| 3. MEIO ENVOLVENTE DA LAM..... | 24 |
| 3.1. HISTORIAL DA EMPRESA | 24 |
| 3.2. ANÁLISE <i>SWOT</i> | 26 |
| 3.2.1. <i>Forças (Strengths)</i> | 26 |
| 3.2.2. <i>Fraquezas (Weaknesses)</i> | 27 |
| 3.2.3. <i>Oportunidades (Opportunities)</i> | 28 |
| 3.2.4. <i>Ameaças (Threats)</i> | 28 |
| 4. SITUAÇÃO INTERNA DA LAM | 29 |
| 4.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL | 29 |
| 4.2. ESTRATÉGIA GLOBAL..... | 29 |
| 4.3. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS..... | 30 |
| 4.4. MISSÃO, VISÃO E VALORES..... | 32 |
| 5. <i>OUTSOURCING</i> DOS SERVIÇOS DE <i>HANDLING</i>, <i>CATERING</i> E <i>LIMPEZA</i> NA LAM | 34 |
| 5.1. OS PARCEIROS ESTRATÉGICOS E OS SERVIÇOS PRESTADOS | 34 |
| 5.2. PREPARAÇÃO, TRANSIÇÃO, E IMPLEMENTAÇÃO DO <i>OUTSOURCING</i> | 36 |
| 5.3. RAZÕES PARA A OPÇÃO DA ESTRATÉGIA DE <i>OUTSOURCING</i> | 39 |
| 5.4. TIPO DE <i>OUTSOURCING</i> NA LAM | 41 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 6. | IMPACTO DO <i>OUTSOURCING</i> NO DESEMPENHO DA EMPRESA: CASO DO <i>OUTSOURCING</i> DOS SERVIÇOS DE <i>HANDLING</i>, <i>CATERING</i> E LIMPEZA NO DESEMPENHO DA LAM, S.A.RL NO PERÍODO 2002 — 2005, NA ESCALA DE MAPUTO | 42 |
| 6.1 | QUALIDADE..... | 42 |
| 6.1.1. | <i>Requisitos Exigidos aos Parceiros Estratégicos da LAM</i> | 44 |
| 6.1.2. | <i>Satisfação dos Passageiros</i> | 45 |
| 6.1.3. | <i>Processos Operacionais</i> | 51 |
| 6.1.4. | <i>Avaliação pelo lado da LAM e dos Parceiros Estratégicos</i> | 58 |
| 6.2 | <i>OUTSOURCING VERSUS VOLUME DE TRÁFEGO</i> | 62 |
| 6.3 | IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO..... | 63 |
| 6.4 | ANÁLISE FINANCEIRA | 65 |
| 7 | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 73 |
| 7.1 | CONCLUSÕES..... | 73 |
| 7.2 | RECOMENDAÇÕES | 74 |
| 8 | BIBLIOGRAFIA | 76 |
| 9 | ANEXOS | 78 |
| | LISTA DAS PESSOAS ENTREVISTADAS..... | 78 |
| | GUIÃO DE ENTREVISTA..... | 80 |
| | INQUÉRITO AOS FUNCIONÁRIOS DA LAM..... | 83 |
| | RESULTADOS DO INQUÉRITO FEITO AOS FUNCIONÁRIOS DA LAM | 86 |
| | PRINCIPAIS RECLAMAÇÕES QUE A LAM TEM RECEBIDO DOS SEUS PASSAGEIROS..... | 87 |
| | PRINCIPAIS CAUSAS DOS ATRASOS DOS VOOS PROVOCADOS PELOS PARCEIROS ESTRATÉGICOS | 88 |
| | MAPA DE ATRASOS DE VOOS NA ESCALA DE MAPUTO..... | 89 |
| | MAPA DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS, CARGA, CORREIO E EXCESSO | 90 |
| | GRÁFICOS DE EVOLUÇÃO DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS, CARGA, CORREIO E EXCESSO | 91 |
| | FLUXOGRAMA DO PROCESSO OPERACIONALIZAR VOOS | 92 |
| | CUSTOS SUPTADOS COM OS SERVIÇOS DE <i>HANDLING</i> , <i>CATERING</i> E LIMPEZA EM <i>OUTSOURCING</i> E <i>INSOURCING</i> , RENDAS RECEBIDAS | 93 |
| | TAXA DE CRESCIMENTO MÉDIO DE PARTIDAS DE VOOS, PARTIDAS DE VOOS NA ESCALA, TAXA DE CRESCIMENTO MÉDIO DE PASSAGEIROS TRANSPORTADOS, E TAXAS DE INFLAÇÃO..... | 94 |
| | POUPANÇAS/PERDAS PARA A LAM RESULTANTE DA COMPARAÇÃO <i>INSOURCING VERSUS OUTSOURCING</i> | 95 |
| | COMPARAÇÃO ENTRE COMPRA NO MERCADO E <i>OUTSOURCING</i> ESTRATÉGICO..... | 96 |

1. Introdução

A economia de mercado e a globalização tem feito com que as empresas se preocupem cada vez mais com a concorrência, e com a necessidade de melhorar as suas quotas de mercado e seus clientes. As novas tecnologias de informação — como a Internet — permitem que os clientes detenham informações sobre os vários aspectos do produto ou serviço que pretendem adquirir muito mais rápido, e exigindo cada vez mais altos níveis de qualidade, garantias e valor nos produtos ou serviços.

O grande desafio que as empresas têm face a competitividade do mercado, obriga-as a reverem as suas estratégias e adaptá-las às situações em que se encontram e situações esperadas no futuro. Para tal, é imprescindível que elas definam claramente as actividades que constituem o seu *core business*¹, e as actividades secundárias que são de apoio ao *core business*.

Uma das estratégias que tem sido utilizada pelas empresas com o objectivo de resolver uma parte desses desafios é o *Outsourcing* (também chamada de terceirização em algumas obras em língua portuguesa). Esta estratégia permite às empresas concentrar-se e dedicar-se nas suas actividades principais, entregando as actividades secundárias à empresas especializadas.

Estas empresas que são contratadas, normalmente detêm competência e concentram-se numa única actividade, o que lhes permite fazer melhor, e em muitos casos com baixos custos que os seus clientes, proporcionando-os economias financeiras, qualidade e eficiência. Este facto, faz com que as partes envolvidas tirem proveitos da relação que as liga, deixando-as satisfeitas. Pode-se dizer que é uma relação *Win-Win*.

O presente trabalho vai debruçar-se sobre a opção das empresas Moçambicanas recorrerem ao *Outsourcing*, e sobre o seu impacto no desempenho das mesmas, através de um estudo de

¹ *Core business*, é a actividade principal da empresa, ou seja, é o propósito do negócio, a missão da empresa.

caso que foi realizado junto a uma empresa de transporte aéreo de passageiros, carga e correio, a Linhas Aéreas de Moçambique, S.A.R.L.

É neste âmbito que o presente trabalho irá constituir um estudo sobre o *Outsourcing* de três serviços na LAM, nomeadamente: *Handling*, *Catering* e *Limpeza*.

De referir que para o presente trabalho, far-se-á como base de estudo o período 2002— 2005 na escala de Maputo.

1.1. Definição do Problema

O *Outsourcing* domina hoje um espaço considerável no mundo dos negócios, sendo actualmente visto como uma técnica moderna de administração. As empresas que adoptam o *Outsourcing* concentram os seus esforços em suas actividades principais, na tentativa de melhorar o seu desempenho em termos financeiros e operacionais. Apesar de ser um conceito moderno, ele não é tratado como moda, mas sim como uma necessidade estratégica.

Os exemplos já levantados, as experiências comprovadas de operacionalização da terceirização no ambiente empresarial brasileiro e dos países do primeiro mundo, levam a conclusão de que o sucesso obtido só foi possível quando se encarou a terceirização não como um modismo, mas sim, como um enfoque estratégico, capaz de permitir uma ampla visão de todo o processo, ... (Giosa; 1994, XII).

Ao analisar-se um estudo relacionado ao *Outsourcing*, é imprescindível estabelecer-se a relação custo/benefício da eficiência, qualidade, resultados financeiros, ou seja, a relação custo/benefício no desempenho da empresa, o que faz com que se questione o seguinte:

Até que ponto é que a implementação do Outsourcing como instrumento de gestão influencia na eficiência, qualidade e resultados financeira da empresa?

1.2 Hipóteses

No presente trabalho, considerou-se as seguintes hipóteses:

- O *Outsourcing* aumenta a eficiência e qualidade dos serviços/produto da empresa que contrata os serviços, como resultado da dedicação, empenho e experiência da empresa contratada no ramo de actividade;
- O *Outsourcing* proporciona economias financeiras a empresa que contrata os serviços, isto quando o volume de negócio entre a empresa que contrata os serviços e a empresa contratada é grande.

1.3 Objectivos

Constituem objectivos gerais da pesquisa, os seguintes:

- Estudar e compreender a relação entre o *Outsourcing* e o desempenho da empresa;
- Explicar a vantagem que o *Outsourcing* pode ter como instrumento de gestão na empresa.

Constituem objectivos específicos da pesquisa, os seguintes:

- Identificar as razões que motivaram a empresa a adoptar a estratégia de *Outsourcing*;
- Identificar as etapas para a implementação do *Outsourcing*;
- Identificar os factores do *Outsourcing* que contribuem para o sucesso e insucesso da empresa;
- Verificar a qualidade dos serviços, e a situação financeira como resultado da adopção do *Outsourcing*;
- Verificar e comparar os resultados financeiros do *In sourcing* e do *Outsourcing*;
- Verificar o grau de satisfação dos passageiros, após a implementação do *Outsourcing*.

1.4 Justificação da Escolha do Tema e sua Importância

Durante as suas actividades, as empresas procuram frequentemente novas e melhores práticas de gestão, com vista a melhorarem os seus desempenhos e maximizarem a riqueza dos accionistas, assim como a satisfação e orgulho dos próprios gestores.

Em Moçambique, com a liberalização da economia, o estado passou a gestão e actividades de algumas das suas empresas para o sector privado, privatizando-as, transformando outras em Empresas Publicas, e algumas em Sociedades Anónimas de Responsabilidade Limitada (S.A.R.L), onde esta detém uma parte do capital dessas sociedades.

Assim, essas empresas deixam de ter a protecção do Estado, e passam a enfrentar a concorrência, a exigência dos seus clientes, e as várias condições do mercado. É assim, que neste novo cenário, estas empresas passam a desenhar novas estratégias e procurar outras práticas de gestão para superarem as dificuldades. O *Outsourcing* é uma delas.

A razão da escolha do tema do presente trabalho, deriva da existência de poucos estudos desse tema no país, ou seja, um estudo que faça somente uma abordagem deste género. Os estudos ou análises das empresas que optaram por *Outsourcing*, vem incluído no relatório do cumprimento dos seus programas e das suas estratégias, e não é feita uma abordagem ou análise somente do *Outsourcing*, como o pretendido neste trabalho. Uma outra razão, é o facto de ser um assunto actual e relativamente novo no nosso país, e que as empresas Moçambicanas estão a dar cada vez mais atenção. Pretende-se com este trabalho tentar também contribuir para o aumento de fontes que abordam este assunto, com informações concretas de uma empresa do nosso próprio país.

A razão da escolha da LAM para a realização do presente trabalho, têm haver com o facto de ter sido uma das empresas estatais que foi transformada numa Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada, e por ser uma das empresas que optou pelo *Outsourcing*, em mais de uma área, evitando desse modo a análise de casos de várias empresas, pois faria com

que o trabalho fosse desgastante e moroso. A análise de mais de um caso de *Outsourcing*, permitiu verificar se todas elas levam as mesmas conclusões.

Este estudo tem uma certa importância, pois ela tenta responder o problema identificado, sem deixar de recomendar acções de modo a poder contribuir para um maior sucesso da empresa, tornando-a numa mais valia para a empresa em estudo e para aquelas que no futuro queiram analisar ou implementar a estratégia de *Outsourcing*.

1.5 Metodologia

O primeiro método de pesquisa utilizado no trabalho foi a pesquisa bibliográfica, em que foram utilizadas fontes secundárias (livros, trabalhos de licenciatura, jornais, revistas, *Internet*), com o objectivo de obter informação sobre outros trabalhos e artigos relacionados com o mesmo tema.

Com vista em alcançar os objectivos propostos, foi feito um estudo de caso, tendo como alvo a empresa Linhas Aéreas de Moçambique, S.A.R.L.

O levantamento da informação sobre a empresa objecto de estudo, foi obtido a partir de fontes primárias (relatórios, actas, entrevistas e questionários a alguns quadros das empresas envolvidas) e observação pessoal (observação simples) das actividades diárias na LAM, assim como nas empresas que prestam os serviços de *Outsourcing*.

Os dados referidos, foram obtidos em quatro empresas nomeadamente: LAM, SMS, LIMPEX, MAHS. Foram ainda entrevistadas 30 pessoas das 4 empresas, todas ocupando algum cargo de chefia. Estes entrevistados, foram todos previamente seleccionados, em função do cargo que ocupam, ou seja, foi uma amostra por conveniência. Foi ainda feito um inquérito a 40 funcionários da LAM de vários departamentos e sem cargo de chefia, com o objectivo que colher informações em relação ao serviço de limpeza nas instalações, uma vez que a empresa não tinha em arquivo alguns dados necessários para a concretização do estudo.

A escolha dos funcionários sem cargo de chefia, deveu-se ao facto de serem eles quem lidam directamente com o pessoal do serviço de limpeza, e a escolha destes funcionários da LAM foi aleatória, e a abordagem da amostra foi também por conveniência.

Dentre os dados recolhidos, pode-se fazer referência ao crescimento do volume de tráfego, volume de reclamações por parte dos clientes da empresa em estudo, pontualidade operacional, taxas de inflação, variação dos custos do *Outsourcing* e dados financeiros do ultimo ano do *Insourcing*, proveitos provenientes de rendas e aluguer de equipamento.

Com esses dados foram calculados vários indicadores, que permitiram fazer uma melhor avaliação, e foram identificadas as causas dos resultados dos indicadores.

A análise dos dados teve uma base estatística, tendo-se utilizado o programa informático Microsoft Excel e interpretação dos dados foi utilizado procedimentos estatísticos, nomeadamente: Tabelas de frequências e percentagens, gráficos de percentagens (linha e de barras).

1.6 Estrutura

O trabalho é constituído por cinco partes: A primeira engloba a introdução, a definição do problema, objectivos, hipóteses, a metodologia, as limitações e constrangimentos do trabalho; A segunda parte engloba a revisão de literatura; A terceira parte, inclui o meio envolvente, a situação interna, a apresentação dos parceiros estratégicos e do *Outsourcing* na empresa em estudo; A quarta parte inclui o estudo de caso, onde se avalia o Impacto do *Outsourcing* dos serviços em estudo no desempenho da empresa em estudo; A quinta e última parte contem as conclusões e recomendações.

1.7 Limitações e Constrangimentos do Trabalho

Durante a realização do trabalho, algumas limitações foram encontradas. Essas limitações estiveram relacionadas com a obtenção de informações, pois alguns funcionários das empresas dificultaram a cedência de informações, mesmo tendo uma credencial que autorizava os funcionários a cederem as informações. Dificuldade em ser recebido por alguns directores para a entrevista solicitada, e recusa na cedência de algumas informações (como a margem percentual de lucro por parte dos parceiros estratégicos por serem consideradas informações confidenciais das empresas), são algumas dos outros constrangimentos observados.

A falta de Índice desejado de eficácia dos serviços em estudo e a inexistência de uma base de dados relativo ao volume, *itens* e evolução das falhas no carregamento de *Catering* (originado pelo parceiro de *Catering*) e reportados pelo Pessoal Navegante de Cabine (PNC), são alguns dos constrangimentos encontrados na recolha de informação na LAM.

A escassez no país de bibliografia nacional e estrangeiras que abordam o tema em análise, foi um dos maiores constrangimentos encontrados. A maior parte da bibliografia encontrada que abordam a estratégia de *Outsourcing*, fazem referência a tecnologias de informação.

Estes constrangimentos mencionados afectaram negativamente o período inicial para a conclusão do trabalho, pois o trabalho teve um atraso de seis meses.

2. Revisão de Literatura

2.1 Questões que se levantam antes de se optar pelo *Outsourcing*

Qualquer empresa que queira ter sucesso e queira permanecer no mercado por um longo tempo, têm necessariamente que saber se relacionar com o seu meio envolvente. “A permanente evolução dos mercados e das indústrias, gera múltiplas oportunidades e ameaças potenciais que a empresa tem de saber dar resposta” (Freire 1995: 65). Saber escolher as “armas” para competir tem sido uma das preocupações das empresas para dar resposta as oportunidades e ameaças que surgem no meio envolvente.

A Globalização fez com que as empresas passassem a ter uma maior preocupação na definição de suas estratégias, facto que faz com que as empresas precisem primeiro de definir as suas estratégias de uma forma correcta e clara, para reduzirem a possibilidade de cometer erros e seguirem por um caminho errado. A estratégia pode ser entendida como sendo “o caminho escolhido para se alcançar os objectivos” (Freire 1995: 21), ou seja, é um plano que a empresa traça para superar as dificuldades ou melhorar o seu desempenho actual, de modo a ter um maior sucesso.

A elaboração de uma boa estratégia fornece à empresa a melhor alternativa a seguir, evitando desse modo o dispêndio de recursos em alternativas secundárias que poderão leva-la ao não alcance do sucesso desejado. A elaboração de uma boa estratégia por si só, não garante o alcance do sucesso, é necessário também que ela seja bem implementada, tenha um adequado acompanhamento e envolvimento de todos. Dentre muitas questões, as estratégias também “respondem a questão Como e são definidas no tempo” (Moreira & Neto 1998: 17, citado por Langa 1999:5)², ou seja, como competir. Respondendo a esta questão, a empresa define a direcção a seguir e os recursos a utilizar em cada passo ou acção que ira executar.

² Moreira, J. & Neto, R. 1998 *Marketing Business to Business: É fazer ou morrer*. São Paulo. Milton Mira de Assunção Filho.

Quando se considera a estratégia empresarial, ou seja, a escolha de um caminho de acção para a empresa como um todo, deve-se fazer a seguinte questão chave: Que destino devo dar a empresa e como devo estabelecer este destino? (Oliveira, D. 2001: 175).

O meio envolvente das empresas não é estático, mas sim dinâmico. As alterações que têm vindo a ocorrer no meio envolvente, têm obrigado as empresas a orientarem-se para o mercado, a aproximarem-se cada vez mais dos seus clientes, que se têm tornado cada vez mais exigentes em termos de rapidez na resposta dos seus pedidos e na qualidade. “A qualidade é atender às expectativas do cliente. A qualidade é que nível um produto específico está em conformidade com um projecto ou uma especificação” (Giosa 1994:120).

Esta necessidade de se aproximarem do mercado e dos clientes, assim como a exigência destes, faz com que as empresas pensem em alianças estratégicas ou parcerias com outras empresas, em diversas áreas de modo a atingirem os seus objectivos.

O início do próximo século será marcado pela generalização das estratégias assentes na especialização em poucas áreas de negócio complementada por alianças com entidades externas a organização (Freire 1995: 44).

O presente trabalho irá dedicar-se a uma das diferentes formas de parcerias, que é o *Outsourcing*.

Fazer o *Outsourcing* não é uma tarefa fácil, pois “decidir correctamente acerca do *Outsourcing* exige respostas a três questões” (Economia Pura/ Gestão Pura 2005.Ano I: 22):

1. O que colocar em *Outsourcing*
2. A quem entregar os serviços de *Outsourcing*
3. Como estruturar a relação de *Outsourcing*

A resposta a estas questões começa necessariamente por definir claramente qual é o *core business* da empresa, ou seja, definir qual é a sua missão, a sua visão, de modo que ela possa concentrar as suas forças nessas actividades e entregar as restantes a especialistas. Esta é a ideia principal quando se fala de *Outsourcing*. “A Missão representa a razão da existência de uma organização. Significa o papel da organização na sociedade” (Chiavenato 2004: 94), enquanto que “a Visão representa a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do futuro. É o esforço de ver a si própria no espaço e no tempo” (Chiavenato 2004: 96).

Fazer *Outsourcing*, muda até certo ponto a cultura da empresa e permite fazer uma reconfiguração da cadeia de valor, de modo a tentar obter uma maior vantagem competitiva e diferenciação da concorrência. A recorrência ao *Outsourcing* esta aumentando cada vez mais, o que faz pensar que está será uma estratégia de um futuro não muito longe da maior parte das empresas, e que poderá garantir a renovação e sobrevivência futura de qualquer empresa que a introduzir correctamente.

2.2 Origem e Conceito do *Outsourcing*

O *Outsourcing* teve a sua origem nos Estados Unidos da América nos finais dos anos 30 e princípios dos anos 40, no decorrer da 2ª Guerra Mundial, e estendeu-se para os outros países com o passar dos anos.

“...a terceirização originou-se nos EUA, logo após a eclosão da II Guerra Mundial. As indústrias bélicas tinham como desafio concentrar-se no desenvolvimento da produção de armamento a serem usados contra forças do Eixo, e passaram a delegar algumas actividades de suporte a empresas portadoras de serviços mediante contratação” (Giosa 1994: 12).

As primeiras relações de *Outsourcing* foram motivadas pela necessidade de reduzirem custos e a adequar as empresas a técnicas modernas de gestão. Actualmente, as empresas já não

vêm dessa forma, vêem o *Outsourcing* como uma necessidade, como uma abordagem estratégica orientada para a competitividade.

As pequenas e médias empresas foram as primeiras a entrar neste novo processo, por serem mais ágeis e por terem-se apercebido das mudanças que se estavam a verificar, o que fez com que ganhassem mercado rapidamente, obrigando as grandes empresas a fazerem uma reflexão estratégica para continuarem no mercado de forma competitiva.

Inicialmente, o *Outsourcing* era feito em actividades com pouco valor acrescentado, como o serviços de limpeza, segurança e protecção, carregamento e descarregamento dos meios de transporte, correios expresso, e jardinagem. Actualmente, para além das mencionadas, é também feito em áreas com maior valor acrescentado e maior importância, como actividades financeiras, jurídicas, administrativas, recursos humanos, marketing, vendas, transportes e distribuição, produção e logística.

Actualmente, o *Outsourcing* é uma técnica moderna de gestão que se baseia num processo de gestão virada essencialmente para o cliente final, com critérios de aplicação, uma visão temporal, e uma óptica estratégica, estruturada para atingir os objectivos determinados pela empresa.

A primeira tentativa de mudança foi com a introdução do *Downsizing*, “que consiste na redução dos níveis hierárquicos, providência necessária para se enxugar o organograma, reduzindo o número de cargos e agilizando a tomada de decisões — o que não implica necessariamente em corte de pessoal. Este processo permitiu, numa primeira etapa, uma evolução parcial, na tentativa das empresas se tornarem mais ágeis, eliminando níveis intermediários, que acabavam restringindo a corrente decisória” (Giosa 1994:12), transferindo assim para terceiros a incumbência pela execução das actividades secundárias, passando a empresa a concentrar os seus esforços na sua actividade principal. É assim, que nasce o *Outsourcing*.

Com a globalização, com a transformação da nossa economia numa economia de mercado e com o aumento da concorrência, o *Outsourcing* foi importado para o nosso país por empresas estrangeiras que vieram investir no país, e por empresas nacionais que se basearam no exemplo e sucesso verificado nos outros países.

O *Outsourcing* tem vários conceitos, possuindo cada um deles, elementos que complementam a outra. A seguir, apresenta-se alguns conceitos:

1. A terceirização pode ser definida como um processo de gestão empresarial consistente na transferência para terceiros (pessoas físicas ou jurídicas) de serviços que originalmente seriam executadas dentro da própria empresa (Polonio 2000: 97).
2. *Outsourcing* consiste na contratação de entidade(s) externa(s) para fornecer determinados serviços que tipicamente são desenvolvidos internamente (Maculve 2002:12)
3. *Outsourcing* é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas actividades para terceiros — com os quais se estabelece uma relação de parceria — ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que actua (Giosa 1994: 14). ✓
4. O termo *Outsourcing* designa a utilização significativa de recursos externos para realizar actividades que tradicionalmente, seriam executadas por colaboradores e por outros activos da própria empresa. Consiste em contratar com uma entidade externa a organização a prestação de todas as actividades e serviços relacionados com uma função ou área, abrangendo a sua gestão diária (Oliveira, S. 2002: 18).
5. O *Outsourcing* é um processo através do qual uma organização (contratante) contrata outra (subcontratado), na perspectiva de manter com ela um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, com vista ao

desempenho de uma ou várias actividades, que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar e que a segunda é tida como especialista. (Executive Digest 1999:86, citado por Langa 1999:7)³.

Os últimos três conceitos, são os que mais se aproximam a abordagem que se pretende fazer neste trabalho. Apesar de haver vários conceitos, a maior parte deles apresentam pontos de concordância:

- Transferência de serviços/actividades secundárias para as empresas contratadas;
- Duas partes envolvidas no processo, sendo uma contratante e outra contratada.

2.3 Diferenças entre *Outsourcing*, *Subcontratação*, *Downsizing* e *Franchising*

O conceito de *Outsourcing* tem sido normalmente confundido com *Subcontratação*, *Downsizing* e *Franchising*. Contudo, o *Outsourcing* não é o mesmo que os conceitos mencionados, facto que obriga a fazer uma diferença entre estes conceitos e o *Outsourcing*.

Subcontratação, “refere-se a um acordo entre a empresa contratada e uma terceira entidade para prestar um serviço que inicialmente deveria ser a empresa contratada a executar. Na *subcontratação*, não se verifica a transferência da gestão diária das actividades como no *Outsourcing*, e as empresas recorrem a ela para fazerem face a uma actividade sazonal ou a um aumento temporário da demanda. Na *subcontratação*, existe um prazo bem definido para este contrato (normalmente de curto prazo). Na *subcontratação*, a empresa subcontratada normalmente não tem contrato nenhum com a empresa que optou pela estratégia de *Outsourcing*”⁴.

Dawnsizing “consiste na redução dos níveis hierárquicos, providência necessária para se enxugar o organograma, reduzindo o número de cargos e agilizando a tomada de decisões”

³ Executive Digest, ed. Abril 1999. Questões essenciais sobre o *Outsourcing*. Lisboa. Texto Editora. Conceito idêntico é feito por http://www.pmlink.pt/pmlink_public/EC/0,1655,1005_5051-3_41097--View_429,00.html

⁴ Lourenço Pedro Guiueie – Entrevistado. Vide na pag 78 a Lista das pessoas entrevistadas

(Giosa 1994:12). Observando o conceito de *Dawnsizing*, nota-se que este não envolve a transferência de actividades para terceiros e muito menos a sua gestão diária, embora o *Outsourcing* também proporciona uma redução no tamanho da estrutura hierárquica da empresa.

Franchising “é a forma de licenciamento pelo qual o proprietário ou titular (franqueador) de um produto, serviço ou método obtém sua distribuição através de revendedores afiliados (franquados)” (Giosa 1994: 120). Observando os dois conceitos, nota-se que no *Franchising* não há transferência de actividades para o Franqueado, ou seja, ambos continuam a executar o mesmo serviço, mas em mercados geográficos bem diferentes ou cada um deles virados para segmentos de mercados diferentes, de modo a evitar-se a concorrência. No *Franchising*, o franquador concede apenas uma licença ao franquado para que produza ou preste o mesmo serviço, enquanto que no *Outsourcing* a empresa que contrata os serviços deixa de executar os serviços que contratou e não concede uma licença.

2.4 Passos para a Implementação do *Outsourcing*

Para as empresas entregarem a terceiros a responsabilidade de prestação de serviços ou actividades, requer que haja uma certa confiança no relacionamento entre as partes envolvidas, tanto a nível das empresas assim como entre as pessoas das duas partes envolvidas, pois trabalhar com empresas ou pessoas externas a empresa proporciona vantagens, desvantagens e riscos que deve-se tentar diminuir, facto que faz com que a maioria das empresas sigam e respeitem os passos do processo de decisão para a implementação do *Outsourcing*

O processo de *Outsourcing* deve ser conduzido com cuidado e segurança, pois é um período de mudanças na cultura da empresa. O *Outsourcing* por ser assumido como uma estratégia da empresa como um todo deve ser assumido pela gestão cimeira, podendo estes mais tarde criar uma equipe formada por quadros das diversas áreas da empresa, com diversas responsabilidades, para efectuar a execução e a gestão diária da fase de transição, o que

poderá fazer com que estes quadros se sintam envolvidos e comprometidos com o processo. Assim, podem ser considerados cinco passos⁵ para a implementação do *Outsourcing*:

- **Identificação do *core business* e a estratégia da empresa.** A empresa tem que definir claramente qual é a sua actividade chave, quais são as actividades em que tem vantagem competitiva e qual a estratégia a seguir. Tem que identificar quais são as oportunidades que tem. Faz-se nesta fase uma análise de *Benchmarking*⁶ interno.
- **Avaliação de oportunidades.** Faz-se a análise das oportunidades identificadas no passo anterior; avaliação da qualidade e da relação custo *versus* benefícios, relativo de como as actividades são efectuadas actualmente; descrição exaustiva do serviço pretendido e do nível de desempenho desejado; fixação clara dos objectivos prosseguidos com a contratação e, por fim, comparação das expectativas no cenário de *Outsourcing* em relação ao cenário actual.
- **Seleção da empresa.** Faz-se a análise do *Benchmarking* externo, faz-se a identificação das empresas que reúnem as condições adequadas, lançamento do concurso, avaliação das candidaturas e a escolha do vencedor com base nos requisitos exigidos pela empresa.
- **Negociação do contrato e processo de transição.** Negocia-se o contrato, faz-se a calendarização das actividades de transição gradual e da implementação dos serviços para a empresa vencedora. Nesta etapa, explica-se também aos funcionários abrangidos, as razões da decisão, e a situação dos mesmos face a decisão.
- **Gestão do processo.** Faz-se a gestão do *Outsourcing*, onde se avalia o nível de desempenho da empresa vencedora do concurso. Faz-se a monitoria, em vez de controlar. A monitoria faz-se desde o início o processo de transição, de modo a serem corrigidos no menor espaço de tempo os erros detectados.

⁵ A apresentação dos cinco passos, foi baseado no ponto de vista de Giosa 1994 e na apresentação feita pelo site: http://www.pmelink.pt/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5051-3_41097--View_429,00.html

⁶ Segundo Langa 1999:8, *Benchmarking* é um processo sistemático e contínuo de medição e comparação de produtos, serviços e práticas da organização com os dos melhores concorrentes e dos líderes mundiais para identificar os melhores e alcançar o nível de produtividade ou vantagem competitiva.

2.5 Vantagens do *Outsourcing*

As vantagens do *Outsourcing* estão dependentes da forma como a empresa esta organizada, com o acesso ao nível de competências inexistentes na empresa e com os riscos que pretende assumir. Algumas das vantagens proporcionadas pelo *Outsourcing* são:

- Permite a empresa direccionar esforços e recursos para o seu *core business*, uma vez que as actividades secundárias estão sob responsabilidade do seu parceiro estratégico, podendo desse modo, tornar-se especializada na sua actividade principal, uma vez que a empresa passa a estar virada para a sua missão, estando presente com mais atenção e dedicação em todos os processos que levam a concretização da sua missão;
- Permite reduzir a incerteza proporcionadas pelo mercado, evitar a obsolência tecnológica e diminuir os investimentos para modernização do equipamento, uma vez que esta responsabilidade passa para o seu parceiro estratégico;
- Pode facilitar o acesso a recursos humanos especializados não existentes na empresa, a tecnologia moderna, *Know-how* (conhecimentos técnicos), mas que o parceiro estratégico dispõe, e que são fundamentais para a conquista de uma vantagem competitiva;
- Permite reduzir os custos operacionais e de exploração, através da obtenção de economias de escala, uma vez que o *Outsourcing* permite a empresa reduzir a mão de obra, reduzir alguns custos como energia, manutenção de equipamento, etc;
- Pode proporcionar um aumento de competitividade, uma vez que o *Outsourcing* normalmente proporciona serviços com mais qualidade e reduz os custos operacionais, dando uma margem a empresa para mexer nos seus preços tornando-a mais competitiva;
- Pode proporcionar um aumento de desempenho de sectores ou actividades de difícil gestão ou controlo, devido a experiência ou perícia do parceiro estratégico;
- Permite a realização de uma nova estrutura hierárquica, com menos níveis hierárquicos que permite mais rapidez e flexibilidade na tomada de decisões e soluções dos problemas, assim como uma maior inter-relação entre os funcionários

e num maior controlo das actividades por parte da gestão cimeira, uma vez que o *Outsourcing* permite a empresa que contrata os serviços extinguir os departamentos que anteriormente executavam tais serviços;

- Permite dividir os riscos envolvidos no negócio com o parceiro estratégico, uma vez que a empresa não se responsabiliza pelo prejuízo que o seu parceiro possa vir a ter no caso de ter de “fechar as portas”;
- Pode constituir um importante auxiliar e até um elemento catalisador de projectos de reengenharia de processos (Langa 1999:8);
- Pode permitir a acesso as melhores práticas da indústria e tornar-se um importante observatório de *benchmarking* (ibidem).

2.6 Desvantagens do *Outsourcing*

O *Outsourcing* nem sempre proporciona resultados esperados, pois ao longo da relação entre as partes verifica-se algumas desvantagens. Outras desvantagens, a empresa têm consciência da sua existência antes de implementar a estratégia. Algumas das desvantagens do *Outsourcing* são:

- Perda de confidencialidade de informações vitais e do controlo da execução das actividades a serem entregue ao parceiro estratégico, uma vez que é o parceiro quem passa à executar as actividades e passa a dispor de informações estratégicas que a empresa contratante define para o sector ou serviço;
- Dependência em relação ao parceiro estratégico nas áreas ou actividades terceirizadas, uma vez que a empresa contratante extingue as suas unidades que se responsabilizavam pela produção destes serviços;
- Perca de mão de obra qualificada e experiente, como resultado de transferência para o parceiro estratégico, ou despedimento caso o parceiro estratégico não absorva essa mão de obra, o que pode levar a resistência dos trabalhadores, conflito com os sindicatos e custos relativos a indemnização da mão de obra demitida;

- Perda de *Know-How* (conhecimentos técnicos) da empresa, como resultado da perda de técnicos que são absorvidos pelo parceiro estratégico ou demitidos;
- Torna a empresa menos flexível, porque as actividades a serem prestadas são especificadas claramente e detalhadamente no contrato;
- A empresa perde a posição na lista das maiores empresas empregadoras, devido a redução de trabalhadores;
- A empresa fica exposta aos riscos de instabilidade do seu parceiro estratégico.

2.7 Riscos do *Outsourcing*

Ao fazer *Outsourcing*, a empresa expõe-se a certos riscos. Normalmente, a empresa identifica a maior parte desses riscos logo no início do processo e tenta precaver-se delas. Diferentemente das desvantagens, os riscos são factos que podem acontecer ou não, isto é, são factos que não se tem certeza de sua provável ocorrência ou não. Alguns dos riscos normalmente identificados no processo de *Outsourcing* são:

- Deterioração da qualidade do serviço prestado e diminuição do nível de satisfação, tanto dos empregados assim como dos clientes da empresa, e possibilidade do parceiro estratégico mostrar-se ineficiente e incapaz em relação a empresa;
- O parceiro estratégico pode vir a revelar-se inexperiente;
- Eventual ocorrência de custos ocultos (Langa 1999:11);
- Risco de surgirem num curto espaço de tempo outras empresas fornecedoras dos mesmos serviços, mas de forma mais eficiente que o parceiro estratégico;
- Possível resistência interna a implementação do *Outsourcing*, uma vez que esta estratégia afecta negativamente postos de trabalho da empresa contratante, o que pode afectar o desempenho e moral dos funcionários antes da sua implementação, bem como depois da implementação, uma vez que os restantes trabalhadores podem ficar na incerteza se o seu sector será ou não o próximo a ser afectado pela estratégia de *Outsourcing*;

- Ameaça de oportunismo por parte do parceiro estratégico, devido a demasiada dependência em relação a eles, principalmente se forem únicos a prestarem o tipo de serviço no mercado;
- O parceiro estratégico pode divulgar informações confidenciais da empresa que a contratou para os concorrentes.

2.8 Tipos de *Outsourcing*

O *Outsourcing*, de uma maneira geral, pode ser classificado de duas maneiras: *Outsourcing* Total e *Outsourcing* Parcial:

Outsourcing Total — Neste tipo de *Outsourcing*, passa-se para o parceiro estratégico toda a actividade de uma certa área ou sector, incluindo os recursos humanos e materiais. Com excepção da relação comercial, ambas partes não tem nenhum outro vínculo entre elas. A contratação do fornecedor do serviço normalmente é por concurso público.

Outsourcing Parcial — Nesta modalidade, a empresa e o parceiro estratégico executam juntamente algumas das actividades. O parceiro estratégico não detém todo poder decisório da actividade. A empresa e o parceiro têm outro tipo de vínculo para além do comercial.

2.9 Parceria Estratégica

Ao fazer-se o *Outsourcing*, não se faz apenas a escolha de um simples especialista que preste serviços, mas sim um parceiro estratégico, um aliado.

O parceiro estratégico ou aliado, não é um simples e comum fornecedor. “O conceito de parceria, é entendido como uma nova visão de relacionamento comercial, onde o fornecedor migra de sua posição tradicional, passando a ser o verdadeiro sócio, num regime de confiança plena junto ao cliente, reflectindo a sua nova função de parceria” (Giosa 1994: 15).

No *Outsourcing*, a transformação de fornecedor para parceiro, normalmente acontece após longos anos de relacionamento. Em alguns casos, esta parceria começa logo no início do relacionamento. Isto deve-se ao facto do novo parceiro ser formado por seus ex-funcionários na sua totalidade, ou o novo parceiro contratar ex-funcionários do seu cliente de modo a dar maior confiança ao seu cliente, já que este reconhece a experiência, qualidade e profissionalismo dos seus ex-funcionários.

Uma simples contratação⁷ sugere a selecção de um ou mais fornecedores e a elaboração de um contrato em que o contratante receberá o produto ou serviço gerado pelo contratado e este a contrapartida financeira do primeiro, terminando aí a relação entre a empresa e os seu fornecedor. A parceria pressupõe a co-responsabilização da empresa e do seu fornecedor no resultado final. Assim sendo, pressupõe-se o interesse comum no estreitamento e dedicação na relação que os une, com vista ao alcance dos objectivos comuns, o que conduz à cooperação permanente entre contratante e contratado.

Uma boa aliança estratégica tem impacto no desempenho das empresas dos parceiros, uma vez que ambas se tornam mais competitivas, tentando sobreviver num mercado em crescimento e cada vez mais concorrente. Uma aliança estratégica em *Outsourcing*, têm os seguintes impactos na empresa que contrata os serviços: Concentração no *Core business*, redução de custos operacionais, aquisição de serviços a preços preferenciais, melhoria da qualidade, redução da estrutura hierárquica que permitirá um maior relacionamento e circulação de informação entre a base e a administração.

Uma parceria também proporciona desvantagens para a empresa que contrata os serviços, desvantagens como: O parceiro passa a ter acesso de informações confidências da empresa, a empresa fica exposta aos riscos do parceiro e dependente do parceiro estratégico para a produção do serviço.

⁷ Vide em anexo na pag 96 o quadro comparativo entre fazer uma compra no mercado e *Outsourcing* Estratégico

A parceria estratégica, não têm impacto só na empresa que contrata os serviços, mas também na empresa que presta os serviços, pois: Os resultados financeiros aumentam, volume de venda e quota de mercado aumentam, pode melhorar a posição da empresa na lista das empresas com maior volume de negócio. A desvantagem para a empresa contratada (assim como para a empresa que contrata), prende-se com o facto de estar preso ao seu parceiro por um contrato, pelo que não podem fazer grandes alterações sem ter a aprovação do parceiro.

2.10 Desempenho da Organização e os Indicadores

Quando se fala em desempenho organizacional, fala-se em metas e resultados alcançados pela organização. Para avaliar o desempenho das organizações, as empresas utilizam indicadores, que mostram o seu nível de desempenho. As empresas precisam de medidas que ajudem a manter uma vantagem competitiva face a seus concorrentes, reflectindo aspectos como a satisfação dos clientes face a qualidade do produto ou serviço, eficiência, pontualidade, situação financeira, etc.

Quando se implementa o *Outsourcing*, as empresas também precisam avaliar o seu desempenho. Os principais indicadores utilizados numa avaliação são: Qualidade, Satisfação do cliente, nível de produtividade, pontualidade operacional, requisitos exigidos nos procedimentos operacionais, resultados financeiros, imagem da empresa, etc.

Porem, o tipo de avaliação e de indicadores, depende de cada sector em que o *Outsourcing* é implementado. Por exemplo, se for feito *Outsourcing* de um serviço como de contabilidade não é possível medir-se a satisfação dos clientes da empresa que contrata os serviços, uma vez que estes não se beneficiam ou não são servidos directamente por este serviço.

Os índices mais utilizados para quantificar alguns desses indicadores são: De não qualidade ou ineficiência/insatisfação, de qualidade ou eficiência/satisfação, de eficácia e ineficácia.

Os índices⁸ de não qualidade/ineficiência/insatisfação, podem ser calculados com base nas seguintes formulas matemáticas:

$$\frac{\text{n.º de atendimentos com atraso}}{\text{Total de atendimentos}} \times 100 = \% \text{ de atendimentos com atraso}$$
$$\frac{\text{n.º de produtos defeituosos}}{\text{Total de produtos produzidos}} \times 100 = \% \text{ de produtos defeituosos}$$
$$\frac{\text{n.º de pessoas não atendidas}}{\text{Total da população de pessoas necessitadas}} \times 100 = \% \text{ de não atendimento}$$

Os índices de qualidade/eficiência/satisfação, podem ser calculados com base nas seguintes fórmulas matemáticas:

$$\frac{\text{n.º de cartas corretas}}{\text{Total de cartas digitadas}} \times 100 = \% \text{ de cartas correctas}$$
$$\frac{\text{n.º de problemas solucionados}}{\text{Total de problemas identificados}} \times 100 = \% \text{ de solução}$$
$$\frac{\text{n.º de pessoas aprovada}}{\text{Total de pessoas treinadas}} \times 100 = \% \text{ de aproveitamento}$$

A comparação do índice de satisfação com um índice desejado que serve de padrão, permite obter-se o nível de eficácia, ou seja obtém-se o nível de cumprimento em relação ao nível desejado. Este índice pode ser obtido na base da seguinte formula:

$$\frac{\text{Índice da qualidade obtido}}{\text{Índice da qualidade desejado}} \times 100 = \%$$

O índice de qualidade desejado, é estabelecido pela própria empresa de acordo com princípios e objectivos estabelecidos pela própria empresa. Quando a empresa não determina

⁸ Os índices apresentados têm como fonte o artigo de Rua, M. *Desmistificando o Problema: Uma Rápida Introdução ao Estudo dos Indicadores*

este índice, torna-se difícil calcular o índice de eficácia, assim como o índice de ineficácia (ineficácia = 100% - resultado de eficácia).

O numerador e denominador destes índices (com excepção do índice de eficácia) varia de acordo com o que se pretende analisar. Por exemplo, se o objectivo for a medição do nível de insatisfação dos clientes, o numerador deste índice será o número total de reclamações, enquanto o denominador seria o total de opiniões recolhidas.

Um dos objectivos do *Outsourcing* está relacionado com a obtenção de poupanças financeiras. Neste contexto, a principal tarefa consiste em fazer uma comparação da situação financeira em *Outsourcing* e da situação em *In sourcing*⁹, de modo a visualizar se os custos em *Outsourcing* são mais baixos do que os custos em *In sourcing*. Uma segunda tarefa, consiste em analisar a evolução dos resultados comparados em cada período, de modo a verificar se as perdas/poupanças tem uma tendência crescente ou decrescente, e com base nessa análise tomar-se mediadas estratégicas para o futuro.

As rubricas utilizadas no cálculo das situações financeiras, variam de serviço para serviço e de empresa para empresa, uma vez que os casos de *Outsourcing* não são todos iguais, e não contêm todas rubricas iguais.

Os resultados destes indicadores e da comparação financeira *Outsourcing/In sourcing*, permite a empresa fazer uma avaliação do impacto do *Outsourcing* no seu desempenho, assim como avaliar o desempenho de cada um dos serviços em *Outsourcing*. Normalmente, a avaliação no seu desempenho consiste em comparar os resultados obtidos com o que as empresas esperam ter como resultado, como por exemplo, libertar a empresa para o seu *core business*, melhor a qualidade e satisfação do cliente, eficiência, aumento da produtividade, redução da força de trabalho, economias financeiras.

⁹ *In sourcing*, é o inverso do *Outsourcing*, ou seja, é a produção interna dos serviços ou produtos, utilizando próprios recursos humanos e materiais.

3. Meio Envoltente da LAM

Para se fazer um estudo sobre uma empresa, é de extrema importância fazer uma análise do passado dela, ou seja o seu historial para poder entender as razões que a levou a situação actual e o seu actual comportamento. Essa análise, permite também obter informações do ambiente em que ela esta inserida, de modo a entender o posicionamento da empresa no mercado, entender as estratégias seguidas, apurar as vantagens competitivas e projectar o futuro dela, de modo a estar preparada para enfrentar o futuro mesmo antes de lá chegar.

3.1 Historial da Empresa¹⁰

A actual LAM sucedeu a DETA — Direcção de exploração dos transportes Aéreos — , criada em Agosto de 1936 pelo diploma Legislativo 521/35, como uma divisão dos Serviços dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique.

A existência da DETA como companhia, caracterizou-se no início por uma etapa de rápido desenvolvimento, respondendo essencialmente às necessidades criadas pelas ligações aos países vizinhos, nomeadamente, Swazilandia, Africa do Sul, Malawi e Zimbabwe. Assim, ela iniciou a sua operação em 22 de Dezembro de 1937 com uma ligação entre as cidades de Lourenço Marques (hoje Maputo) e Johannesburg na Africa do Sul. Na década de sessenta, com a entrada em funcionamento de uma nova frota de aviões, foram abertas dentro do país várias rotas, que iniciou com uma ligação entre a Ilha de Moçambique e Vila Cabral (hoje Lichinga).

Depois da Independência de Moçambique, em 1975, a rede doméstica passou a ligar os principais pontos ao longo da costa. O serviço regional estendeu-se a Johannesburg, Lusaka, Dar-Es-Salam, Manzine, Luanda e Maseru. A nível internacional, a companhia passou a

¹⁰ O Historial da Empresa foi baseado na obra de Yossuf, A. & Viera, J. 2005

operar para as cidades de Lisboa em Portugal, Roma na Itália, e Berlim Oriental, na Alemanha.

Em 1980, o governo decidiu reestruturar o sector do transporte aéreo, tendo criado por decreto nº 8/80 do conselho de ministros a LAM — Linhas Aéreas de Moçambique, E.E, com autonomia financeira e administrativa. A LAM assumiu a propriedade, direitos e as obrigações da DETA, e foi a partir dessa altura, considerada a transportadora oficial de Moçambique, sob a tutela do Ministério dos Transportes e Comunicações.

Em Dezembro de 1998, através do Decreto Lei nº 69/98 do Conselho de Ministros de 23 de Dezembro, a LAM foi transformada em uma Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada, deixando de ser uma Empresa Estatal, adoptando a denominação LAM — Linhas Aéreas de Moçambique, S.A.R.L., com 80% do seu capital em poder do governo de Moçambique, e os restantes 20% detidos pelos gestores, técnicos e trabalhadores da empresa. A Linhas Aéreas de Moçambique, S.A.R.L esta dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

Assim, a empresa deixou de ter a protecção do estado, e com a liberalização do serviço aéreo no país, a empresa entrou em competição com outros operadores, tendo perdido em 2003 o monopólio que tinha no mercado doméstico devido a entrada de um operador no mercado.

Actualmente, a sua rede de exploração abrange em Moçambique as principais capitais provinciais, nomeadamente: Maputo, Inhambane, Beira, Chimoio, Quelimane, Tete, Nampula Pemba, Lichinga. Tem também acordos com outras operadoras para as rotas secundárias de Vilankulos, Cuamba, Lumbo e Nacala. A sua rede regional abrange as cidades de Johannesburg e Durban na Africa do Sul, Dar- Es-Salam na Tanzânia, e Mayote nas Ilhas Comores, Nairobi no Kenya. A nível internacional, a empresa detém os direitos de tráfego na rota Maputo-Lisboa-Maputo, e funciona em regime de *Code-Share*¹¹ com a TAP-Air

¹¹ Segundo Teles 2006:XII, *Code-Share* é um acordo entre duas companhias aéreas, por forma a utilizar o código de uma companhia (companhia de Marketing) num voo efectuado por outra companhia (companhia operadora).

Portugal. A LAM tem a sua sede em Maputo, e possui delegações ou outras formas de representações nas províncias e no estrangeiro.

3.2 Análise *SWOT*

Qualquer empresa tem o seu ambiente em que esta inserida, independentemente do mercado onde actua, e a LAM não é excepção. A análise ambiental compreende a análise do ambiente geral (contextual), e análise transaccional (específico ou tarefa), cujo impacto tem efeitos mediatos ou imediatos na actividade da empresa. Complementado com a análise organizacional, que é “tudo com que uma organização pode contar e que pode integrar para produzir vantagem competitiva” (Chiavenato 2004: 464), pode-se fazer uma análise *SWOT* – *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, ou simplesmente, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, de modo a compreender a situação da empresa no seu meio ambiente.

Esta técnica de análise, conjuga a análise ambiental e organizacional, evidenciando claramente as Forças e Fraquezas internas, assim como Oportunidades e Ameaças externas.

3.2.1 Forças (*Strengths*)

- Recursos Humanos qualificados face a concorrência, e aumento gradual de número de funcionários com nível superior;
- Equipamento e infra-estruturas de maior qualidade comparativamente com as outras operadoras nacionais;
- Representações em quase todo o país;
- Líder no mercado doméstico;
- Sistema de reservas em todos os balcões;
- Linha de atendimento ao cliente;
- Fidelização ao cliente através do *Flaming Club*;

- Membro da IATA (*International Air Transport Association*), o que obriga a respeitar as normas internacionais de segurança e procedimentos;
- Manutenção própria;
- Rejuvenescimento do seu pessoal;
- Utilização de novos sistemas de tecnologia de informação;
- Informações da empresa e alguns serviços disponíveis na internet;
- Aumento gradual da qualidade e dos índices de pontualidade operacional.

3.2.2 Fraquezas (*Weaknesses*)

- Subaproveitamento de recursos humanos qualificados, uma vez que alguns quadros qualificados exercem funções não ligadas a sua área de formação e nível académico;
- Fraca articulação entre a liderança e a base, devido a sua estrutura hierárquica;
- Circulação deficiente de informação entre a liderança e a base, devido a vários canais de circulação da informação, o que provoca especulações, boatos;
- Pesado sistema burocrático, muita ineficiência e centralizado;
- Falta de coordenação entre as áreas;
- Desequilíbrio entre o orçamento e as necessidades das áreas;
- Estrutura pesada, não adequada ao volume de negócios;
- Desmotivação devido ao processo de privatização muito longo, e devido ao aumento de trabalho individual e redução dos seus grupos de trabalho como resultado das reformas, sem aumento de estímulo salarial e condições de trabalho;
- Centralização das decisões;
- Manutenção de rotas e lojas de atendimento não lucrativas;
- Conservadorismo, resistência à mudança, por parte de muitos quadros; Cultura e maneira de estar de muitos quadros baseado nos modelos tradicionais;
- Pouco comprometimento de alguns quadros com as estratégias da empresa;
- Falta de indicadores de medição de qualidade de alguns serviços;
- Demora em responder às alterações do mercado.

3.2.3 Oportunidades (*Oportunities*)

- Potencial de desenvolvimento do turismo no país, o que obriga a empresa a concentrar-se na sua actividade principal para as novas rotas turísticas, conservar e desenvolver as actuais;
- Extensão geográfica do país;
- Venda de serviços não aeronáuticos a terceiros, serviços esses executados dentro da empresa;
- Segmentação do mercado cada vez maior;
- Surgimento no mercado nacional de empresas especializadas e vocacionadas para alguns serviços que a LAM executa internamente, mas de forma mais eficiente e com mais qualidade;
- Parcerias para divulgação e desenvolvimento de novos serviços com varias instituições nacionais e internacionais.

3.2.4 Ameaças (*Threats*)

- Liberalização do espaço aéreo, o que ameaça o domínio da empresa no mercado;
- Entrada de outros operadores aéreos;
- Concorrência com outros meios de transporte, principalmente o terrestre, como consequência da melhoria das vias de acesso;
- Fraco poder de compra por parte da maior parte da população;
- Aumentos frequentes nos preços dos combustíveis e dos lubrificantes;
- Oscilações frequentes nas taxas de câmbio;
- Instabilidade no nível geral dos preços;
- Fuga de quadros qualificados para a concorrência;
- Fraco controlo do mercado nacional por parte do órgão regulador.

4. Situação Interna da LAM

4.1 Estrutura Organizacional

Toda empresa tem uma certa estrutura que mostra a forma como ela esta organizada, os órgãos, tarefas, relações que possui, e subordinação de cada uma delas. “A estrutura Organizacional é a maneira como as actividades da organização são divididas, organizadas e coordenadas. Constitui a arquitectura ou formato organizacional” (Chiavenato 2004:89).

A LAM não é excepção. Ela possui um Conselho de Administração, que é o órgão máximo de gestão da empresa. A seguir a ela, existem três pelouros que se subordinam a ela, nomeadamente:

- Financeiro, em que engloba a Direcção de Finanças, e a Direcção de Aprovisionamento e Serviços Gerais.
- Comercial e Recursos Humanos, que engloba a Direcções Comercial, e a Direcção de Recursos Humanos;
- Técnico Operacional, que engloba a Direcção Técnica e a Direcção de Operações.

4.2 Estratégia Global

Estratégia global é uma abordagem para superar as outras empresas numa indústria ou mercado. São estratégias genéricas, e não específicas. “Ao enfrentar as cinco forças competitivas¹², existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: Liderança de custos totais, Diferenciação, e Enfoque” (Porter 1997:49).

¹² As cinco forças competitivas de Porter: Entrantes potenciais (ameaça de novos entrantes), Substitutos (ameaça de produtos ou serviços substitutos), Compradores (poder de negociação dos compradores), Fornecedores (poder de negociação dos fornecedores), e Concorrentes na Industria (rivalidade entre as empresas existentes). Para maior aprofundamento do assunto vide a obra de Porter em referência.

Actualmente, a LAM também utiliza as três abordagens de Porter, embora de forma combinada:

- Liderança de Custos — A empresa procura ter um controlo rígido dos custos, tentando liderar o mercado através da sua redução. Para o efeito esta a reestruturar a força de trabalho.
- Diferenciação — A diferenciação está sendo feita com a inovação de serviços (Bagagem Expresso, Linha de Cliente, Passageiro Frecuente - *Flamingo Club*, *Flamingo Visa*), promoções de passagens (Jovens, Idosos, Estudantes, Super Jacto, Jacto Popular, Excursão, Económica, Executiva), parcerias com varias unidades turísticas e agências de turismo. Com esta estratégia pretende-se atingir maior a parte da camada social e da estrutura do mercado.
- Enfoque — A Empresa foca no mercado doméstico, operando para os principais pontos urbanos. As rotas domésticas secundárias são entregues a parceiros, que actuam num sistema de *franchising*. Nas rotas regionais e internacionais foram feitas parcerias com companhias estrangeiras, com a T.A.P – Transportadora Aérea Portuguesa, S.A.A – South African Airways, Kenya Airways.

4.3 Objectivos Estratégicos

Para o triénio 2005 — 2007, a LAM definiu vários objectivos estratégicos¹³. A seguir, apresenta-se alguns dos objectivos que tem repercussões directas na estratégia de *Outsourcing*:

- Liderança do mercado doméstico — Definindo acções que permitam elevar a qualidade de serviços, de modo a manter e fidelizar os seus actuais clientes, aumentar e absorver novos clientes, de modo a melhorar a situação financeira da empresa e maximização dos seus respectivos valores. O *Outsourcing* permite a empresa concentrar-se na concretização deste objectivo, uma vez que os serviços estão a cargo dos parceiros, que são especializados, podendo melhorar a qualidade dos serviços e presta-las de uma forma mais eficiente;

¹³ Os objectivos estratégicos mencionados têm como fonte o Projecto do plano Estratégico 2005/07 da LAM

- Melhoramento do serviço a bordo e atendimento de primeira linha (Reservas, *Check-In*, Carga) — Aumento gradual e significativo de serviços a que o cliente tem acesso em primeira mão, através de novos investimentos e novas estratégias como o *Outsourcing*, uma vez que esta estratégia proporciona normalmente melhoria da qualidade e eficiência, levando desse modo a satisfação do cliente;
- Realizações de formação continua — Formação continua, para melhorar a prestação e atendimento dos seus trabalhadores. A estratégia de *Outsourcing* pode libertar os quadros da empresa envolvidos na formação para executar outras actividades;
- Estabelecimento de parcerias para exploração e expansão da rede de serviços e produtos — Concentrar-se no *core business* é o pretendido, sendo assim é necessário procurar parcerias para explorar e expandir os serviços. O *Outsourcing* pode e têm sido uma das alternativas para a concretização deste objectivo, uma vez que os serviços secundários como venda e emissão de bilhetes estarão a cargo do parceiro estratégico, libertando a empresa para se concentrar na sua missão;
- Redimensionamento das infra-estruturas da empresa — Permite a empresa reduzir custos de aluguer e de manutenção de infra-estruturas. O *Outsourcing* permite a empresa tornar-se mais pequena em infra-estruturas, uma vez que elas são devolvidas aos seus proprietários ou então passadas para o parceiro estratégico;
- Reestruturação da força de trabalho — Redução de pessoal, com vista a reduzir a mão de obra ociosa e poder reduzir os custos suportados com essa mão de obra ociosa. Ela permite fazer uma selecção da força de trabalho mais qualificada;
- Desinvestimento em participações não *core business*, e Identificação de áreas com possibilidade de se fazer *Outsourcing* — Este objectivo, mostra claramente a intenção da empresa em querer focar as suas actividades no seu *core business*, e recorrer a parceiros que possam prestar serviços e produtos com mais eficiência e qualidade, de modo a poder atingir com esta estratégia de *Outsourcing* os objectivos definidos;
- Modernização da empresa em termos de frota e equipamento e maximização dos resultados — Apetrechamento da empresa com uma nova frota e equipamento

moderno, que proporcionem menos custos operacionais, de modo a proporcionarem a empresa uma maior margem de manobra com vista a maximizar os resultados da empresa.

4.4 Missão, Visão e Valores

Uma empresa bem organizada e que se preocupa com os clientes e trabalhadores, define claramente a sua missão, visão e valores.

A Missão da LAM foi definida do seguinte modo:

“Transporte por via aérea de passageiros, carga e correios nos serviços domésticos, regional e internacional, de carácter regular e não regular, com máxima segurança, conforto adequado e qualidade que satisfaz os seus clientes” (LAM, Projecto do plano Estratégico 2005/07).

A Missão, representa o *core business* da empresa. A prática dessa missão é levada com base¹⁴:

- No alargamento da oferta de serviços e produtos;
- No acompanhamento do crescimento dos clientes em novos mercados e novas áreas geográficas;
- Na melhoria sistemática dos próprios processos de trabalho;
- Na contribuição para o desenvolvimento e crescimento contínuo da sua própria competência;
- Na criação e desenvolvimento de parcerias com base no conceito da geração de valor para a empresa e do reforço do bom relacionamento profissional e pessoal;
- Nas referências dos mais estritos critérios de qualidade, segurança e conforto.

¹⁴ A fonte desta informação, assim como os valores da empresa têm como fonte o Projecto do plano Estratégico 2005/07 da LAM

A Visão foi definida da seguinte maneira:

“Ser uma empresa empenhada em liderar o mercado doméstico, orientada para atingir uma posição relevante no mercado regional e virada para satisfação dos clientes, investidores e parceiros” (Ibidem).

Valores, refere-se ao que a empresa considera como mais valia para si, ou seja, a diferença entre as percepções da empresa quanto aos benefícios e quanto aos custos para a satisfação dos seus clientes, trabalhadores, accionistas. Para alcançar a Missão e a Visão, é necessário definir os valores, que são declarações de suas crenças e características de sua cultura que gera realizações.

A LAM definiu como seus valores:

- Os clientes, que serão sempre os primeiros e a razão da existência da empresa. Pelos clientes, a empresa vai até ao limite das suas possibilidades. Prestação de serviço com alto nível de qualidade, com o objectivo de satisfazer os clientes, não perdendo de vista os resultados;
- Conduzir as suas actividades não só pelas mais estreitas regras de ética profissional, mas também pelos valores e legislação em vigor nos países onde operam;
- Os seus trabalhadores, que são os mais importantes activos da empresa, e é estimulando o seu desenvolvimento sócio profissional;
- A capacidade empreendedora de liderança, de espírito de iniciativa, trabalho em equipa, de entajuda através de uma comunicação franca e aberta, são premiadas;
- Os parceiros e fornecedores são tratados com respeito e equidade, onde são desenvolvidas com eles relações mutuamente vantajosas;
- Os accionistas, que tem os seus interesses defendidos e são feitos esforços no sentido de proteger os seus investimentos e os valores da empresa;
- A empresa assume os riscos do negócio, agindo com responsabilidade.

5. *Outsourcing* dos Serviços de *Handling*, *Catering* e Limpeza na LAM

5.1 Os Parceiros Estratégicos e os Serviços Prestados

O parceiro estratégico do serviço de *Handling* é a M.A.H.S. — *Mozambique Airport Handling Services*. Ela é uma empresa moçambicana, que foi constituída como sociedade no final do ano 2001, na sequência da decisão estratégica da LAM em fazer o *Outsourcing* da sua actividade de “*Self Handler*”¹⁵ nos aeroportos de Maputo e Beira. A M.A.H.S presta serviços de assistência em escala (*Handling*) nas áreas de passageiros, rampa e carga. Na área de passageiros, prestam o serviço de *Check-In* (Registo, Aceitação de Passageiros e Bagagens, e Atribuição de Lugares); Procedem ao embarque, desembarque e encaminhamento dos passageiros; Programação da distribuição do carregamento das aeronaves; Gestão dos processos decorrentes de irregularidades com bagagens (Perdidos e Achados). Na área de Rampa, prestam o serviço de carregamento e descarregamento das aeronaves, e operam todos os equipamentos de pista necessários a sua assistência. Na área de carga, prestam o serviço de recepção, registo e armazenamento de toda carga aérea de importação e exportação.

O parceiro estratégico do serviço de *Catering* é a S.M.S — Sociedade Moçambicana de Serviços, SARL. Ela é uma empresa moçambicana que foi criada em 19 de Março de 1993, como uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, e transformada em uma Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada (S.A.R.L) em 16 de Maio de 1999. A S.M.S presta serviços de produção de produtos alimentares e o abastecimento abordo desses produtos, e de outros produtos fornecidos pela LAM, que mantém em *In sourcing*, como a aquisição e gestão de stock de produtos como bebidas, materiais complementares aos produtos alimentares (Vinagre, Sal, Mayonnaise, Palitos, Guardanapos, Talheres, Pratos,

¹⁵ *Self Handling* significa a produção própria do serviço de *Handling*, ou seja, a LAM produzia ela própria o serviço de *Handling*

etc). Os produtos complementares são colocados a bordo pela S.M.S em formas de *Kits* individuais para os passageiros, *Kits* esses que incluem os produtos alimentares.

O *Outsourcing* de Limpeza foi feito com dois parceiros estratégicos: A S.M.L. — Serviço Moçambicano de Limpeza de Aeronaves, que presta serviço de limpeza ao exterior das aeronaves e ao hangar. Ela presta serviços a LAM desde 1998, altura em que firmou o contrato de prestação de serviço. “Anteriormente a este período, prestava os mesmos tipos de serviços a companhias mais pequenas, mas de uma forma informal, numa forma de Biscato”¹⁶. O outro parceiro estratégico do serviço de limpeza é a LIMPEX — Limpeza Expresso. Ela foi constituída em 2 de Setembro de 1992, como uma sociedade comercial por quotas de responsabilidade limitada. Ela presta serviços de limpeza ao interior das aeronaves, as instalações da LAM, e serviços de lavandaria de alguns materiais utilizados a bordo das aeronaves, materiais como mantas, toalhas e cabeceiras.

Com excepção da S.M.L., a LAM tem participação no capital social dos seus parceiros estratégicos. Tem 50% de participação na S.M.S (Aeroportos de Moçambique detêm os restantes 50%), 85% no capital da LIMPEX (os restantes 15% são detidos por um empresário nacional), e 51% no capital social da M.A.H.S (A outra parte é detida pelos Aeroportos de Moçambique com 20%, TRI-M com 29%. Esta última empresa é Mauriciana, com experiência no serviço de *Handling* em vários países de África).

As razões que levaram a LAM a ter participação no capital social dessas empresas são:

- Tentar garantir a qualidade de serviços prestados, dentro dos padrões exigidos;
- Obter dividendos dos lucros dessas empresas, e desse modo tentar reduzir os custos com esses serviços;
- Responsabilidade social, visto que poderia empregar os funcionários que estavam nessas áreas na LAM, e que se desmembraram da empresa devido ao *Outsourcing*.

¹⁶ Mungune Rafael Machava – Entrevistado. Vide em anexo a lista dos entrevistados na pag 78.

5.2 Preparação, Transição, e Implementação do *Outsourcing*

A preparação, transição e implementação do *Outsourcing* foi diferente em cada um dos serviços em estudo, e em épocas diferentes.

O *Outsourcing* de limpeza do interior das aeronaves foi um dos primeiros casos de *Outsourcing* na LAM. O trabalho de limpeza estava a cargo de duas direcções: Direcção de Manutenção da empresa, que se responsabilizava pela limpeza ao interior dos aviões; A outra direcção, era a Direcção de Aprovisionamento e Serviços Gerais que se responsabilizava e supervisionava a limpeza as instalações.

A preparação do *Outsourcing* deste serviço, não precisou de um estudo muito profundo, como uma estudo de viabilidade económica, uma vez que a empresa tinha comprado uma lavandaria chamada EXPRESSO algum tempo anterior ao *Outsourcing* destes serviços. A administração da LAM achou conveniente passar os serviços que estavam a cargo da secção de toalhas da Direcção técnica para a Lavandaria, pois não fazia sentido manter a secção de toalhas quando possuía uma lavandaria.

Na mesma óptica de ideias, algum tempo depois a administração optou por rentabilizar a Lavandaria Expresso acoplando-a os serviços de limpeza ao interior das aeronaves e das instalações, de modo a prestar um serviço mais completo não só a LAM mas também outras entidades, passando a empresa a chamar-se LIMPEX.

A transição e implementação, foi pacífica e calma, uma vez que a lavandaria tinha os seus funcionários, e na maioria dos funcionários que estavam na LAM e realizavam este tipo de serviço foi contratada pela LIMPEX, devido a sua experiência no trabalho de limpeza ao interior das aeronaves, e pelo aumento do volume de trabalho da empresa. O equipamento utilizado pela LAM neste Serviço passou para a LIMPEX.

O *Outsourcing* de limpeza ao exterior das aeronaves e ao hangar, não foi feito com a LIMPEX, passando mais tarde a ser prestado pela SML. Tanto com a LIMPEX, assim como

com a SML não careceu de uma preparação, transição e implementação cuidadosa, nem um estudo de viabilidade económica, visto que a empresa que firmou o primeiro contrato com a LAM absorveu os trabalhadores da LAM que executavam o serviço. Para os trabalhadores, a grande alteração que se verificou foi em termos legais e contratuais, ou seja, novos contratos e novo patrão, enquanto que para a LAM foi o facto de serem outros a fazerem o serviço.

O *Outsourcing* de uma parte do serviço de *Catering* (visto que até hoje a LAM mantém em *Insourcing* alguma parte do *Catering*), foi diferente do anterior mencionado. Como o serviço de *Catering* para a aviação é um pouco diferente dos outros e exige cuidados especiais, a LAM iniciou a preparação do *Outsourcing* de *Catering* procurando no mercado uma empresa vocacionada para tal, não tendo encontrado, facto que a levou a criar a SMS, juntamente com outras empresas.

A SMS foi criada numa primeira fase para responder parte da responsabilidade social, ou seja, foi criada para poder servir refeições aos trabalhadores da LAM, dos Aeroportos, e trabalhadores de outras empresas na zona do aeroporto. Posteriormente, a LAM optou por passar parte do seu serviço de *Catering* para a SMS, extinguindo a sua unidade de *Catering*.

A extinção da unidade de *Catering*, obrigou a uma negociação entre o sindicato de trabalhadores e a LAM, assim como com os trabalhadores individualmente. Como resultado dessas negociações, “nenhum trabalhador foi despedido. Uns foram indemnizados por não terem tempo mínimo de serviço para a reforma, e outros foram reformando por terem tempo mínimo exigido para a reforma. Em ambos os casos, todos tiveram a garantia de serem convidados para trabalharem na nova empresa de *Catering*”¹⁷.

A implementação foi turbulenta para a SMS, visto que os trabalhadores tinham um novo patrão, a empresa tinha contratado muita gente sem experiência e a exigência era outra, o que obrigava aos provenientes da LAM a muitas horas de serviço devido a sua experiência. A matéria prima nos primeiros tempos continuou a ser importada, já que o mercado nacional

¹⁷ Armando Mazoio – Entrevistado.

não condicionava essa matéria prima. O equipamento utilizado pela LAM passou para a SMS.

O *Outsourcing* do *Handling* foi o mais complexo de todos processos realizados. A preparação, iniciou com a decisão da administração da LAM em focar-se no *core business*, o que fez com que se procurasse identificar uma empresa habilitada e que exercesse essa actividade. A preparação incluiu a realização de um estudo de viabilidade económica, que recomendou a implementação do *Outsourcing*. Não existindo no mercado uma empresa vocacionada para a prestação do serviço pretendido, a LAM procurou a nível regional uma empresa vocacionada para tal, formando mais tarde com ela e outra empresa nacional, a MAHS.

Após encontrada a empresa, a LAM iniciou as negociações com o sindicato dos trabalhadores, uma vez que o *Outsourcing* abrangia a vida de muitos trabalhadores, e também para reduzir a possibilidade de resistência. As negociações centraram-se mais na forma como seria feito o processo, de forma que os trabalhadores não saíssem prejudicados. A maior parte dos pontos do acordo foram baseadas nos acordos anteriores, no âmbito das negociações da reestruturação da mão de obra na empresa. Os principais pontos acordados foram:

- Não despedir nenhum trabalhador, mas sim indemnizar os que não tinham tempo suficiente de serviço para se beneficiar da reforma (15 anos no mínimo);
- Reformar os que tinham tempo suficiente de serviço. Deste grupo, uns foram reformados mas com um escalão superior ao que tinham, desde que tivessem pelo menos três anos de serviço no posto de trabalho onde foi reformado; Os que não tinham pelo menos os três anos no posto de serviço no posto onde foram reformados, a LAM bonificou o seu tempo de trabalho em 20%. Estas acções foram feitas para melhorar a pensão de reforma dos trabalhadores.
- Apenas os reformados mantiveram algumas regalias na LAM, regalias como passagens aéreas *free*, assistência médica e medicamentosa (desde que continuassem a descontar para o fundo de acção social da empresa), etc.

- Garantia de todos os trabalhadores serem convidados para trabalharem na nova empresa;
- Os salários na nova empresa, não seriam abaixo do recebido na LAM;

A fase de transição, foi marcada por encontros com os trabalhadores para explicar o que se estava a passar, e explicar também as negociações feitas entre o sindicato e a empresa. Estes encontros, foram feitos já com o “acto consumado”, ou seja, já se tinha decidido o que fazer, e a nova empresa já estava a instalar-se. Os trabalhadores, apesar de terem tido encontros individuais com a direcção da empresa para serem explicados e rescindirem os seus contratos, não tiveram muito o que discutir (porque o sindicato já tinha negociado em seus nomes) e não perceberam perfeitamente o que iriam encontrar na nova empresa. A fase de transição, incluiu também a transferência do equipamento, instalações e recursos humanos da LAM para a nova empresa.

A implementação também foi um pouco turbulenta para a nova empresa, pois não estavam bem organizados, e tinha gestores estrangeiros que pertenciam a empresa estrangeira com quem a LAM formou a MAHS. Este facto, dificultou muito a comunicação e relação entre esses gestores e os trabalhadores, porque: esses gestores não falavam português; devido ao sistema de gestão que queriam implementar de início e que os trabalhadores não estavam habituados (uma vez que estavam habituados ao sistema da LAM). No início, o descontentamento por parte dos trabalhadores era grande, porque em termos salariais não superou as suas expectativas; havia trabalhadores a receberem o mesmo salário, ocupando cargos e postos diferentes; havia falta de escalão e planos de carreiras, etc.

5.3 Razões Para a Opção da Estratégia de *Outsourcing*

Até finais dos anos 80, devido a conjuntura política, económica e social, a LAM foi obrigada a manter dentro da sua estrutura vários serviços e actividades que não constituíam o seu *core business*, o que fez com que tivessem uma estrutura muito grande e pesada, estrutura essa que na sua maior parte foi herdada da extinta DETA. Até essa altura, pensava-se que as

empresas de aviação civil tinham que ter outros serviços que não constituíam *core business* dentro da sua estrutura, serviços que eram necessários para complementar o serviço de aviação civil. A LAM não foi excepção, pois ela era auto-suficiente, isto no sentido de executar todas as tarefas inerentes a operação da companhia, pois, era difícil encontrar no mercado nesse período os serviços que a companhia precisava para poder operar.

No final dos anos 80 e princípio dos anos 90, a LAM chegou a conclusão de que tinha uma estrutura e um peso em termos de custos muito grande, e que não tirava muitos proveitos desse facto. Inicia-se então nesse período os estudos para torna-la menos pesada.

Um dos grandes problemas, encontrava-se na excessiva força de trabalho. “A Lei de trabalho na altura não dava muitas alternativas para solucionar o problema”¹⁸, e tinha também a questão da responsabilidade social, ou seja a responsabilidade social que a empresa tinha em contribuir para a redução do desemprego.

“Como forma de solucionar o problema, para além de reformar os trabalhadores que possuíam as condições mínimas necessárias nos termos da legislação em vigor da época, e nos termos da regulamentação da empresa também da época, a LAM decidiu por uma autonomização dos serviços secundários, onde foram constituídas empresas em que LAM participa nos seus capitais sociais, com personalidade jurídica próprias, para permitir que elas absorvessem os trabalhadores, ao mesmo tempo que resolvia o problema de falta de empresas no mercado especializadas nos serviços que pretendia. Assim, essas unidades permitiram a LAM retirar da sua estrutura alguns serviços secundários, e poder concentrar-se ao no seu core business, ao mesmo tempo que resolvia também o problema de responsabilidade social”¹⁹.

Com o objectivo de reduzir o volume de investimento nas novas unidades, obter eficiência e dar uma grande autonomia administrativa, a LAM convidou outras empresas para

¹⁸ Afonso Sande Cuinhane - Entrevistado

¹⁹ Ibidem

participarem no capital social das novas empresas, razões que fazem com a LAM não seja única accionista dessas empresas. É neste contexto, que surgem no princípio dos anos 90 os primeiros casos de *Outsourcing* na LAM.

Os serviços em estudo não fogem as razões apontadas, embora cada uma delas tenham também outros motivos específicos, a saber:

Limpeza

- Rentabilizar a Lavandaria Expresso;
- Melhorar a qualidade e eficiência dos serviços.

Catering

- Reduzir a importação dos produtos;
- Servir produtos mais (Feitos com algumas horas de antecedência);
- Melhorar a qualidade e eficiência.

Handling

- Obter eficiência e qualidade dos serviços;
- Evitar fazer despesas de investimento em tecnologia, e ao mesmo tempo obter serviços com tecnologia moderna.

5.4 Tipo de *Outsourcing* na LAM

O *Outsourcing* que a LAM faz com estes seus parceiros estratégicos é parcial, pois a LAM tem outros vínculos com os seus parceiros, como participação no capital social das empresas dos seus parceiros (com excepção da SML), colocando um representante seu no conselho de administração dessas empresas para defender e influenciar os seus interesses. Alguns bens e equipamentos utilizados por alguns dos parceiros (SML, SMS), são adquiridos pela LAM e fornecidos aos seus parceiros. Algumas actividades são iniciadas pela LAM e complementadas pelos parceiros (por exemplo, a aceitação da carga e feita pela LAM, e a MAHS é que faz o manuseamento).

6. IMPACTO DO *OUTSOURCING* NO DESEMPENHO DA EMPRESA: CASO DO *OUTSOURCING* DOS SERVIÇOS DE *HANDLING*, *CATERING* E LIMPEZA NO DESEMPENHO DA LAM, S.A.RL NO PERÍODO 2002 — 2005, NA ESCALA DE MAPUTO

Qualquer mudança numa organização traz consequências, e a mudança do *In sourcing* para o *Outsourcing* na LAM não foi excepção, afectando o desempenho da empresa. Ao optar-se por *Outsourcing* espera-se sempre que se obtenha um impacto positivo, o que nem sempre se verifica na prática, devido a vários factores, que obriga as empresas terem de avaliar o impacto dela no seu desempenho, de modo a fazer as devidas correcções.

Para o caso da LAM, o Impacto do *Outsourcing* dos serviços de *Handling*, *Catering* e Limpeza no seu desempenho, pode ser avaliado a quatro níveis: Qualidade, Volume de Tráfego, Imagem da Organização e Financeiro, ou seja, comparando o resultado destas variáveis com os objectivos e resultados esperados. Dentre vários objectivos, pode-se destacar os seguintes: Libertar a empresa para se focalizar no seu *core business*, satisfação dos passageiros em relação ao serviço, qualidade e eficiência, pontualidade na prestação do serviço de modo a contribuir para a pontualidade do *core business*, melhoria da imagem da empresa e poupanças financeiras.

6.1 Qualidade

A qualidade, normalmente é avaliada a partir de indicadores que as empresas estabelecem. Porém, nenhum dos parceiros estratégicos possui próprios indicadores de avaliação, baseando-se nas reclamações dos passageiros e do Pessoal Navegante de Cabine (PNC) da LAM para fazerem a sua avaliação. Nenhum dos parceiros estratégicos possui uma base de dados que mostre a evolução da situação. Restringem-se apenas a fazer a gestão diária de cada caso, o que torna difícil fazer uma avaliação a longo prazo.

A LAM, também utilizava o mesmo procedimento que dos seus parceiros, mas com uma pequena diferença: A partir do momento que a LAM passou a estar mais virado para os seus passageiros e introduziram o slogan “Um Cliente, um Amigo”, introduziram nos voos folhetos que cada passageiro preenche quando quer, e que recolhem informações do passageiro em relação a vários aspectos e serviços. A partir dos relatórios do PNC e das informações que recolhem nos folhetos colocados a bordo dos aviões, a LAM começou a produzir relatórios em que se analisavam as reclamações dos seus clientes e do PNC. Os relatórios contêm dados estatísticos que os permitem fazer uma base de dados, e fazer uma análise comparativa da evolução da situação. Contudo, esses relatórios não eram feitos regularmente (por várias razões internas da LAM), o que dificultou fazer uma análise contínua e permanente da evolução da qualidade dos serviços obtidos.

Com o objectivo de obter o certificado Internacional *ISO 9001: 2000*, a LAM criou um gabinete de gestão de qualidade, que tem trabalhado no sentido de desenvolver indicadores de avaliação, produzir pesquisas regulares junto aos seus clientes, de forma a avaliar com mais frequência e regularidade a qualidade dos serviços.

Os seus parceiros estratégicos também não possuem certificados internacionais de qualidade, nem uma política de qualidade declarada.

A avaliação do impacto do *Outsourcing* na qualidade, pode ser feita avaliando a Satisfação dos passageiros; Processos Operacionais; e avaliação pelo lado da LAM e dos parceiros estratégicos.

A LAM sendo membro da IATA, tem de respeitar e cumprir com as normas impostas por esta organização, facto que faz com que os seus parceiros estratégicos também tenham de cumprir com estas normas, para além das normas das suas respectivas indústrias. Sendo assim, antes de se fazer a avaliação dos serviços, é importante identificar alguns requisitos que a LAM exige aos seus parceiros estratégicos.

6.1.1. Requisitos Exigidos aos Parceiros Estratégicos da LAM

Requisitos são condições que a LAM exige aos seus parceiros estratégicos na prestação de serviços, e alguns deles são usados como referências de comparação na avaliação dos serviços prestados pelos seus parceiros. É possível detectar problemas quando existem variações negativas entre os requisitos e os índices utilizados para avaliar o desempenho.

Dentre vários requisitos exigidos aos seus parceiros estratégicos, pode-se mencionar os seguintes:

Handling

- Carregamento de carga, bagagem e correio inicia uma hora antes da partida;
- Abertura do *Chek-In* uma hora e meia antes do tempo estimado de partida, e encerramento meia hora antes do tempo estimado de partida. Dependendo de cada caso, o chefe de escala pode orientar no sentido de abrir mais cedo/ou encerrar mais tarde;
- Iniciar o embarque 20 minutos antes do tempo estimado de partida;
- Entrega ao Comandante do Voo ate 10 minutos antes do tempo estimado de partida a folha de carga e centragem para validação;
- Cortesia e simpatia dos funcionários do *Check-in* e embarque durante o atendimento aos passageiros.

Catering

- Conferência das refeições, bares, *dry goods*, leituras nas instalações do fornecedor de *Catering* ate 65 minutos antes do tempo estimado de partida;
- Iniciar o carregamento uma hora antes do tempo estimado de partida;
- A entrega do *Catering*, *dry goods*, bares, leitura a tripulação, é feita 30 minutos antes do tempo estimado de partida (Este tempo é para Boeig 737 -200, variando de acordo com o tipo de aeronave);
- O supervisor da empresa de *Catering* deve estar presente na altura em que o Pessoal Navegante de Cabine (PNC) estiver a verificar a conformidade do carregamento do *Catering*, *dry goods*, leituras;

- O *Catering* é carregado de acordo com o plano de carregamento para cada tipo de aeronave, e de acordo com a requisição para cada voo;
- O transporte das refeições deve ser feito em veículo adequado e limpo;
- Certificação de prestação de serviço no ramo de actividade;
- Garantir a existência de um plano de análise microbiológicos.

Limpeza

- A limpeza mais profunda das aeronaves é realizada no hangar, após a sua recolha;
- No dia do voo, após o carregamento de *Catering* deve-se fazer uma limpeza adicional e ligeira de forma a eliminar qualquer sujidade feita durante o carregamento;
- Nas rotações e nos trânsitos, a limpeza realiza-se logo que terminar a verificação dos agentes da polícia e por ordem do chefe de cabine;
- Todos os produtos e equipamentos utilizados para a limpeza devem ser aprovados e autorizados pela LAM; Durante o expediente deve-se manter uma equipa para fazer o trabalho de manutenção e solucionar problemas que possam surgir durante o expediente;
- O trabalho deve ser realizado por pessoas habilitadas e respeitosas.

6.1.2. Satisfação dos Passageiros

Com a perda do monopólio e o aparecimento da concorrência, a LAM passou a dar grande importância aos passageiros, passando a dar mais atenção as suas reclamações.

A satisfação dos passageiros pode ser avaliado através de reclamações que fazem do serviço. Para tal, pode-se utilizar indicadores que permitam obter resultados relativos. Estes indicadores estão mais ligados as saídas de processos, ou seja representam a eficácia com que o serviço em estudo atende as necessidades de clientes, isto é, medem como o serviço é visto pelo cliente e a capacidade do serviço em atender os requisitos dos clientes.

Impacto do *Outsourcing* no Desempenho da Empresa: Caso dos serviços de *Handling*, *Catering* e *Limpeza*, na L.A.M, S.A.R.L, no período 2002 - 2005, na escala de Maputo

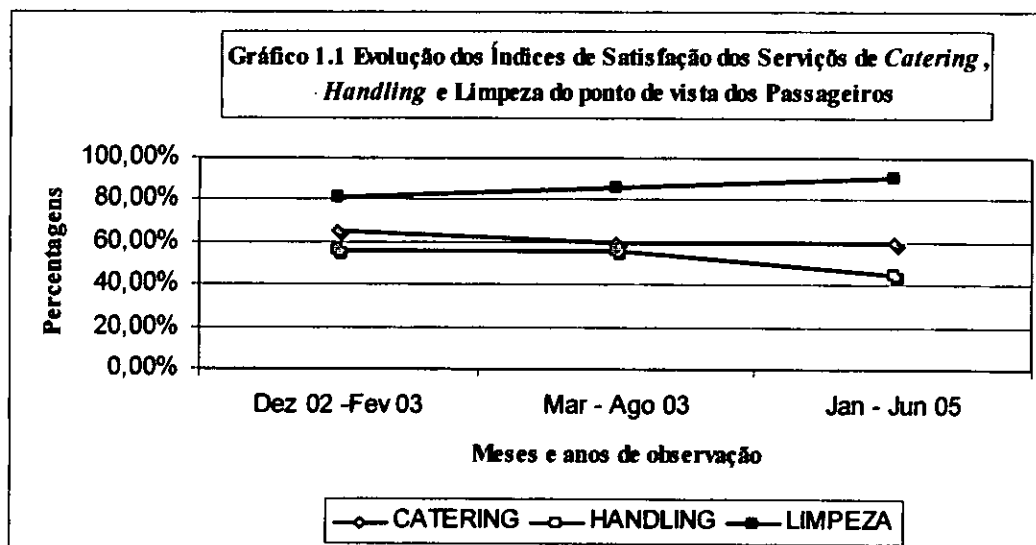
A tabela 1.1 a seguir, mostra índices de insatisfação por parte dos passageiros da LAM em relação aos serviços em estudo. O serviço de *Handling*, é o que tem índices de insatisfação mais alto em todos os períodos em que as observações foram feitas, isto em relação aos outros serviços em estudo, seguindo-se o serviço de *Catering*, e por último o serviço de limpeza, com índices mais baixos de todos.

Tabela 1.1 Índices de Insatisfação dos Serviços de *Catering*, *Handling* e *Limpeza*

| Serviços | Dez 02 - Fev 03 | Mar - Ago 03 | Jan - Jun 05 |
|-----------------|-----------------|--------------|--------------|
| CATERING | 34.80% | 40.30% | 40.21% |
| HANDLING | 43.48% | 43.75% | 55.00% |
| LIMPEZA | 19.05% | 14.29% | 9.52% |

Fonte: LAM, Direcção Comercial, Secção de Gestão de Clientes Relatórios de Fiabilidade Comercial, publicação interna feita em Março de 2003, Outubro de 2003 e Agosto de 2005 respectivamente, em Maputo

A tabela 1.1, mostra que a insatisfação dos passageiros em relação aos serviços de *Catering* e *Handling* tem crescido, não acontecendo o mesmo com o serviço de *Limpeza*, em que a insatisfação tem diminuído consideravelmente. Por outras palavras, significa que a satisfação em relação ao *Catering* e *Handling* têm diminuído, embora o *Catering* tenha tido uma ligeira redução do penúltimo para o último período de observação. Por outro lado, a satisfação do serviço de *Limpeza* tem aumentado consideravelmente, como mostra o gráfico 1.1.



O primeiro inquérito²⁰ que a LAM encomendou a uma entidade externa a empresa, e que foi feito aos seus passageiros entre Maio e Junho de 2005 e publicado internamente em Julho do mesmo ano, indicou que 64% dos inqueridos tinham uma apreciação negativa, e 33% tinham uma apreciação positiva da qualidade das refeições e bebidas servidas, concordando dessa forma também com os resultados dos seus relatórios internos, no sentido de que grande parte dos passageiros estão insatisfeitos com este serviço.

O mesmo inquérito encomendado a uma entidade externa, concluiu também que em relação ao serviço de *Limpeza*, 28% dos passageiros tem uma percepção negativa, enquanto que 69% tem uma percepção positiva. É de notar que este inquérito foi feito em todas as escalas do país, e o serviço só é prestado em Maputo, facto que faz com que a qualidade de higiene da aeronave nas escalas fora de Maputo, ou a chegada a Maputo seja diferente da qualidade a partida. Contudo, este relatório vai ao encontro dos resultados dos relatórios internos, no sentido de que dos serviços em estudo, este é o serviço em que os passageiros mais satisfeitos estão. O inquérito²¹ feito aos funcionários da LAM sobre o serviço de *Limpeza*, mostra resultantes que vão de encontro aos apresentados, pois 72,73% dos inqueridos argumentam que a qualidade do serviço de limpeza ao interior dos aviões é boa (questão nº 16) , e 82,5% argumentam que a qualidade do serviço de limpeza ao exterior dos aviões é muito boa (questão nº 17). Fazendo uma comparação da qualidade actual dos serviços de limpeza aos aviões com a qualidade do mesmo serviço em *Insourcing*, 55% dos mesmos inqueridos argumentam que a qualidade do serviço ao interior dos aviões melhorou (questão nº 18), e 100% deram a mesma resposta em relação ao serviço de limpeza ao exterior (questão nº 19).

Diferentemente dos dois serviços anteriores em que os passageiros avaliam a alimentação e bebida no *Catering*, e higiene no serviço de limpeza, no serviço de *Handling* a avaliação é mais abrangente e específica, pois avaliam a forma como são tratados no *Check-In*, embarque, desembarque, o tratamento da sua bagagem e carga, simpatia e eficiência dos funcionários e resolução dos seus problemas quando expostos aos funcionários. O inquérito

²⁰ Relatório sobre Análise da Percepção dos Passageiros e Agências/Corporate sobre os Produtos e Serviços da LAM, Junho de 2005, Maputo.

²¹ Vide em anexo na pag 83 o modelo do inquérito feito aos funcionários da LAM, e na pag 86 os resultados obtidos do mesmo inquérito.

encomendado pela LAM a entidade externa a ela, incluía dois destes pontos: A simpatia e eficiência dos funcionários, e a resolução dos problemas quando expostos aos funcionários.

A tabela 1.2 mostra os resultados dos passageiros que foram inqueridos em relação a simpatia e eficiência dos funcionários no aeroporto de Maputo. Nota-se que 42.2% (Somatório de Fraco e Razoável) tem uma percepção mais negativa em relação a este ponto, enquanto que 56.9% (Bom e Excelente) tem uma percepção positiva. Em relação ao ponto de resolução de problemas colocados no aeroporto de Maputo, 40.85% dos passageiros inqueridos tem uma percepção mais negativa, enquanto que 34.22% tem uma percepção mais positiva. Comparando com os relatórios internos, ambos mostram que entre 40% e 55% dos passageiros tem uma percepção negativa do serviço.

Tabela 1.2 Simpatia, Eficiência e Resolução de Problemas pelos Funcionários no Aeroporto de Maputo²²

| | Fraco | Razoável | Bom | Excelente | Não respondeu | Não se aplica |
|------------------------|--------|----------|--------|-----------|---------------|---------------|
| Simpatia/eficiência | 5.04% | 37.16% | 47.35% | 9.55% | 0.66% | 0.27% |
| Resolução de Problemas | 11.14% | 29.71% | 30.90% | 3.32% | 7.16% | 17.77% |

Fonte: Relatório da Análise da Percepção dos Passageiros e Agências/Corporate sobre os produtos e Serviços da LAM, publicação interna, em Julho de 2005, Maputo

Observando todos os resultados obtidos, nota-se que o nível de satisfação é alto, atingindo em alguns períodos de observação resultados acima dos 50%. Contudo, com a exceção do serviço de limpeza em que o nível de insatisfação tem reduzido consideravelmente, o nível de insatisfação para os outros serviços em análise é considerado preocupante, uma vez que “a empresa considera como preocupante o nível de insatisfação a partir de 15% para cima”²³.

As razões que estão na origem de elevado índice de insatisfação e de uma evolução crescente do nível de insatisfação dos serviços de *Catering* e *Handling*, bem como da elevada satisfação e uma evolução negativa do índice de insatisfação do serviço de *Limpeza* são:

²² Ao referir-se Funcionários no Aeroporto de Maputo, referem-se aos funcionários da empresa de *Handling*

²³ Félix Salgado – Entrevistado. Vide em anexo na pag 78 a Lista das Pessoas entrevistadas

Catering

- O facto do pessoal de *Catering* saberem que a LAM é sua accionista, que dificilmente mudará de fornecedor por serem única empresa vocacionada para o serviço de *Catering* no mercado, e que a LAM dificilmente levanta o voo sem que o serviço de *Catering* esteja abordo, tem feito com que os funcionários de *Catering* não se empenhem e respeitem alguns procedimentos (como por exemplo a verificação de *Check List*, tempo mínimo de conservação de refeições), o que tem originado faltas de alguns produtos e apresentação de refeições em condições não apropriadas (por exemplo, refeições frias). Alguns destes factos, são sentidos pelos passageiros, facto que levam a ter uma impressão negativa dos serviços;
- Supervisão insuficiente por parte da LAM, uma vez que não se faz uma avaliação da qualidade das refeições antes de serem servidas aos passageiros, ficando o próprio passageiro com esta função, e que de seguida reclama se houver anomalias, reclamações que poderiam ser evitadas ou reduzidas caso o PNC fizesse a verificação aleatória antes de servir;
- Expectativas muito altas por parte dos passageiros, uma vez que algumas reclamações (como recusa a solicitação de mais bebidas alcoólicas, refeição em pequena quantidade) não fazem muito sentido num serviço de *Catering* para aviação.

Handling

- Contratação de pessoal novo sem experiência, o que faz com que tenham dificuldades no atendimento, levando o passageiro a considerar mau o serviço;
- Alguns funcionários com hábitos negativos trazidos da altura em que trabalhavam para LAM (alguns casos também tem sido verificado com novos funcionários), como por exemplo a falta de respeito pelas pessoas que estão na fila, ou seja, quando tem algum conhecido na fila mandam avançar, não respeitando os que estão na fila e que chegaram mais cedo;
- Alguma dificuldade em implementar o aprendido na formação, devido ao seu nível académico e medo de cometer erros;

- Pessoal com mau humor por natureza, e sem simpatia, o que leva o passageiro a considerar que foi mal atendido;
- Dificuldade do pessoal em manusear novos equipamentos, obrigando o passageiro a permanecer muito tempo em filas para ser atendido.

Limpeza

- Melhoramento da formação e reciclagem regulares, o que faz com que os funcionários estejam mais capacitados para realizarem as tarefas com mais cuidado e atenção, melhorando desse modo a qualidade, o que se reflecte na avaliação positiva que os passageiros fazem do serviço;
- Empenho, dedicação por parte da administração em estar atendo as actividades dos seus funcionários e a corrigi-los de imediato quando se verificam irregularidades, o que faz com que os funcionários sintam a presença constante da administração, facto que faz com que tentem sempre executar as tarefas da melhor maneira possível no sentido da qualidade ser a desejada;
- Contratação de uma supervisora que foi chefe de cabine da LAM, e que conhece as exigências do serviço, e que transmite aos funcionários essa exigência e responsabilidade, contribuindo também desse modo para que a qualidade do serviço seja boa, elevando assim a satisfação do passageiro em relação ao serviço;
- Dupla supervisão (LIMPEX/SML e LAM), o que aumenta a qualidade do serviço quando observado pelo passageiro, uma vez que logo que uma das partes (LIMPEX/SML e LAM) detecta uma irregularidade, chamam a atenção dos funcionários da empresa de limpeza;
- Facto do serviço de Limpeza de maior envergadura ser realizado no hangar, no período nocturno, sem um tempo pré definido para terminar o serviço, o que faz com que os funcionários de limpeza executem o serviço com mais calma e tranquilidade, contribuindo dessa forma para que o serviço tenha a qualidade desejada.

Estas razões influenciam no desempenho e comportamento dos funcionários, e levam a que o passageiro tenha uma boa ou má impressão do serviço, que é manifestada em termos de elogios ou de reclamações. Contudo, as reclamações²⁴ que os passageiros fazem, não podem ser todos imputados aos parceiros estratégicos, pois a LAM e os próprios passageiros em alguns casos são os culpados pelas acções que originam as reclamações. Por exemplo: Algumas acções durante a execução do trabalho tem causado danos na qualidade do serviço que o parceiro estratégico presta, como é o caso de solicitação de um carregamento extra de *Catering* devido ao aumento de passageiros a embarcar na última hora, pode levar a danificação do trabalho de limpeza, que pode ser observado pelo passageiro e considerar má qualidade do serviço, quando na verdade a situação é outra; Se um passageiro deixa cair algo e suja, ou outro passageiro vê um outro passageiro a discutir com um funcionário de *Handling* pode considerar má qualidade no atendimento, sem saber quem tem razão e quem provocou a situação.

Grande parte dos passageiros insatisfeitos, limitam-se a dizer que a qualidade do serviço é mau, não especificando com clareza o factor que o levou a tal conclusão, dificultando desse modo a identificação do problema por parte da LAM, e sua posterior solução em conjunto com os parceiros estratégicos.

Como foi mencionado no capítulo 1 na limitação do trabalho, o cálculo do índice de eficácia não é possível, visto que a “LAM ainda não tem definido os Índices Desejados. O gabinete de gestão de qualidade está a definir os Índices desejados, no âmbito dos trabalhos com vista a obtenção do certificado internacional ISO 9001 : 2000”²⁵.

6.1.3. Processos Operacionais

O passageiro, não tem possibilidade de acompanhar de perto quase todos processos operacionais dos serviços em estudo, dificultando a avaliação destes processos operacionais

²⁴ Vide em Anexo na pag 87, as principais reclamações que a LAM tem recebido dos seus passageiros.

²⁵ Félix Salgado - Entrevistado

por parte deles, pois são processos que iniciam com algum tempo de antecedência a hora prevista do voo e que são feitos fora do alcance das suas vistas.

Processos operacionais, referem-se aos processos desde a fase de preparação, produção, conclusão e entrega dos serviços. Este processo inicia com fornecimento de informações relacionados com o voo por parte da LAM aos seus parceiros estratégicos. Cada parceiro estratégico recebe somente informações úteis para o fornecimento do seu serviço, informações como o horário dos voos, alteração do horário, número de passageiros, alteração de números de passageiros, condições dos passageiros (Vip's, deficientes, etc).

Operacionalmente, a LAM esta refém do seu parceiro estratégico de *Handling*, uma vez que não existe no país mais empresas vocacionadas para a prestação deste tipo de serviço, o que não se verifica com os outros serviços em estudo, em que o mercado já disponibiliza empresas que possam prestar os serviços, embora não sejam especializados nos serviços para a aviação.

Assim, se por ventura surgisse um problema que impossibilitasse os parceiros estratégicos de fornecer os serviços, a LAM teria sérios problemas com o *Handling* a curto prazo, embora a responsabilidade de resolver o problema seja do parceiro. Com os outros serviços, a solução a curto prazo poderia ser resolvida, recorrendo a fornecedores de produtos similares que já existem no mercado doméstico.

“A LAM tem um fluxograma do processo de operacionalização de Voos²⁶, que tem seguido e cumprido os procedimentos que a ela diz respeito, não acontecendo o mesmo em relação aos procedimentos que dizem respeito aos seus parceiros estratégicos”²⁷.

Uma das formas de avaliar o processo operacional, é analisando a pontualidade operacional, ou seja, o índice de voos que são atrasados pelos parceiros estratégicos, assim como o índice de voos que partem dentro da hora prevista.

²⁶ Vide em anexo, na pag 92 o Fluxograma do Processo de Operacionalização de Voos.

²⁷ Victor Hugo Castanheira - Entrevistado

A tabela 1.3 a seguir, mostra os índices de atrasos de 2004 e 2005 provocados pelos parceiros estratégicos. Dos serviços em estudo, o *Handling* é o que apresenta índices mais altos, seguindo-se do *Catering*. A LIMPEX, tem índices de atrasos abaixo de 1% nos dois anos, e a SLM tem 0.0% nos dois anos. Estes índices da SML, deve-se ao facto de prestarem o serviço na hangar, nas noites após os aviões serem recolhidos, não tendo um tempo pré determinado para terminar o trabalho.

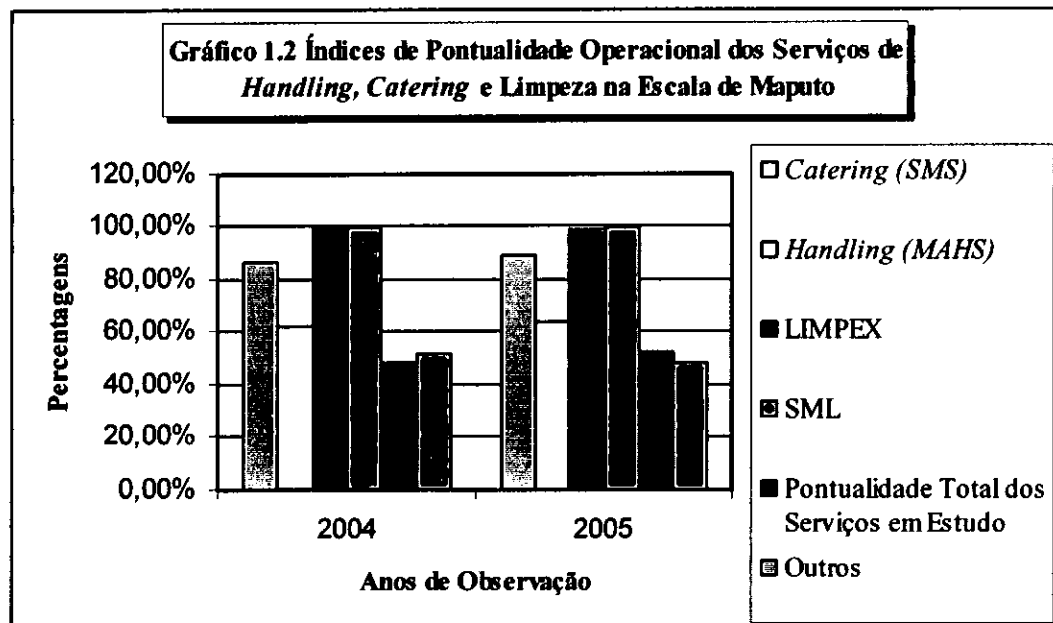
Tabela 1.3 Índices de Atrasos de Voos na escala de Maputo²⁸

| Ano de Observação | 2004 | 2005 |
|--|---------------|---------------|
| <i>Catering</i> (SMS) | 13.41% | 10.86% |
| <i>Handling</i> (MAHS) | 37.68% | 36.30% |
| LIMPEX | 0.36% | 0.99% |
| SML | 0.00% | 0.00% |
| Outros | 48.55% | 51.85% |
| Atraso Total dos Serviços em Estudo | 51.45% | 48.15% |

Fonte: LAM, Centro de Controlo Operacional (CCO), Mapas de Atrasos Diários

Observa-se que de 2004 para 2005, os índices tiveram uma tendência a decrescer (com excepção da SML em que o índice foi nulo nos dois anos pela razão mencionada, e dos outros serviços que não estão em estudo). Contudo, os níveis dos índices de atrasos do *Handling* são considerados preocupantes, por estarem acima do índice de alerta (15%) da LAM. Em termos de índices de pontualidade operacional, o serviço de limpeza é o que apresenta maiores índices, com destaque para a SML em que tem 100% nos dois anos, por razões anteriormente explicados. Os serviços de *Catering* e do *Handling* tem índices de pontualidade altos, acima dos 50% e abaixo dos 90%, tendo-se observado um aumento dos índices em 2005 face a 2004. Os três serviços em estudo, foram responsáveis por 48.55% da pontualidade de todos os voos em 2004, e com uma subida para perto de 52% em 2005, como mostra o gráfico 1.2.

²⁸ Vide em Anexo na pag 88, as Principais causas dos atrasos dos voos provocados pelos parceiros estratégicos, assim como os números absolutos, relativos e variação de atrasos, no mapa de atrasos na pag 89.



Como foi anteriormente mencionado, o *Outsourcing* do serviço de limpeza, não é somente feito na área dos aviões, mas também nas instalações da LAM. O processo operacional deste serviço nas instalações é diferente do processo que se usa nas aeronaves, visto que tem horário fora do expediente para que o trabalho seja realizado, e equipas distribuídas pelas várias direcções e departamentos.

O inquérito realizado aos trabalhadores da LAM mostrou alguns resultados diferentes em relação a avaliação do mesmo serviço nas aeronaves. O resultado da questão número 4, indica que uma boa parte dos trabalhos (22.5%) são realizados durante o expediente, violando desse modo um dos acordos de que o serviço tem de ser prestado fora da hora normal do expediente. De salientar, que embora exista durante a hora do expediente uma equipa que garante a higiene das instalações, o resultado obtido no inquérito não se refere a estes casos, mas sim ao trabalho que deveria ser realizado antes e depois do expediente.

O resultado obtido encontra-se acima do ponto (15%) em que a LAM considera preocupante. Este resultado deve-se ao facto de os funcionários dos parceiros estratégicos chegarem atrasados aos postos de trabalho, também ao facto de terem individualmente muitos postos aos seus cargos. Uma outra razão, tem a ver com o facto de saberem que não são fiscalizados

pelos seus inspectores, como mostra o resultado da questão número 13, em que todos os inqueridos responderam que os inspectores da empresa de limpeza não fiscalizam o trabalho dos seus funcionários. Responderam também não ter conhecimento se a LAM tem inspectores para fiscalizar este tipo de trabalho, desempenhando cada um o papel de inspector por iniciativa própria. Quando há anomalias, reportam verbalmente ao seu superior hierárquico (40%) e ao próprio funcionário (60%). Contudo, os reportes frequentes das mesmas situações sem se notar grandes melhorias nem intervenção superior para colmatar a situação, tem feito com que muitos casos deixem de ser reportados.

A tendência dos dados analisados, mostram uma certa preocupação por parte dos parceiros estratégicos em querer melhorar a qualidade do serviço que fornecem, contribuindo desse modo também para a melhoria do desempenho operacional da LAM, e para a obtenção do certificado internacional que a LAM persegue.

Em termos técnicos, os parceiros estratégicos tem feito investimentos no sentido de modernizar o seu equipamento, de forma que os processos operacionais sejam mais flexíveis e adequados a novas exigências. A título de exemplo, é a informatização dos serviços de *Check-In* e do embarque, a adequação e modernização das infraestruturas produtivas do parceiro de *Catering*, a utilização de produtos químicos mais eficientes pela *Limpex*, etc.

O aumento de exigência por parte da LAM, assim como o constante encontro com os parceiros para analisar e discutir os problemas, são alguns dos factores que têm contribuído para a melhoria dos índices. Contudo, verificam-se ainda problemas quando se trata de mudança de atitude e comportamento por parte de muitos dos trabalhadores dos parceiros estratégicos, principalmente do *Catering* e do *Handling*.

“Os supervisores da SMS tem um Check-List para fazerem a conferência do carregamento antes de sair das suas instalações, mas muitas vezes eles não conferem, porque o carregamento vem selado e quando é aberto pelo PNC na presença dos supervisores da SMS constata-se que tem coisas em falta, atrasando desse modo a saída do voo, porque eles têm de voltar a base para ir buscar as coisas

que faltam. As vezes, devido a proximidade do horário, o PNC não faz a conferência, confiando na informação dos supervisores da SMS, e o voo levanta sem que se faça a conferência, constatando-se em pleno voo a falta de produtos fundamentais, comprometendo desse modo a qualidade do serviço a bordo. Nos dias em que o carregamento é feito na mesma hora ou próximo da hora de carregamento dos voos internacionais das outras companhias a quem eles prestam serviços, a situação é muito mais evidente e grave, porque eles carregam o voo e em seguida abandonam e vão a correr fazer o carregamento das outras companhias, e tem de ser o PNC a fazer a comunicação da existência de falhas no carregamento. ”²⁹.

Algumas vezes, quem compromete a partida do voo no horário previsto não é a SMS, mas sim a própria LAM, pois em alguns casos tem aceitado passageiros não previstos a ultima hora, o que faz com que solicitem o reforço de *Catering* também a ultima hora.

Em relação ao serviço de *Handling*, os problemas operacionais que se verificam tem a ver com planeamento, pois “verifica-se casos de rotulação e embarque de carga para voos errados aos planeados. Nos dias em que se efectua o embarque de passageiros para mais de um voo na mesma hora ou quase na mesma hora, tem-se verificado o embarque de passageiros para voos errados”³⁰. Muitos de estes casos, verifica-se porque os funcionários não seguem todos os procedimentos previstos, e outros casos por erro no planeamento. A consequência, é o atraso dos voos nos casos em que os erros são descobertos antes dos voos levantarem, e noutros são custos, pois a carga assim como os passageiros tem de ser posteriormente dirigidos aos seus destinos. Nos casos dos passageiros, os custos referem-se a alimentação, em alguns casos a alojamento, o lugar no voo que poderia ser ocupado por outro passageiro. Em relação a carga, os custos referem-se a armazenamento até a data do envio para o destino, o manuseamento, e ocupação de espaço (uma vez que há carga que não embarca para poder embarcar a carga desviada para outro destino).

²⁹ Omargy Hassam - Entrevistado

³⁰ Victor Hugo Castanheira - Entrevistado

No processo operacional da carga, o parceiro estratégico não tem toda a autonomia, pois quem faz a aceitação da carga e dita a urgência do embarque dela é a LAM, cabendo ao parceiro a função de armazenar, manusear e carregar. A qualidade dos serviços no sector de carga, em alguns casos tem sido comprometida, pois “tem-se verificado em alguns casos a aceitação de carga por parte da LAM em má condição de segurança e fora da hora de aceitação da carga para um certo voo, atrasando em alguns casos certos voos, porque a carga aceita fora de hora tem de ser embarcada num voo que já tinha sido carregado e planeado. Mesmo comunicando as pessoas que fazem a aceitação da carga, de que ela não reúne as condições exigidas, nos temos de embarcar, porque quem manda é a LAM. A MAHS apenas obedece as ordens da LAM”³¹.

Casos semelhantes, tem se verificado no *Check-In*, em que “certos passageiros pretendem embarcar a bordo com certa bagagem, que por norma deveria ser embarcada no porão, mas por ordem do pessoal da escala da LAM são embarcados nessas condições. Isso compromete a qualidade do serviço. Estes casos, normalmente acontecem com aqueles passageiros que chegam após o *Check-In* ter fechado e são aceites para não comprometer a pontualidade operacional do voo, ou são passageiros com um certo prestígio e a LAM não os quer perder”³².

Os dois casos acima reportados, tem feito com que os funcionários do parceiro se sintam um pouco desmotivados, não obedecendo todos os procedimentos operacionais e de segurança, comprometendo assim a qualidade do serviço prestado. Por outro lado, é de compreender o ponto de vista da LAM nesses casos, pois tem enfrentado uma concorrência forte, e não pretende perder os clientes que já tem para a concorrência. A cultura da maior parte dos passageiros, também é um factor que não contribui para um bom processo operacional. A maior parte dos passageiros sabem a hora em que se deve efectuar o *Check-In*, o peso da sua carga, o tipo de bagagem que se pode levar a bordo, mas mesmo assim não obedecem as recomendações dadas, comprometendo assim alguma parte do processo operacional.

³¹ Rafael Cumbana - Entrevistado

³² Vitoria Felisberto Quiteira - Entrevistado

6.1.4. Avaliação pelo lado da LAM e dos Parceiros Estratégicos

A qualidade não pode ser somente avaliada pela percepção do cliente final (passageiro) e pelos aspectos operacionais, tem de ser avaliada também pelo lado da indústria, ou seja, pelo lado dos parceiros estratégicos que fornecem os serviços, e pelo lado da LAM que é quem compra os serviços que são fornecidos aos seus clientes finais e a ela própria.

Constatou-se, que os parceiros estratégicos dificilmente aceitam que a qualidade dos seus serviços tem deficiências, com excepção dos casos operacionais, situações flagrantes e evidentes de mau atendimento e de mau produto.

A LAM não tem um órgão central que faz a gestão, controlo e avaliação de todos os casos de *Outsourcing*. Cada caso de *Outsourcing* tem o seu órgão que faz a gestão, controlo e avaliação, e que transmite ao conselho de administração.

A avaliação da LAM em relação ao serviço de limpeza vai de encontro aos dados apresentados nas avaliações feitas anteriormente. “A LAM, em particular o pelouro Técnico e Operacional esta satisfeito com a SML. Na aviação, um avião sujo aumenta o consumo, o chamado em termos técnicos resistência parasita ou induzida, e a SML relativamente a outra empresa que fazia o mesmo trabalho anteriormente a ela, conseguiu e tem conseguido reduzir consideravelmente a resistência induzida. Os aviões estão mais limpos”³³. Estas declarações vão de encontro com os resultados das questões 17 e 19 do Inquérito, em que 81.82% consideram que a qualidade dos serviços da SML é muito boa e que melhorou significativamente face a qualidade do serviço da empresa anterior.

A avaliação que a LAM faz da qualidade do serviço que é prestado pela LIMPEX nas instalações é de que pode ser melhor do que actualmente é, ou seja, consideram que o serviço ainda tem lacunas e pode ser melhorado. “Neste momento não estamos totalmente satisfeitos com o trabalho da LIMPEX em relação a limpeza das instalações, principalmente em relação

³³ João Martins de Abreu - Entrevistado

as casas de banho”³⁴. Com excepção do edifício cede da empresa, as outras instalações são as que mais tem sentido as lacunas.

O resultado da avaliação da qualidade do serviço prestado pela LIMPEX muda quando se refere ao serviço ao interior das aeronaves, pois a avaliação que se faz é positiva, porque ela tem estado a melhorar consideravelmente, como mostra o resultado da percepção dos passageiros, do processo operacional e o resultado das questões 16 e 17 do inquérito. Contudo, o mérito dessa melhoria não se deve ao empenho dos trabalhadores, mas sim da dupla supervisão que se tem efectuado. Nos turnos da noite em que o trabalho é feito no hangar, o chefe de equipa da LIMPEX executa o trabalho e desempenha também o papel de supervisor, e raramente reconhece que o trabalho por ele mesmo realizado está mal feito. “Frequentemente são chamados a atenção para os mesmos erros, inclusive ao chefe de equipa deles, pois nesse período eles não tem um supervisor, diferentemente do período de dia, em que a LIMPEX tem uma supervisora só para fazer este trabalho”³⁵.

Para a administração da LIMPEX, a qualidade do seu serviço tanto nas aeronaves assim como nas instalações são boas. A administração discorda da avaliação que é feita aos serviços que presta nas instalações, alegando que tem feito supervisões regularmente e que não tem recebido reclamações. Contudo, resultados do inquérito mostram resultados contraditórios a este posicionamento da administração. Reconhecem que a qualidade dos serviços nas aeronaves teve uma melhoria significativa, e que as reclamações reduziram consideravelmente, como resultado da reciclagem que os funcionários tem se beneficiado e da contratação de uma supervisora.

A qualidade do serviço, deve depender mais da formação e da cultura do que da supervisão, o que não tem acontecido na LIMPEX, pois a melhoria da qualidade do serviço que eles prestam nas aviões é resultado da supervisão, tanto por parte dela própria assim como da LAM. Mesmo com a formação que os trabalhadores têm, continuam a cometer os mesmos erros.

³⁴ Ibidem

³⁵ Caldas de Sousa Pinto - Entrevistado

Para a LAM, a qualidade do serviço de *Handling* ainda não atingiu as expectativas inicialmente esperadas. “O accionista Mauriciano a partida dizia que trazia muita coisa para melhorar o *Handling*, mas até agora não passou de promessa, apenas uma pequena parte foi feita, por isso não estamos totalmente satisfeitos, isso é inquestionável...”³⁶. *Handling* é o serviço que frequentemente têm atrasado os voos, e onde mais se têm registado reclamações de mau atendimento por parte dos seus funcionários. A LAM reconhece as melhorias que se verificam, mas defendem que estão ainda longe das expectativas.

Os responsáveis e trabalhadores da empresa de *Handling* reconhecem os erros cometidos no processo operacional, e argumentam que deve-se ao facto de se introduzir novas tecnologias que leva tempo a serem dominadas, e ao recrutamento de novos funcionários sem experiência. Reconhecem também que existem colegas que atendem mal, pois onde se trabalha com muitas pessoas e de varias naturezas é normal essas situações acontecerem, mas esses casos tem reduzido consideravelmente, pois têm investido na formação e reciclagem, que são regulares e contínuos.

Porém, argumentam que a maior parte dos casos de reclamação que os passageiros fazem de mau atendimento são falsos, pois os funcionários seguem as regras de atendimento e de manual de segurança e de *Handling*, que em alguns casos não vão de encontro com o desejo do passageiro, razão que leva os passageiros considerarem mau atendimento. Esses casos tem a tendência a aumentar, facto pela qual o número de reclamações tem aumentado e o índice de insatisfação dos passageiros tem também aumentado, como mostra a tabela 1.1.

Por outro lado, verificam-se melhorias significativas, como por exemplo a redução significativa dos casos de violação e desaparecimento de bagagens, e utilização de novas tecnologias, recrutamento de novo pessoal e jovem, formação, tudo com o objectivo de melhorar a qualidade. A reclamação que possa surgir, tem a ver com os investimentos que estavam previstos e que não são feitos a um ritmo mais acelerado, pois a LAM e outras entidades tinham e têm expectativa de ver rápidas melhorias e modernizações. Por exemplo,

³⁶ José Ricardo Viegas – Entrevistado. Vide em anexo na pag 78 a lista das pessoas entrevistadas.

reconheceram de que precisam investir na aquisição de um autocarro, para poder colmatar os problemas que se verificam no tempo chuvoso, mas que até o momento não foi feito.

A qualidade do serviço de *Catering* é o que proporciona algumas dúvidas. Em termos operacionais, a qualidade é má, embora tenha uma tendência a reduzir. Os passageiros também avaliam negativamente a qualidade da alimentação, e é neste segmento em que a LAM tem algumas dúvidas, pois os passageiros apenas limitam-se a dizer que a qualidade é má, e “as expectativas deles são muito altas. Os passageiros têm por habito interpretar a cabine do avião como se de um restaurante se tratasse, o que não é, pois a cabine não têm as variedades que um restaurante tem em termos de comida assim como de bebida”³⁷. Embora não com muita frequência, casos evidentes e claros de má qualidade tem surgido, casos em que a LAM têm recolhido a amostra e enviado para o fornecedor de *Catering*, e exigido responsabilidades. Porém, por vias de dúvidas, a LAM tem levado em conta esta percepção negativa da qualidade que os seus passageiros se queixam, considerando também de má.

Com exceção dos dados operacionais apresentados, o corpo gerente da empresa de *Catering* repudia a avaliação feita pelos passageiros da LAM, pois argumentam que prestam serviços a outras entidades e não tem recebido reclamações. Para eles, a qualidade das refeições por eles produzida é boa, e que o problema esta na elevada expectativa dos passageiros.

“A qualidade das refeições da classe executiva e da classe económica são diferentes, e cada tipo de refeição tem a sua qualidade, que tem em conta o custo da matéria prima, pois o custo da matéria prima da refeição da classe executiva é mais alta e têm mais qualidade, e o da classe económica é mais baixa. As auditorias, e análise as condições da matéria prima utilizada na produção das refeições, assim como das higiene e segurança, mostram resultados dentro dos padrões de qualidade aceitáveis. Contudo, a qualidade da refeição solicitada e que fornecemos é a melhor possível para essa refeição. A LAM é que escolhe o tipo de refeição que acha conveniente, e lhe é fornecida a qualidade de acordo com a refeição por eles

³⁷ Ibidem

solicitada, por isso a qualidade fornecida é a melhor possível para o tipo de refeição solicitada. Os passageiros é que tem uma elevada expectativa”³⁸.

6.2 *Outsourcing Versus Volume de Tráfego*

Ao falar-se de tráfego, refere-se ao volume de voos e do volume daquilo que constitui o *core business*, ou seja o volume de transporte de passageiro, carga e correio. É neste sentido, que se mostra relevante a análise da relação do *Outsourcing* com o volume do tráfego.

O volume de voos assim como dos passageiros e carga³⁹, tem tido uma tendência crescente, não se verificando a mesma tendência em relação a correio e excesso.

A evolução do tráfego (positiva assim como negativa), não tem uma relação directa com o *Outsourcing*, ou seja, não é directamente influenciado pelos serviços em estudo. O aumento ou diminuição do volume de voos é influenciado por outras variáveis, tais como, exploração de novas rotas, crescimento económico de uma região (como o desenvolvimento turístico em Cabo Delgado) e aumento ou redução de números de passageiros. Por exemplo, a LAM passou a voar para Tanzania e Kenya, isto como resultado da necessidade de explorar novas rotas, e não necessariamente como resultado de influências dos serviços em estudo.

O volume de transporte de passageiros, carga, correio também não é influenciado directamente pelo *Outsourcing* dos serviços em estudo, mas sim por outros factores, tais como o preço, exploração de novas rotas, maior número de eventos culturais e recreativos, maior movimentação pelo país dos quadros do estado em missões de serviço, introdução de novos serviços, campanhas de Marketing, etc.

A relação directa entre o *Outsourcing* e o serviço em estudo verifica-se no sentido inverso ao apresentado, ou seja, o aumento ou redução do tráfego afecta directamente nos serviços em

³⁸ José Jacob Dzeco - Entrevistado

³⁹ Vide em anexo na pag 89 a evolução do Número de Voos no Mapa de Atrasos na escala de Maputo, e vide também nas pag 90 e 91 o Mapa e Gráficos de Volume de Transporte de Passageiros, Carga, Correio e Excesso.

estudo. Por exemplo, se o número de voos for reduzido, irá afectar negativamente o volume dos serviços prestados de *Catering*, *Handling* e *Limpeza*.

Contudo, não se pode afirmar que não existe uma relação entre o *Outsourcing* e o tráfego, porque na verdade ela existe, e é uma relação indirecta, ou seja, o *Outsourcing* dos serviços afecta o tráfego de uma forma indirecta e em cadeia, isto é, antes de afectar o tráfego afecta outras variáveis, que por sua vez afectam directamente o tráfego.

Na LAM “a redução de custos nos serviços que se fez *Outsourcing* foi alcançada, principalmente quando se refere a salários, custos com assistência médica, manutenção de equipamentos...⁴⁰. Esta redução de custos permite a empresa obter economias financeiras, que é um dos objectivos ao se optar pela estratégia de *Outsourcing*. Com economias financeiras, a empresa pode mexer no preço, no sentido de incentivar os passageiros a voar na sua companhia, e desse modo aumentar o volume de passageiros e volume de voos.

O aumento da qualidade dos serviços em estudo, pode levar ao aumento da satisfação por parte do passageiro, que poderá fazer com que o passageiro escolha sempre em viajar e transportar a sua carga e correio na mesma companhia, e pode leva-lo a incentivar outras pessoas a viajar e transportar a sua carga e correio na companhia, aumentando também deste modo o volume de passageiros, carga e possivelmente o número de voos.

Os exemplos acima, mostram a relação indirecta entre o *Outsourcing* e o volume de tráfego.

6.3 Imagem da Organização

Falar de imagem da organização, é referir-se a integridade da marca ou nome da organização.

Alguns casos de *Outsourcing* que tem ocorrido em muitas empresas do mundo, tem feito com que as organizações percam ou vejam a sua imagem deteriorada. Esses casos,

⁴⁰ Carlos Vasco Siteo, e João Martins de Abreu - Entrevistados

normalmente ocorrem com os serviços que tem um contacto directo com os clientes finais das empresas que contratam esses serviços.

Na LAM, o serviço de *Catering* e Limpeza não têm um contacto directo com os passageiros. Os produtos fornecidos pelo parceiro de *Catering* chegam as mãos dos passageiros em embalagens com a marca da LAM, e a maior parte dos passageiros da LAM não sabe que a empresa compra os serviços de limpeza e de *Catering* de que têm acesso, pelo que a possibilidade da imagem da empresa ser perdida é menor. A imagem da empresa só é danificada quando o serviço prestado pelo parceiro é mau, pois os passageiros não imputam a má qualidade ao parceiro estratégico, mas sim a LAM.

Os serviços em que o passageiro têm um contacto directo com o serviço como é o caso do serviço de *Handling*, existe um risco da imagem ser perdida, isso quando o cliente final confunde a empresa que presta o serviço com a empresa que compra o serviço, o que efectivamente aconteceu nos primeiros meses em que foi feito o *Outsourcing* do serviço de *Handling*, pois os passageiros ao fazerem o *Check-In* e embarque pensavam que era a LAM. Durante o período em que faziam a confusão entre as empresas, a imagem da empresa era afectada negativamente, isto quando a prestação do serviço era má, pois pensavam que era a própria LAM quem executava o serviço. Com o tempo, foram se apercebendo da diferença, e notaram que o serviço da LAM apenas sente-se quando estão a bordo dos aviões, pelo que o *Outsourcing* deixou de afectar a imagem da empresa, ou seja, o *Outsourcing* já não danifica a imagem da empresa.

Resumidamente, pode-se afirmar que nos serviços em que os passageiros têm um contacto directo com ela, como o serviço de *Handling*, a imagem da empresa não é afectada, isto porque os passageiros conseguem identificar que o serviço é prestado por uma empresa diferente da LAM, facto que faz com que eles atribuam a boa ou má qualidade do serviço (neste caso do *Handling* é má qualidade) ao parceiro estratégico, não afectando deste modo a imagem da LAM, mas sim a imagem do parceiro estratégico. Quando os passageiros não conseguem perceber que o serviço prestado não é executado pela LAM (como nos serviços de Limpeza e *Catering*), a imagem da empresa é afectada, isto porque eles não conseguem

identificar que o serviço é prestado pelo parceiro estratégico, facto que faz com que atribuam a má ou boa qualidade do serviço a LAM e não ao parceiro estratégico. Nos casos em que os passageiros consideram a qualidade má (como no *Catering*), ficam com uma imagem negativa da LAM, enquanto que o serviço em que consideram que a qualidade é boa como no serviço de Limpeza, eles ficam com uma boa imagem da LAM.

6.4 Análise Financeira

Quando se fala em *Outsourcing*, a primeira coisa que muitas empresas fazem é analisar e procurar saber se essa estratégia irá proporcionar economias financeiras ou o inverso dela, renegando para o segundo plano as outras variáveis como a qualidade. Quando os custos financeiros do *Outsourcing* são superiores ao *Insourcing*, as empresas optam por manter a actividade em *Insourcing*, não chegando a fazer a análise das outras variáveis mesmo que as vantagens proporcionadas por essas variáveis superem os custos financeiros.

Para a análise financeira do caso da LAM, importa em primeiro lugar assumir alguns pressupostos:

- O custo dos serviços de *Handling* e Limpeza têm uma relação directa com número de voos, enquanto que o custo de *Catering* tem uma relação directa com o número de passageiros;
- Devido a dificuldade em identificar o número de passageiros que vieram de fora do país e que tiveram acesso ao serviço de *Catering* fornecido no estrangeiro, assim como os que internamente tiveram acesso ao *Catering* da outra empresa localizada no norte do país, assume-se que todos passageiros são servidos com os produtos e serviços da SMS;
- O número de partidas na escala é igual ao número de chegadas, pelo que ao referir-se apenas partidas refere-se a um voo de ida e volta;
- O custo dos serviços de *Handling* e Limpeza depende do tipo de avião, mas devido a dificuldades em identificar o número de serviços prestados nos

diferentes aviões, assume-se que os serviços foram prestados em aviões do mesmo modelo;

- As rendas que a LAM recebe do serviço de Limpeza, provem do serviço de limpeza aos aviões, e não do serviço de limpeza as instalações;
- O número de instalações em que são feitos os serviços de limpeza não se alterou desde o *In sourcing*;
- Devido a insuficiência de dados de números de voos na escala de alguns anos, o número de partidas desses anos é calculado com base numa taxa média de crescimento de partidas absolutas em todas escalas no período 2000-2005, e depois determinado o número de partidas na escala com base na taxa média a partir do número de partidas na escala de 2004 que é real. Da mesma forma, o número de passageiros transportados em 1992 é um número calculado com base numa taxa média de crescimento a partir do número de 1994. A taxa média é do período 2002-2005;
- Todos os custos são ajustados a taxa de inflação anual.

A análise financeira do *In sourcing versus Outsourcing*, consiste em verificar se o *Outsourcing* proporciona economias financeiras em relação ao *In sourcing*, ou mais gastos financeiros. A análise financeira é um dos instrumentos de gestão mais utilizados na tomada de decisão, entre a opção de manter os serviços em *In sourcing* ou optar-se pelo *Outsourcing*.

Para o caso em estudo, para se fazer a análise é necessário corrigir os valores monetários do *In sourcing*, de modo a actualizar para o período em análise. Esta actualização permite obter custos actuais caso ainda estivessem em *In sourcing*, facilitando desse modo a comparação com os custos do *Outsourcing* do mesmo período. Os custos actualizados, são os custos do último ano em *In sourcing* do serviço em questão, que são actualizados a taxa de inflação de cada ano.

A opção da LAM em ter participações no capital social das empresas que lhe prestam os serviços, dá-lhe o direito de receber dividendos dos lucros dessas empresas. Para além dos dividendos, também recebe dessas empresas rendas, por utilização de seu equipamento e

instalações. Tanto os dividendos assim como as rendas, tornam os custos do *Outsourcing* mais baixos, facto que leva a deduzir estes custos do custo total suportado sem *Outsourcing*, de modo a ter um custo de *Outsourcing* mais real.

De forma a analisar também os custos unitários dos serviços por cada passageiro assim como por cada voo, os custos foram divididos pelo número de passageiros e pelo número de voos que partiram na escala de Maputo. Contudo, dificuldades em obter o número do pessoal da LAM que eram servido pelo serviço de *Catering*, assim como dificuldades em estimar custos unitários da conservação e manutenção (que se enquadra no serviço de limpeza), e devido a existência de custos específicos para cada instalação, optou-se por fazer análise com custos globais, e não unitários como nos outros casos, facto que fez com a análise destes dois casos fossem feitos em separados do *Catering* e *Limpeza*.

Quando a LAM fazia o *Self Handling* (*Insourcing de Handling*), aproveitava para prestar este tipo de serviço a outras companhias estrangeiras, como o caso da TAP, SAA, obtendo desse modo alguma receita, o que tornava o custo do *Handling* suportado mais baixo. Com o *Outsourcing*, a LAM deixou de receber estas receitas.

Os que não aprovam a opção do *Outsourcing* do *Handling* baseiam-se neste ponto de perdas de receitas para fundamentar o seu ponto de vista, esquecendo-se de que a LAM tinha herdado da DETA o serviço de *Handling* para servir a si própria e que suportava sozinha todos os custos, pois não havia no país outras empresas que prestavam e tinham este serviço. A qualquer momento essas companhias poderiam criar as suas próprias unidades de *Handling*, ou mudarem de fornecedor por varias razões, caso surgisse outra empresa a prestar o mesmo serviço.

Assim, estas receitas não devem entrar na análise financeira, pois se as outras companhias optassem por outras alternativas de *Handling*, a LAM não teria outras opções de obter receitas deste serviço, e suportaria sozinha todos os custos.

Impacto do *Outsourcing* no Desempenho da Empresa: Caso dos serviços de *Handling*, *Catering* e *Limpeza*, na L.A.M, S.A.R.L, no período 2002 - 2005, na escala de Maputo

Para o caso do *Catering* de alimentação com pessoal assim como com a manutenção e conservação, o cálculo da Poupança/Perdas Financeiras foi um pouco diferente, uma vez que foram utilizados valores totais e não unitários, por falta de dados que permitissem fazer uma análise unitária. Os custos totais do *Insourcing* nesta fórmula também são afectados pela taxa de inflação.

A tabela 1.4⁴¹ mostra as poupanças/perdas da análise *Insourcing versus Outsourcing* dos serviços em estudo no período 2002 — 2005.

Tabela 1.4 Poupanças/Perdas para a LAM resultante da análise *Insourcing Versus Outsourcing*

| 1. Handling | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|-------------|--|
| Valores em Milhares de MZM | | | | | |
| Ano | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | |
| Poupanças/Perdas Financeiras | 2,758,755 | 1,578,553 | (1,462,541) | (3,073,934) | |
| 2. Catering (Sem alimentação com pessoal) | | | | | |
| Ano | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | |
| Poupanças/Perdas Financeiras | (255,227) | (238,048) | (325,808) | (358,041) | |
| 3. Limpeza (Sem Conservação e Manutenção) | | | | | |
| Ano | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | |
| Poupanças/Perdas Financeiras | (18,531) | 69,322 | 77,086 | 266,848 | |
| 4. Alimentação com Pessoal | | | | | |
| Ano | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | |
| Poupanças/Perdas Financeiras | -255,809,711 | -173,913,772 | -150,245,466 | -78,152,479 | |
| 5. Conservação e Manutenção | | | | | |
| Ano | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | |
| Poupanças/Perdas Financeiras | 731,006,241 | 789,307,589 | 968,864,752 | 819,202,021 | |

Fonte: Direcção de Finanças, Secção de Processamento e controlo, da LAM

Observa-se que o *Outsourcing* do serviço de *Handling*, proporcionou para a LAM perdas financeiras (custos acima daqueles que suportaria se mantivesse o serviço em *Insourcing*) nos dois primeiros anos do período em análise, mas que decresceu anualmente, chegando a proporcionar poupanças financeiras (custos abaixo daqueles que suportaria se mantivesse o serviço em *Insourcing*).

Esse comportamento deve-se aos seguintes factores:

⁴¹ Vide em anexo na pag 93, os dados financeiros fornecidos pela LAM e utilizados na análise. Vide também em anexo na pag 94, as taxas de inflação utilizadas, as taxas medias de crescimento do número de passageiros e taxa media de crescimento de números de voos que partiram na escala. Vide na pag 95 a tabela 1.4 completa, com todos os dados utilizados para chegar aos resultados apresentados nesta página.

- Perdas nos primeiros dois anos por serem os primeiros anos de actividade para o parceiro estratégico, em que houve necessidade de fazer investimentos iniciais, que se podem ter sentido nos custos suportados pelos seus clientes, inclusive a LAM;
- Decréscimo das perdas nos primeiros anos e aumento das poupanças nos últimos anos como resultado dos preços preferências que a LAM obtém devido ao volume de negócios que proporciona ao parceiro estratégico;
- Poupanças nos dois últimos anos, devido a maior estabilidade e aumento do volume de negócios nos últimos anos, o que proporcionou redistribuir custos operacionais, ou seja, o aumento do negócio do parceiro estratégico permite-o redistribuir os custos operacionais pelos seus vários clientes, dando margem para baixar o seu preço.

O serviço de *Catering* (com e sem alimentação com pessoal) proporcionou nos quatro anos de análise poupanças financeiras para a LAM. O *Catering* sem alimentação com o pessoal, proporcionou poupanças crescentes em cada ano, com excepção de 2003 em que a poupança foi menor em relação a 2002.

O *Catering* com alimentação com o pessoal têm verificado poupanças decrescentes em cada ano. A reestruturação da mão de obra que se têm verificado na LAM, têm feito com que o número do pessoal que se beneficia com este serviço reduza, o que deveria fazer com que os custos com este serviço também reduzissem. Contudo, a inflação da matéria prima que o parceiro estratégico utiliza fez com que os seus custos operacionais aumentassem, aumentando também os custos impostos a LAM. Os dados utilizados do *Insourcing* para fazer a análise neste ponto, pressupõe que o número do pessoal no último ano do *Insourcing* era superior ao número do pessoal do período em análise, e que o custo do ultimo ano do *Insourcing* também é aplicado as mesmas taxas de inflação que afectaram a matéria prima que o parceiro utilizou, pelo que a poupança deveria ter uma tendência crescente, e não decrescente como se verifica, o que pressupõe que o custo unitário de alimentação com o pessoal esta a ser mais caro a cada ano que passa, razão pela qual a poupança têm uma tendência decrescente.

As razões principais que proporcionam poupanças financeiras a LAM neste serviço de um modo geral e no período em análise, são:

- O elevado volume de negócio que a LAM proporciona ao parceiro estratégico, obtendo desse modo preços preferenciais;
- Aumento do volume de negócio do parceiro estratégico com outros agentes, o que faz com que o parceiro possa redistribuir os custos operacionais pelos intervenientes, permitindo desse modo baixar os preços para os seus clientes;
- Revisão periódica dos menus, e negociação dos preços, com vista a obter preços ainda mais baixos.

O serviço de Limpeza (aos aviões, conservação e manutenção) é o único serviço em que proporciona perdas financeiras para a LAM em todos anos em análise, com excepção de 2002 para limpeza de aviões, que proporcionou poupanças financeiras. A tendência das perdas financeiras, tiveram uma tendência crescente, com excepção de 2005 para manutenção e conservação, em que se observou uma pequena redução.

A LAM mesmo beneficiando de preços preferências neste serviço (devido ao volume de negócio que proporciona ao parceiro estratégico), não conseguiu obter poupanças financeiras em todos anos em análise, isto porque o volume de negócio que ela e outros agentes (que são muito poucos) proporcionam ao parceiro estratégico, não é suficiente para que o parceiro estratégico obtenha ganhos que permitam baixar os preços ao ponto de proporcionar poupanças financeiras a LAM.

Efectivamente, as poupanças obtidas podem ser ainda maiores e as perdas podem ser ainda menores, isto se levar-se em conta que estas empresas ainda não começaram a proporcionar a LAM os dividendos⁴² relativos a participação nos seus capitais sociais. A eficiência proporciona benefícios financeiros difíceis de serem calculadas ou estimadas, do mesmo

⁴² Vide em anexo na pag 95 a tabela que ilustra que os parceiros não estão a proporcionar dividendos a LAM

modo que a ineficiência têm custos difíceis de serem calculados. Assim, se fosse possível estimar estes benefícios/custos financeiros, a poupança/custos poderia ser ainda maior.

Os parceiros estratégicos que prestam estes serviços têm como um dos seus objectivos a obtenção de lucro. Esta necessidade de obter lucro, faz com que os parceiros estratégicos acrescentem uma margem aos seus custos operacionais, o que não acontecia com a LAM quando ela tinha estes serviços em *In sourcing*. Se retirar-se a margem bruta que os parceiros acrescentam aos seus custos operacionais, pode-se fazer uma análise considerando que tanto a LAM assim como os seus parceiros estratégicos não têm como objectivo a obtenção do lucro, e deste modo verificar se a LAM continua a ter perdas nos serviços analisados, ou seja, analisar se a LAM pagaria mais em *Out sourcing* se ambas estivessem em condições iguais (sem o objectivo de obtenção de lucro).

Para tal, a fórmula para o cálculo do custo unitário sofreria uma pequena alteração, pois teria de se retirar a margem bruta que os parceiros aumentam nos seus custos operacionais. Devido a confidencialidade desta informação, os parceiros estratégicos da LAM não forneceram a informação relativa a margem bruta.

Contudo, é possível determinar a margem percentual máxima que evitaria perdas para a LAM, nos anos e nos serviços em que ela teve perdas, ou seja, margem percentual que permitiria em *Out sourcing* ter um custo unitário igual ao custo unitário em *In sourcing*, de modo a ter uma poupança igual a zero, isto é, estaria num ponto em que em termos financeiros seria indiferente continuar em *In sourcing*, ou optar por *Out sourcing*. A margem percentual máxima necessária para evitar as perdas pode ser calculada da seguinte forma:

$$\text{Marg Perc} = \frac{\text{Cust. Tot. em Out.} - \text{Rendas} - \text{Dividen} - \text{Cust. Unit em Inso.} \cdot \text{n}^\circ \text{ de voos em Out.}}{\text{Custo Total em Outsourcing}} \cdot 100$$

A tabela 1.5 a seguir, mostra os resultados⁴³ dos cálculos de cada ano com perda.

⁴³ Vide em anexo na pag 94 o nº de partidas de voos em *Out sourcing* na escala de Maputo, e na pag 95 a informação financeira necessária para confirmar os resultados apresentados.

Tabela 1.5: Margem percentual máxima que evitaria perdas para a LAM

| Ano | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--|--------|--------|--------|--------|
| <i>Handling</i> | 24,31% | 13,85% | — | — |
| Limpeza (Sem Conservação e Manutenção) | — | 14,27% | 15,27% | 36,57% |
| Limpeza (Com Conservação e Manutenção) | 71,83% | 70,75% | 73,12% | 69,37% |

Se as margens percentuais dos parceiros estratégicos estivessem abaixo das margens calculadas em cada ano, proporcionariam a LAM poupanças. Assim, pode-se compreender que as perdas verificadas em cada um desses serviços, deve-se também ao facto das margens percentuais dos parceiros estratégicos em cada um dos anos, estar acima dos resultados apresentados.

As poupanças e perdas financeiras afectam as demonstrações financeiras da empresa. O peso que o *Outsourcing* têm nas demonstrações financeiras é relativo, visto que estas contas são também afectadas por outras variáveis com valores elevados. Porém, pode-se afirmar que as poupanças têm um impacto positivo nas demonstrações financeiras, visto que contribuem para que a empresa tenha resultados positivos, não acontecendo o mesmo com as perdas, porque contribuem no sentido inverso as poupanças.

Em termos financeiros, a opção da LAM pela estratégia de *Outsourcing* foi correcta, visto que esta estratégia permite a empresa atingir os seus objectivos financeiros, ou seja, minimizar os custos. Em alguns serviços, esta minimização não se verifica, mesmo beneficiando de preços preferências. A dificuldade em mensurar financeiramente algumas rubricas como a qualidade e eficiência, torna difícil estimar a real situação financeira proporcionada pelo *Outsourcing*. Porém, como a LAM é o accionista destas suas empresas parceiras, o dividendo que delas vier a receber no futuro, e a satisfação dos passageiros e trabalhadores em termos de qualidade e eficiência proporcionada pelos *Outsourcing*, poderá fazer com que a LAM de certa forma sinta minimizado os resultados negativos observados.

7 Conclusões e Recomendações

7.1 Conclusões

O presente trabalho tinha como propósito analisar o impacto do *Outsourcing* no desempenho da empresa, mais concretamente o impacto do *Outsourcing* dos serviços de *Handling*, *Catering* e Limpeza na LAM, SARL. Das constatações feitas, foi possível chegar a algumas conclusões que são apresentadas nos parágrafos a seguir.

A grande confiança nos parceiros estratégicos, actuação dos funcionários dos parceiros estratégicos como se fossem funcionários da empresa que contrata os serviços, resistência à mudança e falta de seguimento das normas por parte de alguns funcionários do parceiro estratégico, assim como a insuficiência de supervisão dos serviços e de pessoal para fazê-lo por parte da empresa que contrata os serviços, têm levado a prestação de alguns serviços abaixo das expectativas e das reais capacidades dos parceiros estratégicos, comprometendo o desempenho das empresas que contratam os serviços, tendo sido verificado estes casos na LAM, principalmente no *Catering* e *Handling*.

Porém, quando o parceiro estratégico desenha um bom plano de acção, e os seus funcionários assimilam este plano assim como a necessidade de empenho e cumprimento das exigências da empresa que contrata os serviços, a qualidade dos serviços é boa (como se têm verificado com o serviço de limpeza aos aviões na LAM), proporcionando um bom desempenho a empresa que contrata os serviços, verificando-se assim a primeira hipótese assumida.

As perdas financeiras verificam-se quando o volume de negócio entre as partes não é grande (verificando-se assim a segunda hipótese assumida), ou quando o parceiro estratégico aproveita-se da dependência da empresa que contrata o serviço para não se empenharem ou negociar a prestação do serviço a um preço alto.

Nos primeiros anos de implementação do *Outsourcing*, a qualidade têm uma tendência a decrescer, devido a investimentos e adaptação, melhorando com o tempo. Contudo, em

casos a qualidade têm uma tendência a decrescer, devido as condições acordadas entre as partes, e das exigências e expectativas dos clientes da empresa que contrata os serviços, como se verificou com a satisfação dos passageiros da LAM em relação ao *Catering*.

O *Outsourcing* não tem impacto directo no volume de negócio da empresa que contrata os serviços, uma vez que os serviços prestados são de apoio, ficando o negócio principal com a empresa que contrata os serviços. O *Outsourcing* só tem impacto na imagem da empresa que contrata os serviços, nos casos em que os clientes destes não se apercebem que o serviço é prestado por uma outra empresa. Estas situações também foram observadas na LAM.

A opção da LAM em optar pela estratégia de *Outsourcing*, foi boa, visto que está gradualmente a levar a empresa a atingir os objectivos que pretendia com esta estratégia, apesar de alguns resultados negativos que foram evidenciados ao longo da dissertação. Se fosse possível quantificar financeiramente a satisfação dos passageiros e a eficiência em relação aos serviços, os resultados financeiros obtidos poderiam sofrer alterações, podendo até proporcionar resultados positivos nos serviços em que se verificam resultados negativos.

De uma forma geral, pode-se concluir a concentração no *core business*, redução de custos operacionais e melhoria da qualidade, são as grandes vantagens que o *Outsourcing* têm como instrumento de gestão na empresa que contrata os serviços, pelo que o *Outsourcing* é efectivamente uma boa opção para a maioria das empresas.

7.2 Recomendações

Apesar do *Outsourcing* levar gradualmente a empresa a atingir os objectivos pretendidos, ela deve prestar atenção a alguns factores, pois pode evitar alguns problemas no futuro, e pode ainda melhorar o seu actual desempenho, pelo que recomenda-se o seguinte:

- Todas as empresas devem fazer auditorias mais frequentes, de modo a corrigir no menor espaço de tempo as irregularidades que possam surgir;

- A LAM, deve participar em alguns cursos de formação e reciclagem dos seus parceiros, de forma a assegurar-se de que esta sendo transmitido o que a empresa deseja;
- Exigir mais responsabilidades, e imputar custos pelos transtornos causados a empresa (como nos casos de atrasos no fornecimento do serviço ou falhas que comprometam a pontualidade e qualidade). Reavaliar os custos suportados com o serviço de Limpeza, e prestar atenção a tendência da poupança do *Catering* de alimentação com o pessoal;
- Desenvolver outros indicadores de avaliação, de modo a não se basear somente na satisfação dos passageiros, e nos relatórios dos PNC. Introduzir passageiros “fantasmas”, de modo a fazer uma avaliação mais detalhada de todos os serviços, inclusive do próprio pessoal da LAM. Fazer testes aleatórios aos carregamentos de *Catering*, de modo a evitar que seja o passageiro a detectar os problemas;
- Contratar um especialista para fazer reengenharia⁴⁴ do serviço de *Catering*;
- Introduzir nas sondagens questões que levem o passageiro a expor as suas expectativas e a explicar as razões que os levam a ter uma percepção negativa dos serviços. Tentar com os parceiros, identificar as causas da má qualidade dos serviços atribuídas pelos passageiros;
- Fazer sondagens internas aos seus trabalhadores, para colher a avaliação que estes fazem dos serviços em *Outsourcing*, principalmente naqueles em que os passageiros não têm possibilidade de avaliar (como o serviço de limpeza as instalações);
- Lançar concurso público a nível nacional e internacional para a prestação do serviço, caso o parceiro não melhore os problemas identificados pela LAM;
- A LAM deve formar e reciclar regularmente alguns dos seus funcionários em matéria de *Handling*, para fazer face a possíveis problemas que obriguem o parceiro a não cumprir o contrato (como greve ou outro tipo qualquer de paralisação), minimizando desse modo o risco de dependência em relação ao parceiro.

⁴⁴ Reengenharia, é um exercício que consiste fundamentalmente em repensar ou redesenhar radicalmente os processos de trabalho, com o objectivo de obter melhores resultados, quer em termos de custos, qualidade, tempo, eficiência, etc.

8 Bibliografia

- Chiavenato, I. 2004. *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning
- Economia Pura/Gestão Pura.2005. Ano I. *Guia do Outsourcing 2005*. Lisboa
- Freire, A. 1995. *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa, Editorial Verbo.
- Giosa, L. 1994. *Terceirização: Uma abordagem Estratégica*. São Paulo, Editora Pioneira.
- Langa, A. 1999. *Impacto do Outsourcing da operação e manutenção da rede assinantes nos resultados da TDM*. Tese de Licenciatura em Gestão. Faculdade de Economia, Universidade Eduardo Mondlane. Maputo.
- Maculuve, P 2002. Staff Paper nº 15. *Outsourcing em Projectos de Desenvolvimento de Sistemas de Informação: Conceito, Principio e Opinião. A Experiência do Banco de Moçambique*. Departamentos de Estudos Económicos e Estatística, Banco de Moçambique.
- Porter, M. 1997. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência*. Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Oliveira, D. 2001. *Planejamento estratégico*. São Paulo, Editora Atlas S.A
- Oliveira, S. 2002. *Outsourcing no Sector Bancário*. Porto, Vida Económica.
- Omar, J. 2003. Staff Paper nº 18. *Modelação da Inflação em Moçambique: Uma contribuição*. Departamento de Estudos Económicos e Estatísticos, Banco de Moçambique.
- Polonio, W. 2000 *Terceirização: Aspectos Legais, Trabalhistas e Tributários*. São Paulo, Atlas Editora.
- Rua, M. *Desmistificando o Problema: Uma Rápida Introdução ao Estudo dos Indicadores*. <http://www.pr.gov.br> consultado em 24/09/05, as 15:00h
- Teles, S. 2006. *Determinantes na Definição da Estratégia de uma Companhia Aérea*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo. Universidade da Madeira, Funchal.

- Yossuf, A. & Viera, J. 2005, *LAM 25 Anos*, Linhas Aéreas de Moçambique, Óptima Tipografia Lda, Maputo.
- LAM, Direcção Comercial, Secção de Gestão de Clientes. 2003, Maputo. *Relatório de Reclamações e Sugestões dos Passageiros*, Publicação interna, Março 2003, Maputo.
- LAM, Direcção Comercial, Secção de Gestão de Clientes. 2003, *Relatório de Fiabilidade Comercial*, Publicação interna, Outubro 2003, Maputo.
- LAM, Direcção Comercial, Secção de Gestão de Clientes. 2005, *Relatório de Reclamações e Sugestões dos Passageiros*, Agosto 2003, Maputo.
- LAM, Gabinete de Gestão de Qualidade.2005, *Relatório da Percepção dos passageiros e Agencias/Corporate sobre os Produtos e Serviços da LAM*. Julho 2005, Maputo.
- LAM 2005, *Projecto do plano Estratégico 2005/07*, Janeiro de 2005, Maputo.
- LAM 2005, Centro de Control Operacional (CCO), *Mapas de Atrasos Diários*, distribuição interna, Maputo.
- LAM, Gabinete de Estudos e Planificação. 2006. *Relatório de Control de Planos de 2005*, Maio de 2006, distribuição interna, Maputo.
- LAM, Gabinete de Estudos e Planificação. 2004. *Relatório de Control de Planos de 2003*, Maio de 2004, distribuição interna, Maputo.
- <http://www.pmelink.pt> Consultado em 15/09/05, as 16:30h
- <http://www.ine.gov.mz> Consultado em 26/04/06, as 10:30h

9 ANEXOS

Lista das Pessoas Entrevistadas

- Adam Yussof, Director de Comunicação e Imagem da LAM, entrevistado em 22 de Maio de 2006, no seu gabinete de Trabalho, em Maputo
- Afonso Sande Cuinhane, Secretário Geral e Ex Director de Recursos Humanos da LAM, entrevistado em 28 de Abril de 2006, no seu gabinete de trabalho, em Maputo
- Amália Pinheiro, Chefe do Departamento de Serviço ao Cliente, entrevistada em 23 de Junho de 2006, no seu gabinete de trabalho, em Maputo
- Armando Mazoie, Ex secretário do Comité Sindical da LAM, entrevistado em 06 de Março de 2006, no Comité Sindical da LAM, em Maputo
- Atanázio Klironomos, Director de Recursos Humanos da LAM, entrevistado em 19 de Dezembro de 2005, no seu gabinete de trabalho, em Maputo
- Caldas de Sousa Pinto, Chefe de Equipa A de Manutenção de Aviões da LAM, entrevistado em 29 de Dezembro de 2006, no seu gabinete de trabalho, em Maputo
- Carlos Daniel, Chefe do Departamento de Administração de pessoal da Direcção de Recursos Humanos da LAM, entrevistado em 16 de Dezembro de 2005, no seu gabinete de trabalho, em Maputo
- Carlos Vasco Siteo, Director do Gabinete de Estudos e Panificação da LAM, entrevistado em 18 de Abril de 2006, no seu gabinete de trabalho, em Maputo
- Eusébio Matimbe, Chefe do Inflight da LAM, entrevistado em 07 de Fevereiro de 2006, no seu gabinete de trabalho, em Maputo
- Félix Salgado, Director do Gabinete de Gestão de Qualidade da LAM, entrevistado em 14 de Março de 2006, no seu gabinete de trabalho, em Maputo
- Hélder Sueia, Gerente de Produção da SMS, entrevistado em 02 de Fevereiro de 2006, no seu gabinete de trabalho em Maputo
- Hibraimo Sulemane Hibraimo, Chefe das Inspeções da área técnica da LAM, entrevistado em 29 de Dezembro de 2006, no seu gabinete de trabalho, em Maputo

- Jeremias Tchamo, Administrador Financeiro da LAM, entrevistado em 05 de Abril de 2006, no seu gabinete de trabalho, em Maputo
- João Martins de Abreu, Administrador Técnico Operacional e Comandante de Bordo da LAM, entrevistado em 06 de Abril de 2006, no seu gabinete de trabalho, em Maputo
- José Coelho, Chefe do departamento de Operações de Terra da LAM, entrevistado em 13 de Março de 2006, no seu gabinete de trabalho, em Maputo
- José Jacob Dzeco, Administrador não executivo da SMS, entrevistado em 02 de Fevereiro de 2006, no seu gabinete de trabalho, em Maputo
- José Felisberto António, Chefe de Manutenção da MAHS, entrevistado em 06 de Fevereiro de 2006, no seu gabinete de trabalho, em Maputo
- José Ricardo Viegas, Presidente do Conselho de Administração e Administrador do Pelouro Comercial e Recursos Humanos da LAM, entrevistado em 29 de Junho de 2006, no seu gabinete de trabalho, em Maputo
- Leonel Simões, Director de Higiene, Segurança e Qualidade da SMS, entrevistado em 02 de Fevereiro de 2006, no seu gabinete de trabalho, em Maputo
- Lourenço Pedro Guiueie, Director da Direcção de Aprovisionamento e Serviços Gerais da LAM, entrevistado em 23 de Dezembro de 2005, no seu gabinete de trabalho, em Maputo
- Luís Galhardo, Secretario para área Jurídico-laboral do Comité sindical da LAM, entrevistado em 03 de Março de 2006, no Comité Sindical da LAM, em Maputo
- Munguno Rafael Machava, Gerente e Proprietário da SML, entrevistado em 27 de Dezembro de 2005, no seu gabinete do Director Técnico da LAM, em Maputo
- Omargy Hassam, Chefe de Procedimentos e Normaçon, e Comissário de Bordo da LAM, entrevistado em 14 de Abril de 2006, no seu gabinete de trabalho, em Maputo
- Pedro António Isaiás, Director de Operações da MAHS, entrevistado em 06 de Fevereiro de 2006, no seu gabinete de trabalho, em Maputo
- Rafael Cumbana, Chefe da terminal de Carga da MAHS, entrevistado em 06 de Fevereiro de 2006, no seu gabinete de trabalho, em Maputo

- Riaz A. Chitamun, Administrador Financeiro da MAHS, entrevistado em 06 de Fevereiro de 2006, no seu gabinete de trabalho, em Maputo
- Victor Hugo Castanheira, Chefe de Escala de Maputo da LAM, entrevistado em 07 de Fevereiro de 2006, no seu gabinete de trabalho, em Maputo
- Vitoria Felisberto Quiteira, Chefe da área de passageiros da MAHS, entrevistado em 06 de Fevereiro de 2006, no seu gabinete de trabalho, em Maputo
- Walter da Graça Soares, Gerente da Limpex, Lda, entrevistado em 27 de Dezembro de 2005, no gabinete do Director técnico da LAM, em Maputo
- Yolanda Neves, Inspectora de Limpeza da Limpex, Lda, e Ex chefe de Cabine da LAM, entrevistado em 27 de Dezembro de 2005, no gabinete Director Técnico da LAM, em Maputo

Guião de Entrevista

1. O plano estratégicos anteriores ao actual, também continha de forma clara a estratégia de focalização no *core business*?
2. Que motivos levaram a empresa a optar pela estratégia de *Outsourcing*? (Nota: Algumas são recentes, como a MAHS, mas existem outras do início dos anos 90, como a feita com a LIMPEX e SMS. As Razões são as mesmas?)
3. Esta estratégia, a que nível da empresa foi desenhada e definida?
4. Que estratégia Global a empresa esta seguindo (Liderança de custos, Diferenciação, Segmentação de mercado)?
5. A implementação da estratégia de *Outsourcing* em cada um dos serviços, trouxe custos adicionais para os vossos passageiros? Se Sim/Não, porque?
6. Os custos com o *Outsourcing*, são fixos ou variam em função do volume de serviço prestado?
7. Os preços negociados com os parceiros são preferenciais em relação as outras companhias? Se sim, porque?
8. A LAM, considera as empresas que fornecem os serviços seus parceiros estratégicos ou considera-os simplesmente seus fornecedores de serviços? Porque?

9. Quais são as razões que levaram a LAM a ter participações no capital social de algumas das empresas que lhe prestam serviços?
10. A participação no capital social nestas empresas foi em termos financeiros ou material?
11. Porque fazer o *Outsourcing* com empresas em que a LAM tem participações no seu capital social?
12. O contrato com os fornecedores dos serviços, impede-os de alguma forma prestarem os mesmos tipos de serviços a empresas concorrentes da LAM?
13. O facto de terem participações no capital social dessas empresas, impede a LAM de mudar de fornecedor?
14. Para além do *Outsourcing*, que outras estratégias foram analisadas?
15. Os Recursos Humanos afectados por esta estratégia, e o Sindicato foram devidamente explicados com antecedência o que se pretendia fazer e as razões da decisão em seguir com esta estratégia?
16. Os Recursos Humanos e o Sindicato mostraram algum tipo de resistência? Se sim, quais, e como foram solucionados?
17. Os Recursos Humanos e o Sindicato participaram no desenho e modalidade desta estratégia?
18. Os Recursos Humanos que passaram para as empresas que prestam os serviços, mantêm algum tipo de ligação e regalias na LAM?
19. O processo de Preparação, Transição e Implementação desta estratégia foi semelhante em todos os casos? Se não, porque?
20. Existe algum órgão central que faz a gestão, monitoria e controlo de todos os contratos e serviços de *Outsourcing*, ou é feito em órgãos descentralizados?
21. Os contratos feitos com as empresas que prestam os serviços são flexíveis de modo a permitir adaptar-se as circunstâncias surgidas?
22. Que indicadores a LAM utiliza para avaliar o desempenho e qualidade dos serviços que obtém?
23. Sendo a LAM membro da IATA, este facto obriga também que os fornecedores de serviços da LAM respeitem as normas e exigências da IATA? Se SIM/Não, Porque?

24. Que valor acrescentado ou Impacto é que o *Outsourcing* de cada um desses serviços tem no desempenho da LAM?
25. Que tipo de problemas (se é que existem) é que se tem verificado com frequência nos serviços fornecidos pelos fornecedores em análise? Como é que se tem solucionado esses problemas?
26. “Diz-se que o *Outsourcing* mantêm as empresas numa situação de reféns ou de dependência em relação a seus fornecedores”. Acha que a LAM esta nesta situação? Se sim, o que a LAM fez ou esta fazendo para reduzir este tipo de dependência?
27. A empresa tem feito estudos de mercado de modo a identificar outros fornecedores dos mesmos tipos de serviços? Se não, porque? Se sim, diga se tem algum tipo de pré acordo com alguns desses fornecedores para o caso de os actuais não cumprirem com os seus contratos.
28. A liberalização do mercado, afectou de alguma forma a estratégia de *Outsourcing* dos serviços em estudo? Se Sim/Não, porque?
29. Quais são as Vantagens, Desvantagens e Riscos da LAM antes do *Outsourcing* e depois do *Outsourcing* em cada um dos serviços em estudo?
30. Existe algum tipo de relação entre o *Outsourcing* de cada um dos serviços em estudo com o aumento do vosso volume de carga, passageiros e correios? Se Sim/Não, porque?
31. Porque a LAM não fez o *Outsourcing* total do serviço de *Catering*?
32. Porque fazer *Outsourcing* do serviço de limpeza com duas empresas (uma para o interior das aeronaves e as instalações, e outra somente para o exterior das aeronaves e hangar)?
33. O *Outsourcing* dos serviços que obriga as empresas fornecedoras a estarem em contacto directo com os passageiros (como o *Check-In*) não leva a perca de imagem por parte da LAM?

NB- O guião de entrevista apresentado foi o utilizado nas entrevistas com os quadros da LAM, tendo sido ajustado quando as entrevistas fossem com quadros de outras empresas, mas partindo sempre da estrutura deste guião.

Inquérito aos Funcionários da LAM

V.Excia já deve ter se apercebido que a LAM fez o *Outsourcing* dos seus serviços de Limpeza. Estando a fazer uma tese de licenciatura na Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane relacionado com o *Outsourcing* destes serviços, e não tendo encontrado nenhum registo e relatório de avaliação do serviço de Limpeza as instalações da Empresa, e estando devidamente autorizado pela administração da empresa, submeto este inquérito a V.Excia, com o objectivo de poder obter alguma sensibilidade em relação a este serviço. O Inquérito procura também recolher a sua opinião em relação ao mesmo serviço, mas que é prestado nos aviões. O Inquérito é extremamente académico, não foi solicitado pela LAM, e as informações individuais serão tratadas de uma forma confidencial, pelo que as suas informações individuais estarão salvaguardadas.

1. Nome _____ (Opcional)
2. Direcção em que trabalha _____
3. Qual é a empresa que limpa o escritório onde você trabalha?
a) SMS b) SML c) LIMPEX d) MAHS
4. A Limpeza no seu posto de trabalho é feita:
a) Antes do Expediente b) Durante o Expediente c) Depois do Expediente
5. A Limpeza no seu posto de trabalho tem sido feita:
a) Diariamente b) Com alternância de dias c) Semanalmente
6. O Pessoal de Limpeza tem alterado a forma como você tem deixado organizado as coisas na sua secretária?
a) Nunca b) As Vezes c) Sempre
6.1 Se respondeu as vezes ou sempre, esse facto tem provocado algum tipo transtorno para si e para o seu trabalho?
a) Não b) Sim
7. A empresa de LIMPEZA tem mudado a(s) pessoa(s) que faz(em) a Limpeza no seu posto de trabalho?
a) Nunca b) As Vezes c) Sempre
7.1 Se Respondeu as vezes ou sempre, isso traz algum tipo de transtorno para si e para o seu trabalho?
a) Não b) Sim
8. O pessoal da empresa de Limpeza que faz o trabalho no seu posto de trabalho é respeitoso consigo?
a) Não b) As Vezes c) Sempre
9. A empresa de Limpeza utiliza algum tipo de produto que lhe provoca algum problema de saúde?
a) Não b) Sim
10. Do seu ponto de vista, a qualidade do serviço da empresa de Limpeza no seu posto de trabalho é:
a) Péssima b) Aceitável c) Boa d) Muito Boa
11. A qualidade do Serviço da empresa de Limpeza neste momento, comparando com o período em que a LAM fazia ela própria a Limpeza as suas instalações, diria que a qualidade:
a) Piorou b) Não teve alterações c) Melhorou

12. Lembra-se de ter recebido algum tipo de inquérito ou ter sido submetido(a) a uma entrevista para avaliar o trabalho feito pela empresa de Limpeza no seu posto de trabalho?
a) Não b) Sim
13. O Inspector da empresa de Limpeza vem fiscalizar a qualidade e o trabalho dos funcionários da sua empresa?
a) Não b) As vezes c) Sempre
14. Tem conhecimento se a LAM tem Inspectores para fiscalizarem o trabalho feito pela empresa de Limpeza?
a) Não b) Sim
- 14.1 Se respondeu Sim, diga se alguma vez os Inspectores da LAM foram ao seu posto de trabalho fazerem a Inspeção?
a) Não b) Sim
- 14.2 Se respondeu Sim no ponto anterior, diga com que frequências fazem a inspeção no seu posto de trabalho.
a) Diariamente b) Semanalmente c) Quinzenalmente
d) Mensalmente e) Bimestralmente f) Trimestralmente
g) Quadrimestralmente h) Semestralmente i) Anualmente
j) Não tem frequência Fixa
15. A quem reporta em caso de algum problema com a Limpeza?
a) Ao superior Hierarquicamente a seguir b) Ao inspector da LAM
c) Ao Inspector da empresa de Limpeza d) Ao funcionário de Limpeza
- 15.1 O Reporte que faz é?
a) Verbal b) Por Escrito

(As questões a seguir são específicas para o pessoal de Bordo e da Direcção Técnica – “Departamentos de Manutenção e Garantia de qualidade”-, mas não impede que Preencham dados dos números anteriores que acharem relevante.)

16. A qualidade do serviço da empresa de Limpeza ao interior dos aviões é:
a) Péssima b) Aceitável c) Boa d) Muito Boa
17. A qualidade do serviço da empresa de Limpeza ao exterior dos aviões é:
a) Péssima b) Aceitável c) Boa d) Muito Boa
18. A qualidade do serviço da empresa que faz a Limpeza ao interior dos aviões neste momento, comparando com o período em que a LAM fazia ela própria a Limpeza ao interior dos seus aviões, diria que a qualidade:
a) Piorou b) Não teve alterações c) Melhorou
19. A qualidade do serviço da empresa que faz a Limpeza ao exterior dos aviões neste momento, comparando com o período em que a LAM fazia ela própria a Limpeza ao exterior dos Aviões, diria que a qualidade:
a) Piorou b) Não teve alterações c) Melhorou
20. Lembra-se de ter recebido algum tipo de inquérito ou ter sido submetido(a) a uma entrevista para avaliar o trabalho feito pelas duas empresas de Limpeza dos aviões, ou pelo menos uma delas?
a) Não b) Sim

21. Os Inspectores das empresas de Limpeza aos aviões vem fiscalizar a qualidade e o trabalho dos funcionários das suas empresas?

- a) Não b) As vezes c) Sempre

22. A quem reporta se o trabalho de uma das empresas de Limpeza aos aviões não estiver bem feita?

- a) Ao superior Hierarquicamente a seguir b) Ao inspector da LAM
c) Ao Inspector da empresa de Limpeza d) Não reporta

22.1 O Reporte que faz é?

- a) Verbal b) Por Escrito

(Espaço livre para informações adicionais que queira fornecer)

Obrigado por colaborar

Oswaldo de Sousa Soares
Maputo, 06 de Março de 2006

Resultados do Inquérito Feito aos Funcionários da LAM

| Nº da Pergunta | Resultados Obtidos | | | |
|----------------|--|--|--------------------------------|--------------------|
| | Rec. Humanos 22.5% Técnica 27.5% | Aprovisionamento e Serviços Gerais 25.0% Operações 2.5% | Comercial 2.5% N/R 15.0% | Finanças 5.0% |
| 2 | | | | |
| 3 | a) 0.0% | b) 0.0% | c) 100.0% | d) 0.0% |
| 4 | a) 25.0% | b) 22.5% | c) 52.5% | |
| 5 | a) 77.5% | b) 22.5% | c) 0.0% | |
| 6 | a) 82.5% | b) 17.5% | c) 0.0% | |
| 6.1 | a) 100.0% | b) 0.0% | | |
| 7 | a) 0.0% | b) 95.0% | c) 5.0% | |
| 7.1 | a) 100.0% | b) 0.0% | | |
| 8 | a) 0.0% | b) 0.0% | c) 100.0% | |
| 9 | a) 97.5% | b) 2.5% | | |
| 10 | a) 0.0% | b) 87.5% | c) 12.5% | d) 0.0% |
| 11 | a) 32.5% | b) 52.5% | c) 15.0% | |
| 12 | a) 100.0% | b) 0.0% | | |
| 13 | a) 100.0% | b) 0.0% | c) 0.0% | |
| 14 | a) 100.0% | b) 0.0% | | |
| 14.1 | a) 0.0% | b) 0.0% | | |
| 14.2 | a) 0.0% e) 0.0% i) 0.0% | b) 0.0% f) 0.0% j) 0.0% | c) 0.0% g) 0.0% | d) 0.0% h) 0.0% |
| 15 | a) 40.0% | b) 0.0% | c) 0.0% | d) 60.0% |
| 15.1 | a) 100.0% | b) 0.0% | | |
| 16 | a) 0.0% | b) 27.27% | c) 72.73% | d) 0.0% |
| 17 | a) 0.0% | b) 0.0% | c) 17.5% | d) 82.5% |
| 18 | a) 0.0% | b) 27.5% | c) 55% | N/R 17.5% |
| 19 | a) 0.0% | b) 0.0% | c) 100.0% | |
| 20 | a) 100.0% | b) 0.0% | | |
| 21 | a) 0.0% | b) 45% | c) 55% | |
| 22 | a) 37.5% | b) 25.5% | c) 37.5% | d) 0.0% |
| 22.1 | a) 100.0% | b) 0.0% | | |

N/R – Não Respondeu

Inquérito realizado a 40 funcionários da LAM, entre os dias 06 e 13 de Março de 2006

Principais Reclamações que a LAM tem Recebido dos seus Passageiros⁴⁵

Catering

- Refeição de má qualidade;
- Refeição em pequena quantidade;
- Refeição com má apresentação, e com aspecto de sanidade pouco aceitáveis;
- Refeições servidas frias;
- Refeições servidas tarde;
- Menu idêntico a outros de semanas passadas;
- Serviço de lanche a hora de almoço;
- Falta de igualdade nas refeições servidas, principalmente nos voos de Jacto Popular;
- Falta de variedade de refeições;
- Insuficiência de refeições;
- Falta de refeições especiais;
- Falta de especificação da comida (se é Vegetariana, Hindu, Halal, etc, na embalagem em que é servida);
- Refeição não inclui bebidas alcoólicas
- Refeição fraca para longas distancias;
- Bebidas em poucas quantidades;
- Bebidas caras;
- Bebidas servidas quentes;
- Falta de variedade de bebidas;
- Recusa a solicitação de mais bebida alcoólicas;
- Produto estragado (Leite, Yogurte, bolos);
- Falta de gelo, copos, guardanapos;
- Velocidade na placa do carro de *Catering*.

Handling

- Mau atendimento no *Check-In*;
- *Chec-In* lento;
- *Check-In* tardio;
- Falta de civismo, boas maneiras, cortesia e simpatia por parte do pessoal de *Check-In*;
- Passageiros desembarcadas por mau peso de bagagens;
- Pessoal pede muito dinheiro por favores efectuados;
- Falta de informação aquando dos atrasos;
- Bagagem de mão levada para o porão;
- Sistema de pagamento de excesso é lento;
- Pessoal de terra ineficiente;

⁴⁵ Fonte: Relatórios de Fiabilidade Comercial, Secção de Gestão de Clientes, Direcção Comercial da LAM, publicação interna feita em Março de 2003, Outubro de 2003 e Agosto de 2005 respectivamente, em Maputo

- Violação de bagagens;
- Mau tratamento das bagagens;
- Mau serviço de *Check-In* devido a *Overbooking*;
- Ausência por muito tempo do pessoal de *Check-In* no balcão;
- Bagagem/carga embarcada em voo diferente do passageiro/planeado;
- Passageiros encaminhados para o voo errado, quando se efectua o embarque de mais de um voo;

Limpeza

- Avião sujo;
- Avião com falta de higiene;
- Casas de banho sujas e com mau cheiro.

Principais Causas dos Atrasos dos Voos Provocados Pelos Parceiros Estratégicos⁴⁶

Catering

- Carregamento tardio;
- Carregamento moroso;
- Carregamento com falta de itens (Número refeição em falta, *Dry Goods*, etc);
- Erro na produção de refeições para um certo voo;
- Troca de refeição dos voos;
- Falta de refeição da tripulação;
- Requisição tardia de refeição (Devido a aceitação de passageiros de ultima hora).

Handling

- Carregamento moroso;
- Passageiro em falta a bordo;
- Aglomeração de passageiros na área de *Check-In*;
- Erro na transmissão de passageiros para escalas diferentes/outros voos;
- Aceitação de passageiros com requisitos especiais a última hora;
- Identificado bagagem embarcada e rotulada para um outro voo;
- Falta de Autocarro para embarque/desembarque em tempo de chuva;
- Embarque tardio e Carregamento/Descarregamento tardio e de muita carga;
- Elaboração e entrega morosa da folha de carga e centragem;
- Falha no sistema computarizado da folha de carga;
- Passageiro a mais a bordo (Troca de passageiro de um voo para outro);
- Chegada tardia dos funcionários ao Serviço;
- Erro no plano de carregamento;
- Abertura e fecho tardio do *Check-in*;
- Problemas técnicos no tapete de carregamento;

⁴⁶ Fonte: LAM, Centro de Controlo Operacional (CCO), Mapas de Atrasos Diários,

- Embarço no embarque devido a coincidência e aglomeração de passageiros de mais um voo na sala de embarque (Falta de planeamento adequado).

Limpeza

14 Limpeza morosa, por insuficiência de pessoal;

15 Limpeza tardia, por chegada tardia do pessoal;

Mapa de Atrasos de Voos na Escala de Maputo

| Ano de Observação | 2004 | | | 2005 | | | Variação 05/04 | |
|--|---------------|---------------|----------------------------------|---------------|---------------|----------------------------------|----------------|---------------|
| | Abso- luta | Rela- tiva | Relativo Part- idas na Escala | Abso- luta | Rela- tiva | Relativo Part- idas na escala | Abso- luta | Rela- tiva |
| Partidas de Voos em todas as Escalas | 8.892 | 100% | — | 10.275 | 100% | — | 1383 | 15,55% |
| Partidas de Voos na escala de Maputo | 2.668 | 30,0% | 100% | 3083 | 30,0% | 100% | 415 | 15,55% |
| Número total de Atrasos na escala | 276 | 100% | 10,34% | 405 | 100% | 13,14% | 129 | 46,74% |
| Atrasos por Serviços | | | | | | | | |
| Catering (SMS) | 37 | 13,41% | 1,39% | 44 | 10,86% | 1,43% | 7 | 18,92% |
| Handling (MAHS) | 104 | 37,68% | 3,90% | 147 | 36,30% | 4,77% | 43 | 41,35% |
| LIMPEX | 1 | 0,36% | 0,04% | 4 | 0,99% | 0,13% | 3 | 300,0% |
| SML | 0 | 0,00% | 0,00% | 0 | 0,00% | 0,00% | 0 | #DIV/0! |
| Outros | 134 | 48,55% | 5,02% | 210 | 51,85% | 6,81% | 76 | 56,72% |
| Atraso Total dos Serviços em Estudo | 142 | 51,45% | 5,32% | 195 | 48,15% | 6,33% | 53 | 37,32% |

Fonte: Centro de Controlo Operacional (CCO), Mapas de atrasos Diários, LAM

Formulas:

- $$\text{Relativo} = \frac{\text{Número Absoluto do Serviço}}{\text{Número Absoluto Total}} * 100 ;$$

Exemplo: Relativo {Catering (2004)} = $\frac{37}{276} * 100 \rightarrow = 13.41\%$

- $$\text{Relativo Partidas na Escala} = \frac{\text{Número Absoluto do Serviço}}{\text{Número de Partidas na Escala}} * 100$$

Exemplo: Relativo Partidas na Escala {Catering (2004)} = $\frac{37}{2668} * 100 \rightarrow = 1.39\%$

- **Variação Absoluta 05/04** = Núm. Absoluto 2005 - Núm. Absoluto 2004
- **Variação Relativa 05/04** = Núm. Absoluto 2005 / Núm. Absoluto 2004

Mapa de Transporte de Passageiros, Carga, Correio e Excesso

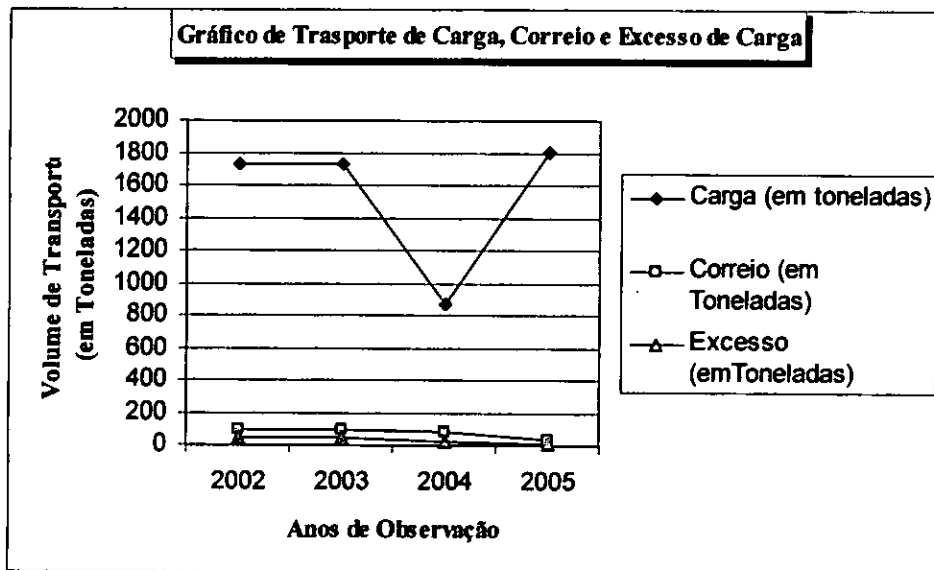
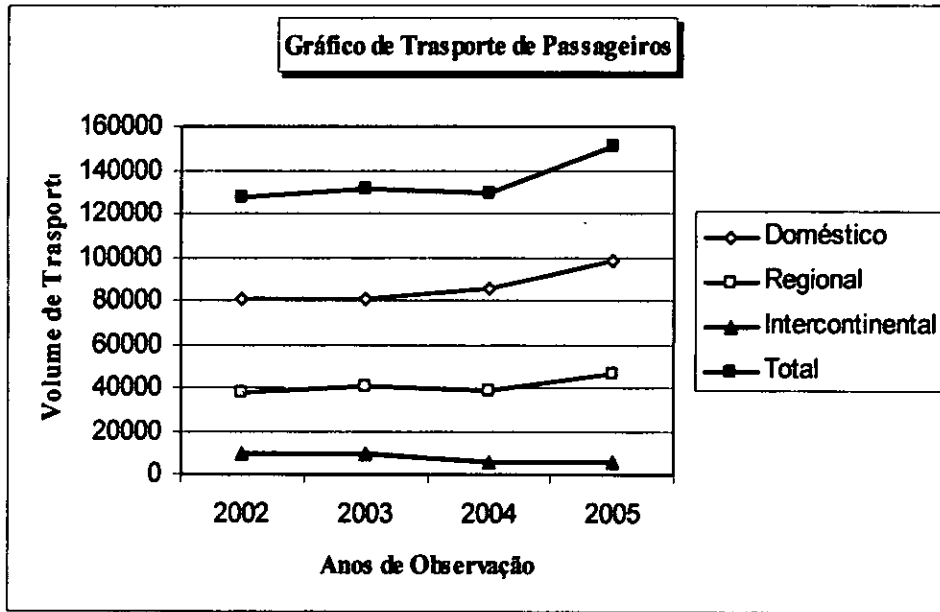
| Ano | | 2002 | | | | 2003 | | | |
|------------------------|------------------|---------------|-------------|----------------|----------|---------------|-------------|----------------|---------------|
| | | Transporte | | Variação 02/01 | | Transporte | | Variação 03/02 | |
| | | Absoluta | Relativa | Absoluta | Relativa | Absoluta | Relativa | Absoluta | Relativa |
| Passageiro | Doméstico | 80568 | 62,90% | — | — | 80502 | 61,27% | -66 | -0,08% |
| | Regional | 37988 | 29,66% | — | — | 40750 | 31,01% | 2762 | 7,27% |
| | Intercontinental | 9538 | 7,45% | — | — | 10142 | 7,72% | 604 | 6,33% |
| | Total | 128094 | 100% | — | — | 131394 | 100% | 3300 | 2,58% |
| Carga (em toneladas) | Doméstico | 1360 | 78,48% | — | — | 1466 | 84,35% | 106 | 7,79% |
| | Regional | 88 | 5,08% | — | — | 109 | 6,27% | 21 | 23,86% |
| | Intercontinental | 285 | 16,45% | — | — | 163 | 9,38% | -122 | -42,81% |
| | Total | 1733 | 100% | — | — | 1738 | 100% | 5 | 0,29% |
| Correio (em Toneladas) | Doméstico | 94 | 92,16% | — | — | 90 | 90,91% | -4 | -4,26% |
| | Regional | 6 | 5,88% | — | — | 7 | 7,07% | 1 | 16,67% |
| | Intercontinental | 2 | 1,96% | — | — | 2 | 2,02% | 0 | 0% |
| | Total | 102 | 100% | — | — | 99 | 100% | -3 | -2,94% |
| Excesso (em Toneladas) | Doméstico | 37 | 84,09% | — | — | 34 | 75,56% | -3 | -8,11% |
| | Regional | 6 | 13,64% | — | — | 10 | 22,22% | 4 | 66,67% |
| | Intercontinental | 1 | 2,27% | — | — | 1 | 2,22% | 0 | 0% |
| | Total | 44 | 100% | — | — | 45 | 100% | 1 | 2,27% |

Fonte: Relatórios de control de planos, Gabinete de Estudos e Planificação da LAM

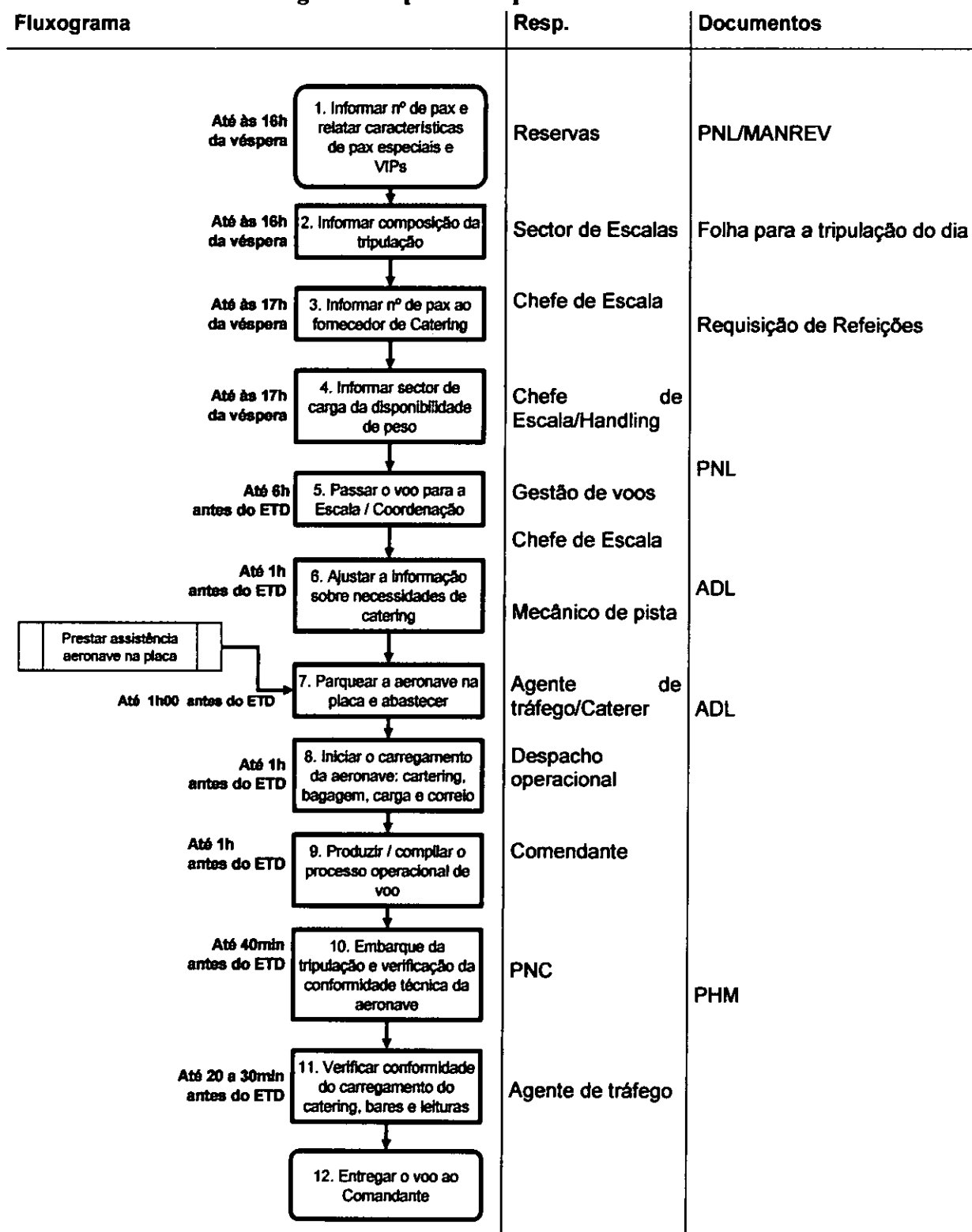
| Ano | | 2004 | | | | 2005 | | | |
|------------------------|------------------|---------------|-------------|----------------|----------------|---------------|-------------|----------------|----------------|
| | | Transporte | | Variação 04/03 | | Transporte | | Variação 05/04 | |
| | | Absoluta | Relativa | Absoluta | Relativa | Absoluta | Relativa | Absoluta | Relativa |
| Passageiro | Doméstico | 85515 | 65,80% | 5013 | 6,23% | 98202 | 65,08% | 12687 | 14,84% |
| | Regional | 38649 | 29,74% | -2101 | -5,16% | 46711 | 30,96% | 8062 | 20,86% |
| | Intercontinental | 5791 | 4,46% | -4351 | -42,90% | 5980 | 3,96% | 189 | 3,26% |
| | Total | 129955 | 100% | -1439 | -1,10% | 150893 | 100% | 20938 | 16,11% |
| Carga (em toneladas) | Doméstico | 867 | 100% | -599 | -40,86% | 1578 | 87,23% | 711 | 82,01% |
| | Regional | 0 | 0% | -109 | -100% | 139 | 7,68% | 139 | #DIV/0! |
| | Intercontinental | 0 | 0% | -163 | -100% | 92 | 5,09% | 92 | #DIV/0! |
| | Total | 867 | 100% | -871 | -50,12% | 1809 | 100% | 942 | 108,65% |
| Correio (em Toneladas) | Doméstico | 87 | 100% | -3 | -3,33% | 36 | 97,30% | -51 | -58,62% |
| | Regional | 0 | 0% | -7 | -100% | 0 | 0,00% | 0 | #DIV/0! |
| | Intercontinental | 0 | 0% | -2 | -100% | 1 | 2,70% | 1 | #DIV/0! |
| | Total | 87 | 100% | -12 | -12,12% | 37 | 100% | -50 | -57,47% |
| Excesso (em Toneladas) | Doméstico | 29 | 100% | -5 | -14,71% | 13 | 100% | -16 | -55,17% |
| | Regional | 0 | 0% | -10 | -100% | 0 | 0% | 0 | #DIV/0! |
| | Intercontinental | 0 | 0% | -1 | -100% | 0 | 0% | 0 | #DIV/0! |
| | Total | 29 | 100% | -16 | -35,56% | 13 | 100% | -16 | -55,17% |

Fonte: Relatórios de control de planos, Gabinete de Estudos e Planificação da LAM

Gráficos de Evolução de Transporte de Passageiros, Carga, Correio e Excesso



Fluxograma do processo operacionalizar voos



Custos Suportados com os Serviços de *Handling*, *Catering* e *Limpeza* em *Outsourcing* e *Insourcing*, Rendas Recebidas

LAM - Linhas Aéreas de Moçambique, SARL
 Direcção de Finanças
 Departamento de Tesouraria
 Secção de Processamento e Controlo

| PONTO 1 CUSTOS TOTAIS | | | | | | | Milhares de MZM |
|-----------------------|------------------|----------------------------|-------------|-----------------------|-----------------|----------------------|-----------------|
| Ano | Handling MAHS | Limpeza de Aviao LIMPEX | SML | Conservação LIMPEX | Catering SMS | Aliment. com Pessoal | TOTAL |
| 2000 | - | 1.242.965.558 | - | 479.612.552 | 17.780.690.238 | 1.681.944.344 | 21.185.212.692 |
| 2001 | 2.900.782.822 | 1.624.558.072 | - | 631.977.937 | 17.294.677.477 | 271.947.102 | 22.723.943.410 |
| 2002 | 25.453.599.463 | 806.011.328 | - | 1.017.770.636 | 17.254.995.028 | 64.019.310 | 44.596.395.765 |
| 2003 | 25.601.952.932 | 995.100.374 | 95.500.000 | 1.115.645.471 | 22.872.235.533 | 189.824.054 | 50.870.258.364 |
| 2004 | 24.623.832.355 | 1.046.252.541 | 300.000.000 | 1.324.899.381 | 20.905.481.207 | 246.592.502 | 48.447.057.986 |
| 2005 | 28.071.567.373 | 1.853.054.858 | 396.000.000 | 1.325.081.498 | 29.138.415.679 | 374.242.805 | 61.158.362.213 |

| PONTO 2 SELF HANDLING | | | | | | | | |
|-----------------------|---------------|---------------|-------------|-------------|-----------------|---------------|-------------|----------------|
| Ano | SALÁRIOS | INFRAESTRUTU | MANUT.DE E | COMBUSTIVEL | TRANSP. DE PESS | UNIFORMES | REFEIÇÕES | |
| 2000 | 5.968.508.420 | 1.212.536.708 | 366.000.180 | 686.377.163 | 505.149.608 | 3.020.235.011 | 393.016.231 | 12.151.823.321 |

| PONTO 3 LIMPEZA PRÓPRIA | | | |
|-------------------------|------------------|-----------------------|------------|
| Ano | Limpeza de Aviao | Conservação e limpeza | |
| 1991 | 21.326.949 | 26.066.271 | 47.393.220 |

| PONTO 4 SELF CATERING | | | |
|-----------------------|---------------|----------------------|---------------|
| Ano | Catering | Aliment. com Pessoal | |
| 1992 | 1.906.509.030 | 44.881.994 | 1.951.391.024 |

| PONTO 5 RENDAS DE EQUIPAMENTO E INSTALAÇÕES | | | | | |
|---|-------------|---------------|-------------|-----|---------------|
| Ano | MAHS | SMS | LIMPEX | SML | |
| 2000 | - | 1.609.740.465 | 240.000.000 | - | 1.849.740.465 |
| 2001 | - | 1.685.557.800 | 240.000.000 | - | 1.925.557.800 |
| 2002 | 35.333.760 | 1.809.663.084 | 240.000.000 | - | 2.084.996.844 |
| 2003 | 143.082.165 | 2.305.266.000 | 240.000.000 | - | 2.688.348.165 |
| 2004 | 126.345.180 | 2.610.867.600 | 240.000.000 | - | 2.977.212.780 |
| 2005 | 137.106.085 | 2.601.844.200 | 240.000.000 | - | 2.978.950.285 |

| PONTO 6 HANDLING-RECEITA | | | |
|--------------------------|----------------|---------------|----------------|
| Ano | TAP | SAA | |
| 2000 | 10.281.528.212 | 5.882.161.477 | 16.163.689.689 |

NOTA: Não há informação referente aos:

- 1- Dividendos da MAHS, SMS LIMPEX
- 2- Estudos de Viabilidade Económica das opções de Outsourcing com MAHS, SMS, LIMPEX e SML
- 3- No combustível, foi-se considerado 25 por cento do valor total. Este pressuposto deve-se ao facto de, o sistema de contabilização adoptado pela empresa não discriminar o centro de custo que se refere o consumo.
- 4 - O custo de Limpeza própria é um custo aproximado, baseado em fontes orais de quadros ligados ao sector na época, porque o sistema da Empresa já não possui dados discriminados e exactos do período em questão.
- 5- O custo de limpeza própria de aviao foi considerado 45% do custo total, e 55% para conservação e limpeza
- 6- O SELF CATERING é um valor aproximado, devido a inexistencia de informação no Sistema. Foi calculado apartir do custo do Catering de 1994, deduzido da inflação e de outras variáveis que a afectam
- 7- Para a alimentação com o pessoal no Self Catering assume-se 2,3% do custo total. Esse pressuposto basea-se na custo medio calculado do custo de alimentação com o pessoal em Outsourcing, entre 2000 e 2005.

Taxa de Crescimento Médio de partidas de Voos, Partidas de Voos na Escala, Taxa de Crescimento Médio de Passageiros Transportados, e Taxas de Inflação

| | | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ano | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| Partidas Absolutas de Voos em todas as Escalas | 6.698 | 7.302 | 7.557 | 7.751 | 8.892 | 10.275 |
| Taxa de crescimento | | 9.02% | 3.49% | 2.57% | 14.72% | 15.55% |
| Taxa de crescimento Média | 9.07% | | | | | |
| Ano | 2004 | 2005 | | | | |
| Partidas de Voos na escala de Maputo | 2.668 | 3.083 | | | | |
| Taxa de crescimento Média | 9.07% | | | | | |
| Ano | | 1991 | 1992 | 2000 | 2002 | 2003 |
| Partidas de Voos na escala de Maputo (nº estimados com base na taxa de crescimento média, apartir dos dados de 2004) | | 863 | 941 | 1.885 | 2.243 | 2.246 |
| Ano | | 1994 | 2002 | 2003 | 1994 | 2005 |
| Passageiros Transportados | | 221.959 | 128.094 | 131.394 | 129.955 | 150.893 |
| Taxa de crescimento Média | 5.86% | | | | | |
| Passageiros Transportados (nº estimados com base na taxa de crescimento média, apartir dos dados de 1994) | 198.066 | | | | | |
| Ano | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
| Taxa de Inflação acumulada | 54,48% | 43,63% | 70,23% | 54,11% | 16,57% | 5,80% |
| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
| | -1,31% | 4,81% | 11,40% | 21,90% | 9,10% | 13,80% |
| | 2004 | 2005 | | | | |
| | 9,10% | 14% | | | | |

NB. As taxas de inflação têm como fonte o Staff paper nº 18 de 2003 do Banco de Moçambique, de autoria de Omar, J. e o site www.ine.gov.mz

Impacto do Outsourcing no Desempenho da Empresa: Caso dos serviços de Handling, Catering e Limpeza, na L.A.M, S.A.R.L, no período 2002 - 2005, na escala de Maputo

Poupanças/Perdas para a LAM resultante da Comparação *Insourcing versus Outsourcing*

Poupanças/Perdas para a LAM resultante da análise *Insourcing Versus Outsourcing*

| | | Handling | | | |
|------------------------------|---|---|----------------|----------------|----------------|
| | | Valores em Milhares de MZM | | | |
| 1. Outsourcing | | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| Ano | | | | | |
| 1. | Custo Total | 25,453,599,463 | 25,601,952,932 | 24,623,832,355 | 28,071,567,373 |
| 2. | (-) Rendas Recebidas (Equip. e Instal.) | 35,333,760 | 143,082,165 | 126,345,180 | 137,106,085 |
| 3. | (-) Dividendos Recebidos | - | - | - | - |
| 4. | (=) Custos Líquidos Suportados | 25,418,265,703 | 25,458,870,767 | 24,497,487,175 | 27,934,461,288 |
| 5. | (/) Partidas de Voos em Maputo | 2,243 | 2,246 | 2,668 | 3,083 |
| 6. | (=) Custo unitário por Voo | 11,332,263 | 11,335,205 | 9,181,967 | 9,060,805 |
| Insourcing (Self Handling) | | | | | |
| Ano | | 2000 | | | |
| 7. | Custo Total | 12,151,823,321 | | | |
| 8. | (/) Partidas de Voos em Maputo | 1,885 | | | |
| 9. | (=) Custo unitário por Voo | 6,446,591 | 8,573,508 | 9,766,652 | 10,644,508 |
| 10. | Poupanças/Perdas Financeiras (8-9) | | 2,788,755 | 1,578,553 | (1,462,541) |
| | | | | (3,073,934) | |
| 2. Outsourcing | | Catering (Sem alimentação com pessoa) | | | |
| | | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| Ano | | | | | |
| 1. | Custo Total | 17,254,995,028 | 22,872,235,533 | 20,905,481,207 | 29,138,415,679 |
| 2. | (-) Rendas Recebidas (Equip. e Instal.) | 1,809,663,084 | 2,306,266,000 | 2,610,867,600 | 2,601,844,200 |
| 3. | (-) Dividendos Recebidos | - | - | - | - |
| 4. | (=) Custos Líquidos Suportados | 15,445,331,944 | 20,565,969,533 | 18,294,613,607 | 26,536,571,479 |
| 5. | (/) N° de Passageiros Transportados | 128,094 | 131,394 | 129,955 | 150,893 |
| 6. | (=) Custo unitário por passageiro | 120,578 | 191,618 | 140,777 | 176,864 |
| Insourcing (Self Catering) | | | | | |
| Ano | | 1992 | | | |
| 7. | Custo Total | 1,906,509,030 | | | |
| 8. | (/) N° de Passageiros Transportados | 193,066 | | | |
| 9. | (=) Custo Unitário por passageiro | 9,826 | 375,805 | 427,666 | 466,683 |
| 10. | Poupanças/Perdas Financeiras (8-9) | | (255,227) | (236,048) | (325,806) |
| | | | | | (366,041) |
| 3. Outsourcing | | Limpeza (Sem Conservação e Manutenção) | | | |
| | | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| Ano | | | | | |
| 1. | Custo Total | 806,011,328 | 1,090,600,374 | 1,346,252,541 | 2,249,064,858 |
| 2. | (-) Rendas Recebidas (Equip. e Instal.) | 240,000,000 | 240,000,000 | 240,000,000 | 240,000,000 |
| 3. | (-) Dividendos Recebidos | - | - | - | - |
| 4. | (=) Custos Líquidos Suportados | 566,011,328 | 850,600,374 | 1,106,252,541 | 2,009,064,858 |
| 5. | (/) Partidas de Voos em Maputo | 2,243 | 2,246 | 2,668 | 3,083 |
| 6. | (=) Custo unitário por Voo | 252,346 | 378,718 | 414,637 | 651,656 |
| Insourcing (Limpeza Própria) | | | | | |
| Ano | | 1991 | | | |
| 7. | Custo Total | 21,326,949 | | | |
| 8. | (/) Partidas de Voos em Maputo | 863 | | | |
| 9. | (=) Custo unitário por Voo | 24,713 | 271,877 | 309,396 | 337,551 |
| 10. | Poupanças/Perdas Financeiras (8-9) | | (19,531) | 69,322 | 77,086 |
| | | | | | 266,848 |
| 4. Outsourcing | | Alimentação com Pessoa | | | |
| | | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| Ano | | | | | |
| 1. | Custo Total | 64,019,310 | 189,824,054 | 246,592,502 | 374,242,805 |
| Insourcing | | | | | |
| Ano | | 1992 | | | |
| 2. | Custo Total | 44,881,994 | 319,829,021 | 363,737,826 | 396,837,968 |
| 3. | Poupanças/Perdas Financeiras (1-2) | | -255,809,711 | -173,913,772 | -150,245,466 |
| | | | | | -78,152,479 |
| 5. Outsourcing | | Conservação e Manutenção | | | |
| | | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| Ano | | | | | |
| 1. | Custo Total | 1,017,770,636 | 1,115,645,471 | 1,324,899,381 | 1,325,081,498 |
| Insourcing | | | | | |
| Ano | | 1991 | | | |
| 2. | Custo Total | 26,066,271 | 286,764,395 | 326,337,882 | 356,034,629 |
| 3. | Poupanças/Perdas Financeiras (1-2) | | 731,006,241 | 789,307,589 | 968,864,752 |
| | | | | | 919,202,021 |

Fonte: Direcção de Finanças, Secção de Processamento e controlo, da LAM

Comparação entre Compra no Mercado e *Outsourcing* Estratégico

| | Compra de Mercado | <i>Outsourcing</i> Estratégico |
|-------------------------------|---|--|
| Objectivo | <ul style="list-style-type: none"> • Comprar ao preço mais baixo para níveis de qualidade equivalente | <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver uma relação de longo prazo com fornecedores seleccionados |
| Número de Fornecedores | <ul style="list-style-type: none"> • Muitos | <ul style="list-style-type: none"> • Poucos |
| Análise | <ul style="list-style-type: none"> • Comparação dos custos contabilísticos de produção interna e da subcontratação | <ul style="list-style-type: none"> • Comparação dos custos contabilísticos da produção interna e da subcontratação • Avaliação dos benefícios, custo e riscos de internalizar e externalizar |
| Decisão | <ul style="list-style-type: none"> • Director de produção ou de compras | <ul style="list-style-type: none"> • Gestão de topo ou equipa directiva multidisciplinar |
| Metodologia | <ul style="list-style-type: none"> • Identificação de fornecedores • Pedido de cotação de preços e amostras do produto • Escolha dos fornecedores com menos preços e qualidade aceitável • Colocação de encomendas pontuais a vários fornecedores em simultâneo | <ul style="list-style-type: none"> • Identificação dos fornecedores com melhores capacidades de gestão • Pedido de cotação de preços e amostras do produto • Escolha dos fornecedores com melhor qualidade • Cooperação com fornecedores seleccionados para reduzir os custos e aumentar a qualidade • Colocação de encomendas a médio e longo prazo a um número restrito de fornecedores |

Fonte: Freire, A. 1995 *Estratégia: Sucesso em Portugal.*, Lisboa, Editorial Verbo, pag 297