



**2013**

Relatório  
Anual



# Índice

**04**

Grupo TAP

**22**

Relatório de Gestão

**112**

Relatório de Prestação  
de Contas

**176**

Relatório do Conselho Geral  
e de Supervisão

**180**

Abreviaturas e Glossário

## **GRUPO TAP**

- 6 Mensagem do Presidente do Conselho Geral e de Supervisão
- 8 Entrevista com o Presidente do Conselho de Administração Executivo
- 12 Estrutura Acionista do Grupo TAP
- 14 Governo da Sociedade
- 17 Cumprimento das Orientações Legais

## **RELATÓRIO DE GESTÃO TAP, SGPS, S.A.**

- 24 Perfil
- 26 Indicadores
- 28 Desenvolvimento Sustentável do Grupo TAP
- 30 Factos Marcantes
- 34 Síntese do Desempenho
- 37 Principais Indicadores do Grupo TAP
- 38 Análise da Conjuntura
- 41 Estratégia
- 44 Desempenho das Empresas do Grupo TAP
- 44 TAP, S.A.
  - 47 Transporte Aéreo
  - 64 TAP Serviços
  - 74 Manutenção e Engenharia
  - 82 Sistemas de Informação e Desenvolvimento Tecnológico
  - 84 Recursos Humanos
- 86 Outras Atividades do Grupo TAP
- 98 Gestão do Risco
- 102 Desempenho Económico-Financeiro do Grupo TAP
- 105 Perspetivas para 2014
- 108 História da TAP

## **RELATÓRIO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS TAP, SGPS, S.A.**

- 116 Demonstração da Posição Financeira Consolidada
- 117 Demonstração Consolidada dos Resultados
- 118 Demonstração Consolidada do Rendimento Integral
- 118 Demonstração Consolidada das Alterações nos Capitais Próprios
- 119 Demonstração Consolidada dos Fluxos de Caixa
- 120 Notas às Demonstrações Financeiras do Exercício de 2013
- 172 Certificação Legal das Contas Consolidadas
- 174 Relatório de Auditoria

## **RELATÓRIO DO CONSELHO GERAL E DE SUPERVISÃO 2013, TAP SGPS**

## **ABREVIATURAS E GLOSSÁRIO**



**GRUPO TAP**



# MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO GERAL E DE SUPERVISÃO

O ano de 2013 ficou assinalado por um ligeiro abrandamento do crescimento económico global.

A conjuntura económica europeia deu porém alguns sinais consistentes de retoma gradual no segundo semestre, com reflexo positivo na evolução do tráfego aéreo. O preço do combustível, por seu lado, após alguma oscilação nos primeiros meses, tendeu a estabilizar na segunda metade do ano, afastando assim, pelo menos temporariamente, o espectro de nova escalada.

O impacto desta ligeira melhoria da envolvente económica do transporte aéreo europeu em 2013 foi no entanto mitigado por efeito de uma combinação disruptiva de factores de alcance global – fora do controle da gestão das companhias de aviação – que têm condicionado fortemente a evolução do sector.

A ação transformativa destes factores sobre os fundamentos da Indústria tem induzido mudanças profundas nos modelos tradicionais do negócio, intensificando a concorrência e alterando a estrutura e funcionamento do mercado.

Em consequência, apesar de esta Indústria ter registado globalmente um aumento do lucro em 2013, o equilíbrio financeiro de muitas companhias e a rentabilidade geral do sector sofreram sério abalo.

Do conjunto de mudanças estruturais em curso, algumas ganharam relevo especial em 2013: a contínua expansão global das LCC (*low cost carrier*); a progressiva incursão das LCC no mercado do longo curso, inicialmente centrada no sudeste asiático mas agora tentativamente alargada ao Atlântico Norte; o crescimento vertiginoso das empresas do Médio Oriente, verdadeiras LCC do longo curso dos tempos atuais; a aceleração da hibridização dos modelos LCC e FSC (*full service carrier*); o prosseguimento dos movimentos de consolidação na Indústria, com recurso crescente ao estabelecimento de parcerias bilaterais específicas, de âmbitos que transcendem o atual quadro de alianças globais; os efeitos invasivos nas áreas comercial, vendas e distribuição, decorrentes da inovação tecnológica nos domínios da informação e telecomunicações.

Neste contexto geral do sector merece realce o desempenho muito positivo da TAP em 2013.

A TAP destacou-se das congéneres europeias, logrando consolidar de forma expressiva em 2013 a expansão da operação de transporte aéreo, traduzida no crescimento significativo do número de passageiros transportados (5%, contra 1,6% na AEA) e dos proveitos de passagens (4,9%). Facto tanto mais notável quanto resultou do melhor aproveitamento da capacidade instalada, que se manteve constante (aumento de 2,9 p.p. no *load factor*, para 81,1%).

Por outro lado, a redução no gasto do combustível e os ganhos de eficiência obtidos em rubricas de custos controláveis pela Empresa permitiram-lhe acomodar o efeito pontual cumulativo de acréscimo de despesas salariais face a 2012 resultante da retoma do pagamento dos subsídios de Natal e de férias em 2013.

A TAP, S.A. veio, assim, a alcançar em 2013 não só um resultado líquido positivo – o que acontece pelo quinto ano consecutivo –, mas ainda um aumento animador do lucro (34 ME, contra 24 ME em 2012).

Na generalidade das outras empresas do Grupo verificou-se também evolução positiva, tendo designadamente prosseguido as recuperações em curso nas duas associadas ainda deficitárias, TAP M&E Brasil e SPdH. No caso da SPdH, o progresso já realizado permitiu-lhe atingir o *breakeven* no decurso de exercício, vindo a encerrar – pela primeira vez desde 2006 – as contas anuais com lucro.

A melhoria geral do desempenho das empresas associadas da TAP refletiu-se no resultado líquido consolidado do Grupo, que atingiu em 2013 uma situação materialmente de equilíbrio.

Por outro lado, apesar de algum grau inevitável de exposição ao risco geopolítico, a gestão rigorosa da tesouraria tornou possível assegurar, ao longo do ano, níveis de liquidez suficientes para o funcionamento do Grupo, e proceder ainda a uma redução significativa do endividamento líquido.

A evolução favorável dos indicadores económicos e financeiros da TAP em 2013, em particular no segundo semestre do ano, justificaram a revisão em alta de alguns dos pressupostos do plano estratégico da Empresa. Daí resultaram decisões de acelerar investimentos previstos nesse plano e de antecipar e reforçar planos de abertura de novas rotas e de aumento de frequências em destinos existentes, decisões que traduzem o compromisso da gestão com a melhoria do desempenho económico da Empresa a médio e longo prazo.

Conclui-se pois que – apesar das vicissitudes da Indústria, em estado de fluxo permanente, apesar da volatilidade dos mercados relevantes, crescentes pressões da concorrência, incertezas do entorno legal, fragilidade da envolvente sócio-económica – a TAP chegou ao termo do exercício de 2013 em situação fortalecida, como empresa mais sólida e mais preparada para enfrentar os imensos desafios que se lhe deparam.

Isto só foi possível graças ao contributo coletivo de todos – Administração, Trabalhadores e Colaboradores da TAP – que dedicaram o melhor do seu esforço e talento ao serviço da Empresa. Em nome do Conselho Geral e de Supervisão a todos quero deixar expresso o nosso grato reconhecimento.

**Manuel Pinto Barbosa**



Apesar das vicissitudes da indústria, em estado de fluxo permanente, apesar da volatilidade dos mercados relevantes, crescentes pressões da concorrência, incertezas do entorno legal, fragilidade da envolvente sócio-económica – a TAP chegou ao termo do exercício de 2013 em situação fortalecida, como empresa mais sólida e mais preparada

## RETROSPETIVA DO ANO DE 2013 NO GRUPO TAP E AS PRÓXIMAS PERSPETIVAS



A TAP, na área de Transporte Aéreo, conseguiu navegar em águas difíceis, alcançando um crescimento incrível, com uma melhoria da ocupação dos seus aviões e com isso atingindo resultados muito melhores do que no ano anterior



### Fernando Pinto

Presidente do Conselho de Administração Executivo do Grupo TAP



No ano de 2013, as notas de maior destaque no âmbito da atividade do Grupo TAP relacionam-se necessariamente com o forte crescimento no número de passageiros transportados e com os resultados positivos alcançados, isto num ano em que o crescimento da oferta foi nulo. Como se conseguiram atingir estes objetivos, sobretudo tendo em conta o período de fraco desempenho económico no País e na Europa em geral?

Fernando Pinto – Numa época de grandes dificuldades económicas, não só em Portugal, como na Europa como um todo, a TAP consegue reposicionar-se e crescer, o que é ainda mais significativo quando todos os indicadores mostram que as companhias aéreas acompanham em dobro as quedas ou os aumentos no PIB do seu principal País de influência. No caso da TAP, conseguimos ultrapassar isso, principalmente ajustando a oferta nos destinos de menor potencial e aumentando frequências nos destinos mais fortes. No total, o nosso aumento da oferta de lugares em 2013 foi nulo, e o que na realidade conseguimos foi ter um melhor desempenho onde já voávamos, ter um melhor aproveitamento dos voos, sem adicionar nenhum avião.

Tivemos um grande aumento da competição, principalmente por causa do crescimento das *low cost* em Portugal – um fenómeno que até surge um pouco em razão do nosso êxito, do nosso sucesso. A TAP contribuiu decisivamente para reposicionar Portugal no radar dos destinos turísticos. Além disso, apesar de todas as dificuldades, Portugal está fazendo um processo sério de recuperação. Diria até que, por força desse sucesso, o País tem tido maior exposição global, o que afetou positivamente o turismo e até os negócios.

O facto de a TAP não sofrer com a crise em Portugal e na Europa tem a ver também com a dispersão geográfica das rotas. Se, nas vendas em Portugal, no nosso mercado doméstico, houve uma quebra, registou-se um crescimento de vendas em mercados fortes como a Alemanha, França ou Inglaterra, países menos afetados pela crise, e a consolidação de determinados destinos europeus, principalmente a Leste e nos países nórdicos.

Além da Europa, crescemos em África e no Brasil, neste país beneficiando também de toda a preparação e movimentação para a Copa do Mundo e já para 2016, para os Jogos Olímpicos. Não posso deixar de referir ainda os Estados Unidos da América, onde consolidámos um destino recente, Miami, que representa praticamente uma duplicação da nossa capacidade para aquele país.

Deste modo, a TAP, na área de Transporte Aéreo, conseguiu navegar em águas difíceis, alcançando um crescimento incrível, com uma melhoria da ocupação dos seus aviões e com isso atingindo resultados muito melhores do que no ano anterior.

**No verão de 2013 registaram-se algumas perturbações no serviço. O forte crescimento do número de passageiros transportados, sem aumento da oferta, terá sido conseguido também com a degradação da qualidade de serviço?**

FP – No todo, o ano de 2013 esteve bem melhor em termos da qualidade do produto que nós oferecemos, principalmente quando se olha para três indicadores extremamente importantes:

Em primeiro lugar, o indicador de qualidade nos serviços de bagagem: conseguimos atingir o nível de irregularidades de 10 bagagens por cada mil passageiros, que é um índice muito bom para uma empresa de *hub*. Ficámos, aliás, como um dos



melhores *hubs* da Europa nessa área em 2013; depois, o indicador de regularidade da operação, ou percentagem de cancelamentos: foi um dos melhores resultados dos últimos anos atingindo os 99 por cento; finalmente, a pontualidade, onde atingimos um índice de 74 por cento, que ficou um pouco aquém das expectativas e deve ainda melhorar.

Mas, certamente não posso deixar de assumir que tivemos uma crise no período de pico de verão relacionada com o serviço de bordo, por dificuldades que surgiram devido essencialmente a dois fatores: primeiro, apesar de não termos aumentado a oferta o ano passado, no período de verão há sempre um aumento do número de voos. Segundo, aliado a uma restrição imposta pela Lei do Orçamento de Estado a novas contratações, que deixou o número de Pessoal Navegante de Cabine nos limites mínimos, houve também um incremento de faltas, com os índices de absentismo a crescer.

A conjugação destes fatores conduziu a que vários voos não tivessem serviço de bordo, devido à falta de um tripulante. Essa situação, sem dúvida, prejudicou a imagem da Empresa nesse período.

**Apesar de todos os constrangimentos referidos, houve então esse forte crescimento no número de passageiros transportados e um bom resultado de exploração, sobretudo quando comparado com a Indústria, que em 2013 registou quedas nos resultados, enquanto a TAP melhorou...**

FP – Conseguimos atingir os resultados com o melhor aproveitamento dos lugares oferecidos e mantendo o nível tarifário adequado. Muitas vezes, para uma empresa continuar competitiva, tem de baixar drasticamente o nível tarifário. Apesar de ter havido uma pequena redução nas tarifas, o volume de passageiros compensou-a bem. Foi possível oferecer um preço mais adequado para o Cliente e houve

uma procura maior. Tivemos também a continuidade de todo o nosso trabalho de melhoria da eficiência da Empresa. É importante lembrar que 2013 foi a etapa final de um período importante de três anos onde conseguimos reduzir um total de cerca de 250 milhões de euros no custo operacional.

#### **Ainda dentro da TAP SA, a unidade de Manutenção e Engenharia teve uma quebra forte nos seus proveitos...**

FP – Exato, a M&E Portugal, que é distinta da operação que temos no Brasil, teve uma quebra importante de proveitos e isso influenciou os resultados negativamente. As causas dessa quebra estão ligadas a um crescimento muito forte da concorrência no sector que tem assistido a uma entrada de empresas apoiadas em capital do Médio Oriente. Essas empresas competem globalmente, o que trouxe para um outro patamar a concorrência em todos os concursos em que participamos.

A área de manutenção de motores, que sempre foi o forte da TAP, registou o ano passado uma queda de cerca de 40 por cento nos serviços de motores de terceiros. No final do ano começou uma aparente recuperação, mas não o suficiente para compensar as perdas iniciais. As restantes áreas, de manutenção de aviões e componentes, estão-se mantendo em patamares adequados.

Já no âmbito do Grupo TAP, houve sensível melhoria da Manutenção no Brasil, tendo crescido em torno de 20% na prestação de serviços e também nos resultados operacionais, muito embora o resultado final não tenha sido ainda tão bom quanto gostaríamos, sobretudo devido a itens extraordinários, que no entanto têm estado sempre a diminuir. É inquestionável que a TAP–Manutenção e Engenharia Brasil é uma empresa que continua em forte recuperação.

“

Desenvolvemos novas soluções não só voltadas para o cliente final, com destaque para uma cada vez maior utilização das redes sociais, das soluções para dispositivos móveis ou de self-check-in, etc., no serviço ao cliente, como prosseguimos também o caminho da inovação nas soluções tecnológicas para o cliente interno

”

Em relação às participadas, a Groundforce teve também uma grande recuperação, registando já resultados positivos e a continuidade da melhoria da prestação de serviços. É uma empresa mais eficiente e atingiu o resultado esperado, já sob a égide de um novo acionista, com capitais maioritariamente privados.

A Cateringpor acompanhou o crescimento necessário da TAP, realizou um trabalho de qualidade excepcional, com resultados acima do previsto. A Lojas Francas de Portugal teve um resultado muito bom, e devo assinalar o desempenho e contributo muito positivos destas empresas associadas, assim como da UCS e Megasis, para os resultados do Grupo TAP.

**No serviço ao cliente, a TAP também continuou a assumir algum pioneirismo em 2013?**

FP – Nesse campo, não posso deixar de referir a continuada inovação tecnológica que perseguimos, desenvolvemos novas soluções não só voltadas para o cliente final, com destaque para uma cada vez maior utilização das redes sociais, das soluções para dispositivos móveis ou de self-check-in, etc., no serviço ao cliente, como prosseguimos também o caminho da inovação nas soluções tecnológicas para o cliente interno, com plataformas tecnológicas que vêm funcionando muito bem, permitindo ganhos de eficiência notórios.

**Foi muito referida uma alegada fuga de quadros devido às restrições impostas pelo orçamento de Estado e a alguns cortes salariais. Confirma? E até que ponto isso afetou a TAP?**

FP – Nesse ano ainda tivemos saídas voluntárias de cerca de 30 Técnicos de Manutenção de Aeronaves, num universo de 930, o que colocou obviamente problemas, tratando-se de trabalhadores muito especializados e com experiência acumulada muito

valiosa. Os TMA são formados pela TAP e como já prevíamos que ao longo do tempo pudesse verificar-se este movimento, tentámos acautelar a situação com um processo de formação antecipada para reposição de quadros. Tivemos alguma dificuldade para contratar devido às restrições do orçamento de Estado, mas com o apoio do Governo, foi possível acelerar o processo. As perdas existem porque os técnicos da TAP possuem uma formação de grande qualidade. Nos pilotos também se verificou uma situação semelhante, com a perda de 37 profissionais, num universo de 900, e isso obrigou-nos a uma formação mais intensa já desde 2012: Houve e continuará a haver, também, saídas por reforma, mas a TAP tem mudado e adaptado a sua estratégia, inclusive nos planos de formação, mas sempre garantindo a sua qualidade.

**É mais difícil gerir o Grupo TAP com as medidas de austeridade impostas?**

FP – Sem dúvida, essa é sempre uma preocupação, principalmente porque as leis do Orçamento de Estado são transversais, têm a ver com todo o tecido empresarial do Estado, sem levar em linha de conta que a TAP tem características muito diferentes das outras empresas. A TAP realmente compete a nível global e tem de ter a agilidade para participar nessa competição com as mesmas armas, tem de trabalhar de acordo com as leis do mercado, e isso tem a ver também com pessoal, não podendo ter um desfasamento da Indústria. Tentamos sempre ficar posicionado num nível médio de remuneração face à Indústria, não podendo ficar muito abaixo, justamente para não perder quadros. Mais do que isso, na fase de crescimento, para enfrentar a concorrência, nunca poderíamos ter limitações para responder aos desafios.



Estavam previstas também em Orçamento de Estado, várias outras medidas restritivas que, se adotadas sem adaptações, teriam como consequência criar grandes dificuldades à nossa atividade. Estas matérias exigiram um grande esforço de negociação junto ao Governo, mas devo dizer que contámos com a total compreensão e ajuda dos governantes para os ajustes e interpretações necessárias.

**A TAP foi reavaliada e, segundo consta na comunicação social, valorizou-se em 2013. Quanto?**

FP – Não posso dizer, isso depende de diversos fatores, incluindo as condições de mercado, mas é só analisar os índices. O valor do EBIDTAR, que é um critério importante para obter um múltiplo de valorização, cresceu. A parcela que se abate ao valor da Empresa, que é o endividamento, reduziu. Esses dois fatores, somados, trazem claramente uma valorização à Empresa. Além disso, a TAP está num outro patamar de crescimento. Obviamente, depois de terminar um ano positivo, como foi o de 2013, há uma base maior para a perspetiva futura da Empresa.

**E qual é a perspetiva?**

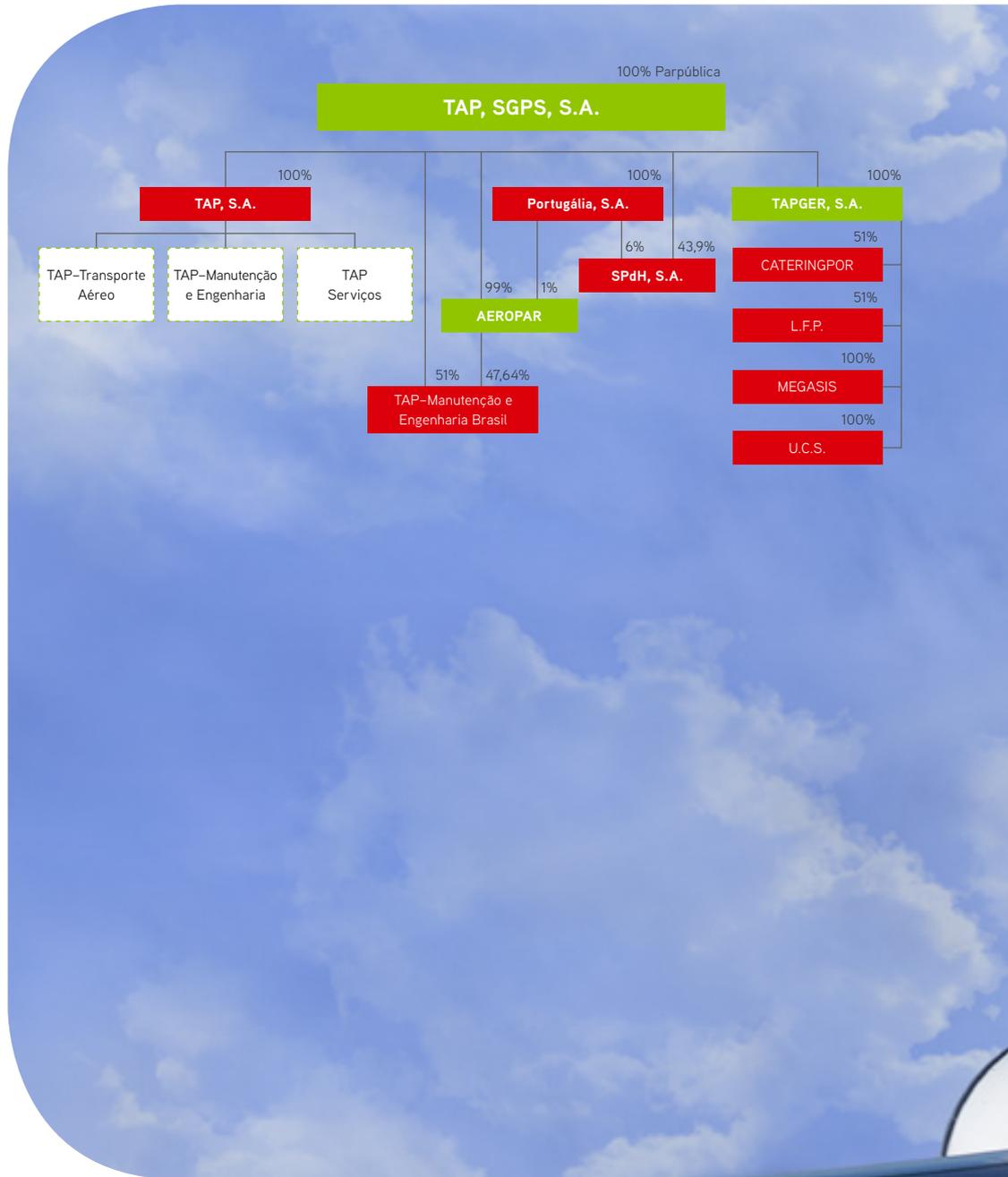
FP – Em 2014 é a do lançamento de 11 novas rotas, duas para o Brasil, uma para a Colômbia, outra para o Panamá e as restantes na Europa. Vamos adicionar seis aviões à nossa frota e esse é um enorme crescimento. Teremos de seguida de consolidar tudo isso. Esta é a perspetiva mais próxima, e é muito positiva.



# ESTRUTURA ACIONISTA DO GRUPO TAP

a 31 dezembro, 2013

No final de 2013, o Grupo das empresas que se encontravam no perímetro de consolidação da *holding* TAP era constituído pela TAP-Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. e subsidiárias, de acordo com a organização representada no esquema.





# GOVERNO DA SOCIEDADE

O governo da Sociedade no ano de 2013 caracterizou-se pela necessidade de responder aos desafios que a conjuntura nacional e da zona euro colocaram à gestão.

Na sequência da suspensão do processo de privatização, a Empresa teve de retomar a sua atividade numa fase desafiante para o negócio e sujeita simultaneamente às apertadas orientações impostas às empresas do sector público empresarial do Estado (SEE). De salientar as questões salariais, com reduções de remunerações, eliminação de subsídios seguida de decisão contrária do Tribunal Constitucional, definição de regras de controlo prévio de despesa, que exigiram não só da Administração Executiva um esforço de avaliação e adaptação excecionais, tendo em vista compatibilizar as referidas orientações com os objetivos de crescimento e eficiência operacional da TAP, mas também uma forte articulação entre os órgãos de governo da sociedade. De relevar também o esforço na obtenção de financiamentos destinados a investimentos indispensáveis ao crescimento da atividade da TAP. Este trabalho, bem como a fundamentação das medidas propostas, mereceram a anuência do acionista e da tutela, permitindo assim assegurar a estabilidade da Empresa no prosseguimento da sua rota de crescimento sustentado.

Neste contexto, a gestão executiva não abrandou o empenho e determinação no desenvolvimento do Plano Estratégico da Empresa, tendo assumido os desafios que se lhe depararam, sem descuidar as

contingências adversas em que teve de conduzir muitas das opções de gestão que adotou. Foi assim possível proceder aos investimentos projetados para renovação da frota, ao alargamento a novas rotas, bem como assegurar a paz social na Empresa (para a qual contribuiu significativamente a reposição dos subsídios).

O Conselho de Administração Executivo contou com a cooperação, acompanhamento, supervisão e aconselhamento informado do Conselho Geral e de Supervisão, em todas as matérias que estatutariamente lhe competem, bem como com o contributo qualificado das Comissões Especializadas (de Auditoria e de Sustentabilidade e Governo Societário), e de *task forces* especialmente constituídas por este Conselho para o tratamento de assuntos específicos. Desta forma o relacionamento institucional entre os dois órgãos, alicerçado em sete anos de experiência do modelo dualista de governo societário, saiu reforçado.

*A informação sobre regulamentos, Estatutos, atividade dos Órgãos Sociais da Empresa e Relatório de Governo Societário pode ser obtida através da consulta do website do Grupo TAP [www.flytap.com](http://www.flytap.com).*

## Conselho de Administração Executivo



**Eng.º Fernando Abs da Cruz Souza Pinto**  
Presidente



**Dr. Luís Manuel da Silva Rodrigues**  
Vogal



**Eng.º Fernando Jorge Alves Sobral**  
Vogal



**Eng.º Luiz da Gama Mór**  
Vogal



**Eng.º Manoel José Fontes Torres**  
Vogal



**Dr. Michael Anthony Conolly**  
Vogal

## ÓRGÃOS SOCIAIS

### TAP-TRANSPORTES AÉREOS PORTUGUESES, SGPS, S.A. TAP, S.A.

*Por deliberação em Assembleia Geral de 2 de junho de 2009, para o triénio 2009-2011.*

#### Mesa da Assembleia Geral

Presidente Dr. Paulo Manuel Marques Fernandes  
Vice-Presidente Dr. António Lorena de Sêves  
Secretário Dr.ª Orlanda do Céu S. Sampaio Pimenta d' Aguiar

### ESTRUTURA DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVOS, DOS CONSELHOS GERAIS E DE SUPERVISÃO E DAS COMISSÕES ESPECIALIZADAS

#### Conselho de Administração Executivo

Presidente Eng.º Fernando Abs da Cruz Souza Pinto  
Vogal Eng.º Fernando Jorge Alves Sobral (renúncia com efeitos a 30 de setembro de 2013)  
Vogal Dr. Luís Manuel da Silva Rodrigues  
Vogal Eng.º Luiz da Gama Mór  
Vogal Eng.º Manoel José Fontes Torres  
Vogal Dr. Michael Anthony Conolly

#### Conselho Geral e de Supervisão

Presidente Professor Doutor Manuel Soares Pinto Barbosa  
Vogal Dr. Carlos Alberto Veiga Anjos  
Vogal Professor Doutor João Luís Traça Borges de Assunção  
Vogal Dr. Luís Manuel dos Santos Silva Patrão  
Vogal Dr.ª Maria do Rosário Miranda Andrade Ribeiro Vítor  
Vogal Dr. Rui Manuel Azevedo Pereira da Silva  
Vogal Dr. Vítor José Cabrita Neto

*Por deliberação do Conselho Geral e de Supervisão, em reunião de 26 de junho de 2009.*

#### Comissão Especializada de Auditoria

Professor Doutor Manuel Soares Pinto Barbosa  
Professor Doutor João Luís Traça Borges de Assunção  
Dr. Rui Manuel Azevedo Pereira da Silva

#### Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário

Professor Doutor Manuel Soares Pinto Barbosa  
Dr. Carlos Alberto Veiga Anjos  
Professor Doutor João Luís Traça Borges de Assunção  
Dr. Luís Manuel dos Santos Silva Patrão  
Dr.ª Maria do Rosário Miranda Andrade Ribeiro Vítor  
Dr. Rui Manuel Azevedo Pereira da Silva  
Dr. Vítor José Cabrita Neto

## Conselho Geral e de Supervisão



**Professor Doutor Manuel Soares Pinto Barbosa**  
Presidente



**Dr. Carlos Alberto Veiga Anjos**  
Vogal



**Professor Doutor João Luís Traça Borges de Assunção**  
Vogal



**Dr. Luís Manuel dos Santos Silva Patrão**  
Vogal



**Dr.ª Maria do Rosário Miranda Andrade Ribeiro Vítor**  
Vogal



**Dr. Rui Manuel Azevedo Pereira da Silva**  
Vogal



**Dr. Vítor José Cabrita Neto**  
Vogal

### Secretário da Sociedade

*Por deliberação do Conselho de Administração Executivo, em reunião de 23 de junho de 2009.*

Secretário da Sociedade  
Dr.ª Orlanda do Céu  
S. Sampaio Pimenta d' Aguiar

Secretário da Sociedade Suplente  
Dr.ª Alda Maria dos Santos Pato

### Reuniões dos Conselhos de Administração

Durante o ano de 2013, foram realizadas 14 reuniões pelo Conselho de Administração Executivo da TAP, SGPS, S.A. e 19 reuniões pelo Conselho de Administração Executivo da TAP, S.A..

### Principais Deliberações dos Conselhos de Administração Executivos em 2013

TAP, SGPS, S.A.	Criação do Programa de Melhoria Contínua
	Aprovação do Orçamento Retificativo 2013
	Aprovação do Plano de Atividades e Orçamento para 2014
TAP, S.A.	Criação da área <i>Otimização e Performance – Melhoria Contínua</i>
	Aprovação de Lol's relativas a contratos de locação de 2 aeronaves A330 e 2 aeronaves A320
	Alteração ao Contrato de Compra e Venda de A330 e A350 celebrado em 31 de dezembro de 2005 entre a Airbus S.A.S. e a TAP

### Fiscalização da Sociedade

#### Revisor Oficial de Contas

*Por deliberação em Assembleia Geral de 2 de junho de 2009, para o triénio 2009–2011.*

#### TAP–Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A.

Efetivo Oliveira, Reis & Associados representada pelo Dr. José Vieira dos Reis

Suplente Dr. Fernando Marques Oliveira

#### TAP, S.A.

Efetivo Oliveira, Reis & Associados representada pelo Dr. José Vieira dos Reis (até 4 de dezembro de 2013)

Oliveira, Reis & Associados representada pelo Dr. Joaquim Oliveira de Jesus (desde 5 de dezembro de 2013)

Suplente Dr. Fernando Marques Oliveira

# CUMPRIMENTO DAS ORIENTAÇÕES LEGAIS

## OBJETIVOS DE GESTÃO

Não foram definidos objetivos pelo titular da função acionista, por via de deliberação em assembleia geral.

## GESTÃO DO RISCO FINANCEIRO E ENDIVIDAMENTO

Anos	2009	2010	2011	2012	2013
Encargos Financeiros (€)	(46.558)	(44.977)	(44.524)	(55.271)	(46.993)

Passivo Remunerado (€)	2012	2013	Var. (abs.)	Var. (%)
Passivo não corrente	775.390	660.131	(115.259)	-14,9%
Financiamentos obtidos	775.390	660.131	(115.259)	-14,9%
Passivo corrente	258.674	390.512	131.838	51,0%
Financiamentos obtidos	258.674	390.512	131.838	51,0%
Total Passivo Remunerado	1.034.064	1.050.643	16.579	1,6%

## RECOMENDAÇÕES DO ACIONISTA

Não existiram recomendações do acionista, emitidas aquando da aprovação das contas de 2012.

## REMUNERAÇÕES

// As remunerações dos Órgãos Sociais da TAP são fixadas pela Assembleia Geral (cf. artigo 11.º dos Estatutos da TAP, SGPS).

// Os membros do Conselho de Administração Executivo e do Conselho Geral e de Supervisão são remunerados, exclusivamente, pelas funções exercidas na TAP, S.A., não auferindo qualquer remuneração pelas funções exercidas, na TAP, SGPS ou em qualquer outra empresa do Grupo TAP.

### Dos órgãos sociais

#### Mesa da Assembleia Geral

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Remuneração Anual	
			Estatuto Remuneratório Fixado <sup>(1)</sup>	Bruto Pago
2009-2011 <sup>(*)</sup>	Presidente da Mesa	Dr. Paulo Manuel Marques Fernandes	640€	1.280€ <sup>(2)</sup>
	Vice-Presidente	Dr. António Lorena de Sêves	400€	800€ <sup>(2)</sup>
	Secretário	Dr.ª Orlanda do Céu Silva Sampaio Pimenta d'Aguiar	330€	660€ <sup>(2)</sup>

(1) Valor da Senha de presença fixada; (2) Valor corresponde a uma Assembleia Geral na TAP, SGPS e a uma Assembleia Geral na TAP, S.A.

(\*) cf. n.º 4 do artigo 391.º do Código das Sociedades Comerciais

#### Conselho Geral e de Supervisão

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Designação	
			Doc.	Data
2009-2011 <sup>(*)</sup>	Presidente	Professor Doutor Manuel Pinto Barbosa	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Membro do CGS	Professor Doutor João Borges de Assunção	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Membro do CGS	Dr. Carlos Veiga Anjos	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Membro do CGS	Dr. Luís Patrão	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Membro do CGS	Dr.ª Maria do Rosário Vítor	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Membro do CGS	Dr. Rui Azevedo Silva	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Membro do CGS	Dr. Vítor Cabrita Neto	Assembleia Geral	02.jun.2009

(\*) cf. n.º 4 do artigo 391.º do Código das Sociedades Comerciais

Nome	Remuneração Anual					
	Variável	Fixa <sup>(*)</sup>	Outra	Redução Lei 12-A/2010	Redução (Lei OE)	Bruta após Reduções
Professor Doutor Manuel Pinto Barbosa	n.a.	126.000,00 €	-	6.300,00 €	11.970,00 €	107.730,00 €
Professor Doutor João Borges de Assunção	n.a.	98.000,00 €	-	4.900,00 €	9.310,00 €	83.790,00 €
Dr. Carlos Veiga Anjos	n.a.	98.000,00 €	-	4.900,00 €	9.310,00 €	83.790,00 €
Dr. Luís Patrão	n.a.	98.000,00 €	-	4.900,00 €	9.310,00 €	83.790,00 €
Dr.ª Maria do Rosário Vítor	n.a.	98.000,00 €	-	4.900,00 €	9.310,00 €	83.790,00 €
Dr. Rui Azevedo Silva	n.a.	98.000,00 €	-	4.900,00 €	9.310,00 €	83.790,00 €
Dr. Vítor Cabrita Neto	n.a.	98.000,00 €	-	4.900,00 €	9.310,00 €	83.790,00 €

(\*) Apenas remuneração, não havendo lugar a despesas de representação

Nome	Subsídio Refeição	Benefícios Sociais				
		Regime de Proteção Social		Seguro de Saúde	Seguro de Vida	Seguro de acidentes Pessoais
		Identificar	Valor			
Professor Doutor Manuel Pinto Barbosa	n.a.	Segurança Social	16.726,92 €	n.a.	n.a.	n.a.
Professor Doutor João Borges de Assunção	n.a.	Segurança Social	16.726,92 €	n.a.	n.a.	n.a.
Dr. Carlos Veiga Anjos	n.a.	Caixa Nacional de Pensões		n.a.	n.a.	n.a.
Dr. Luís Patrão	n.a.	Segurança Social	16.726,92 €	n.a.	n.a.	n.a.
Dr.ª Maria do Rosário Vítor	n.a.	Caixa de Previdência dos Advogados e Solicitadores		n.a.	n.a.	n.a.
Dr. Rui Azevedo Silva	n.a.	Segurança Social	16.726,92 €	n.a.	n.a.	n.a.
Dr. Vítor Cabrita Neto	n.a.	Segurança Social	16.726,92 €	n.a.	n.a.	n.a.

### Conselho de Administração

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Designação	
			Doc.	Data
2009-2011 (*)	Presidente Executivo	Eng.º Fernando Pinto	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Administrador Executivo	Dr. Michael Conolly	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Administrador Executivo	Eng.º Manoel Torres	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Administrador Executivo	Eng.º Luiz Mór	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Administrador Executivo	Eng.º Jorge Sobral (1)	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Administrador Executivo	Dr. Luís Rodrigues	Assembleia Geral	02.jun.2009

(\*) cf. n.º 4 do artigo 391.º do Código das Sociedades Comerciais

(1) Solicitou a renúncia por reforma, com efeitos a 30 de setembro de 2013

Nome	EGP				OPRLO	
	Fixado [S/N]	Classificação [A/B/C]	Vencimento Valor (mensal)	Despesas Representação Valor (mensal)	Identificar Entidade [identifica/n.a.]	Pagadora [O/D]
Eng.º Fernando Pinto	S	Excecionada (1)	-	-	-	-
Dr. Michael Conolly	S	Excecionada (1)	-	-	-	-
Eng.º Manoel Torres	S	Excecionada (1)	-	-	-	-
Eng.º Luiz Mór	S	Excecionada (1)	-	-	-	-
Eng.º Jorge Sobral	S	Excecionada (1)	-	-	-	-
Dr. Luís Rodrigues	S	Excecionada (1)	-	-	-	-

Nota: EGP - Estatuto do Gestor público; OPRLO - Opção pela Remuneração do Lugar de Origem; O/D: Origem/Destino

(1) Nos termos da RCM n.º 36/2012 de 15 de março de 2012

Nome	Remuneração Anual					
	Variável	Fixa (*)	Outra	Redução Lei 12-A/2010	Redução (Lei OE)	Bruta após Reduções
Eng.º Fernando Pinto	-	420.000,00 €	-	21.000,00 €	39.900,00 €	359.100,00 €
Dr. Michael Conolly	-	280.000,00 €	-	14.000,00 €	26.600,00 €	239.400,00 €
Eng.º Manoel Torres	-	280.000,00 €	-	14.000,00 €	26.600,00 €	239.400,00 €
Eng.º Luiz Mór	-	280.000,00 €	-	14.000,00 €	26.600,00 €	239.400,00 €
Eng.º Jorge Sobral	-	243.551,16 €	-	12.177,56 €	23.137,36 €	208.236,24 €
Dr. Luís Rodrigues	-	280.000,00 €	-	14.000,00 €	26.600,00 €	239.400,00 €

(\*) Apenas remuneração, não havendo lugar a despesas de representação

Nome	Subsídio Refeição	Benefícios Sociais					Outros	
		Regime de Proteção Social		Seguro de Saúde	Seguro de Vida	Seguro de Acidentes Pessoais	Identificar	Valor
		Identificar	Valor					
Eng.º Fernando Pinto	1.135,32 €	Segurança Social	16.726,92 €	978,00 €	18.361,84 €	1.093,54 €	Despesas de alojamento em Portugal - valor ilíquido	85.205,76 €
Dr. Michael Conolly	1.053,00 €	Segurança Social	77.093,87 €	978,00 €	33.416,00 €	1.093,54 €	Despesas de alojamento em Portugal - valor ilíquido	85.205,76 €
Eng.º Manoel Torres	1.024,92 €	Segurança Social	77.093,87 €	978,00 €	27.739,26 €	1.093,54 €	Despesas de alojamento em Portugal - valor ilíquido	85.205,76 €
Eng.º Luiz Mór	996,84 €	Segurança Social	77.093,87 €	978,00 €	13.840,55 €	1.093,54 €	Despesas de alojamento em Portugal - valor ilíquido	85.205,76 €
Eng.º Jorge Sobral	767,52 €	Segurança Social	49.456,10 €	978,00 €	13.746,30 €	817,90 €	-	-
Dr. Luís Rodrigues	1.151,28 €	Segurança Social	16.726,92 €	978,00 €	4.307,49 €	1.093,54 €	-	-

Nome	Gastos com Comunicações Móveis		
	Plafond anual definido	Valor Anual	Observações
Eng.º Fernando Pinto	9.000,00 €	7.026,16 €	inclui gastos com internet
Dr. Michael Conolly	9.000,00 €	765,36 €	
Eng.º Manoel Torres	9.000,00 €	1.706,24 €	
Eng.º Luiz Mór	9.000,00 €	4.893,27 €	
Eng.º Jorge Sobral	9.000,00 €	1.348,80 €	
Dr. Luís Rodrigues	9.000,00 €	3.192,11 €	

Encargos com Viaturas								
Frota de viaturas para uso do CAE e dos serviços gerais de apoio aos Órgãos Sociais	Celebração de contrato individual para utilização das viaturas	Valor de referência da viatura	Modalidade	Ano Início	Ano Termo	Nº Prestações	Valor da Renda Mensal <sup>(a)</sup>	Valor Anual
12-ND-38	N	53.899,53 €	Renting	2012	2016	48	1.059,44 €	12.713,40 €
88-NC-57	N			2012	2016	48	1.059,44 €	12.713,40 €
21-EM-43	N	51.027,65 €	Aquisição	2007	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
66-EJ-82	N			2007	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
69-EJ-08	N			2007	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
10-FQ-07	N			2008	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
14-IM-45	N			2009	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

a) Valor do seguro €98,62/mês, incluído na renda mensal (€1.059,44)

Nome	Plafond anual definido para combustível da frota de viaturas afeta aos Órgãos Sociais	Gastos anuais associados à frota de Viaturas afeta aos Órgãos Sociais		
		Combustível	Portagens	Seguro
Eng.º Fernando Pinto	24.000,00 €	17.616,00 €	6.731,80 €	1.183,44 € para as viaturas em <i>renting</i> (valor incluído na renda); entre 803,65 € e 1.112,29 € para as viaturas propriedade TAP
Dr. Michael Conolly				
Eng.º Manoel Torres				
Eng.º Luiz Mór				
Eng.º Jorge Sobral				
Dr. Luís Rodrigues				

Nome	Gastos anuais associados a Deslocações em Serviço				Gasto total com viagens (Σ)
	Custo com Alojamento	Ajudas de custo	Outras		
			Identificar	Valor	
Eng.º Fernando Pinto	3.439,90 €	3.870,75 €	Transportes	607,34 €	7.917,99 €
Dr. Michael Conolly	1.068,11 €	2.776,54 €	Transportes	914,73 €	4.759,38 €
Eng.º Manoel Torres	0,00 €	697,05 €	Transportes	55,00 €	752,05 €
Eng.º Luiz Mór	4.555,86 €	2.766,40 €	Transportes	254,45 €	7.576,71 €
Eng.º Jorge Sobral	1.177,07 €	2.072,70 €	Transportes	400,78 €	3.650,55 €
Dr. Luís Rodrigues	3.675,59 €	4.211,05 €	Transportes	1.163,57 €	9.050,21 €

## Fiscalização

### TAP, SGPS

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Identificação SROC		Designação		Remuneração Contratada	Nº de Mandatos exercidos na sociedade
		Nome	Número	Doc.	Data		
2009-2011 <sup>(*)</sup>	Revisor Oficial de Contas	Oliveira, Reis & Associados, representada por Dr. José Vieira dos Reis	359	Assembleia Geral	2.jun.2009	13.800,00 € + IVA (à taxa legal em vigor)	2
2009-2011 <sup>(*)</sup>	Revisor Oficial de Contas Suplente	Dr. Fernando Marques Oliveira	207	Assembleia Geral	2.jun.2009		2

(\*) cf. n.º 4 do artigo 391.º do Código das Sociedades Comerciais

### TAP, S.A.

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Identificação SROC		Designação		Remuneração Contratada	Nº de Mandatos exercidos na sociedade
		Nome	Número	Doc.	Data		
2009-2011 <sup>(*)</sup>	Revisor Oficial de Contas	Oliveira, Reis & Associados, representada por Dr. José Vieira dos Reis (até 4.dez.2013)	359	Assembleia Geral	2.jun.2009	32.100,00 € + IVA (à taxa legal em vigor)	2
		Oliveira, Reis & Associados, representada por Dr. Joaquim Oliveira de Jesus (a partir de 5.dez.2013)	1056				
2009-2011 <sup>(*)</sup>	Revisor Oficial de Contas Suplente	Dr. Fernando Marques Oliveira	207	Assembleia Geral	2.jun.2009		2

(\*) cf. n.º 4 do artigo 391.º do Código das Sociedades Comerciais

## Auditor Externo

### TAP, SGPS

Identificação do Auditor Externo	Data da Contratação		Remuneração Anual (€)
Nome	Data	Período	Valor da Prestação de Serviços
PricewaterhouseCoopers & Associados	8.ago.2008	Exercício 2013	11.000 € + IVA (à taxa legal em vigor)

### TAP, S.A.

Identificação do Auditor Externo	Data da Contratação		Remuneração Anual (€)
Nome	Data	Período	Valor da Prestação de Serviços
PricewaterhouseCoopers & Associados	8.ago.2008	Exercício 2013	69.050 € + IVA (à taxa legal em vigor)

## ESTATUTO DO GESTOR PÚBLICO

Está a ser cumprido o disposto no artigo 32.º do Estatuto do Gestor Público, relativamente à não utilização de cartões de crédito da Empresa e ao não reembolso de despesas de representação pessoal.

## CONTRATAÇÃO PÚBLICA

### // Aplicação das normas de contratação pública

As empresas do Grupo TAP não estão abrangidas pelo Código dos Contratos Públicos.

### // Procedimentos internos instituídos para a contratação de bens e serviços

**Diretivas e Competências de Compras e Vendas** – Às áreas de compras, enquanto serviços responsáveis pelo processo de aprovisionamento, compete zelar pelo cumprimento da legislação aplicável, bem como das diretivas em vigor na TAP, nos seus respetivos domínios de intervenção. O regulamento prevê as delegações de competência, de modo a dar execução às diferentes responsabilidades na vertente de aquisição no seio da Empresa.

### // Contratos celebrados com valor superior a 5 M€

Contratos submetidos a visto prévio do Tribunal de Contas, até 31 de dezembro de 2013, *cf.* determinado no artigo 47.º da Lei de Organização e Processo do Tribunal de Contas, na TAP, S.A.:

// *Pax Handling* (Aeroporto de Orly);

// *Ramp Handling* (Aeroporto de Orly);

// Limpeza de aeronaves (Aeroporto de Lisboa).

Todos os contratos supra tiveram aval positivo do Tribunal de Contas.

## SISTEMA NACIONAL DE COMPRAS PÚBLICAS (SNCP) E PARQUE DE VEÍCULOS DO ESTADO

A TAP não se encontra abrangida pelo Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP). Relativamente à gestão do parque de veículos das Empresas do Grupo, o *Manual de Compras e Vendas* do Grupo TAP estabelece o cumprimento das orientações constantes da Lei nº 66-A/2012 de 31 de dezembro.

## PRINCÍPIO DA UNIDADE DE TESOURARIA DO ESTADO

O Grupo TAP está excecionado do cumprimento do Princípio da Unidade de Tesouraria do Estado, *cf.* Despacho nº 1760/2013–SET de 19.09.2013.

## AUDITORIAS CONDUZIDAS PELO TRIBUNAL DE CONTAS

A Empresa não foi objeto de Auditorias conduzidas pelo Tribunal de Contas.

## SITE DO SEE

A informação está disponível no site oficial da TAP e é inserida no SIRIEF–Sistema de Recolha de Informação Económica e Financeira, não se encontrando a TAP sujeita a este reporte no site do SEE.





**RELATÓRIO DE GESTÃO  
TAP, SGPS, S.A.**



# 198

## Destinos

- 77 em operação TAP
- 104 Europa (10 Portugal)
- 65 Américas
- 21 África
- 8 Médio Oriente e Ásia

# 71

## Aviões

- 16 operação longo curso
- 16 operação regional (Portugália)

# 10,7

milhões

## Passageiros

# 82,4

milhares tons

## Carga e Correio

# 50

## Cientes Terceiros Manutenção

35 companhias aéreas

Crescimento fortemente acentuado, em particular no mercado externo

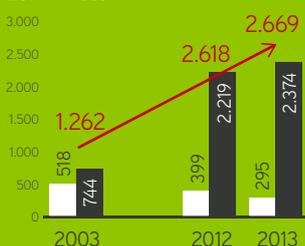
Taxa de crescimento composta anual 2003-2013

Mercado Externo

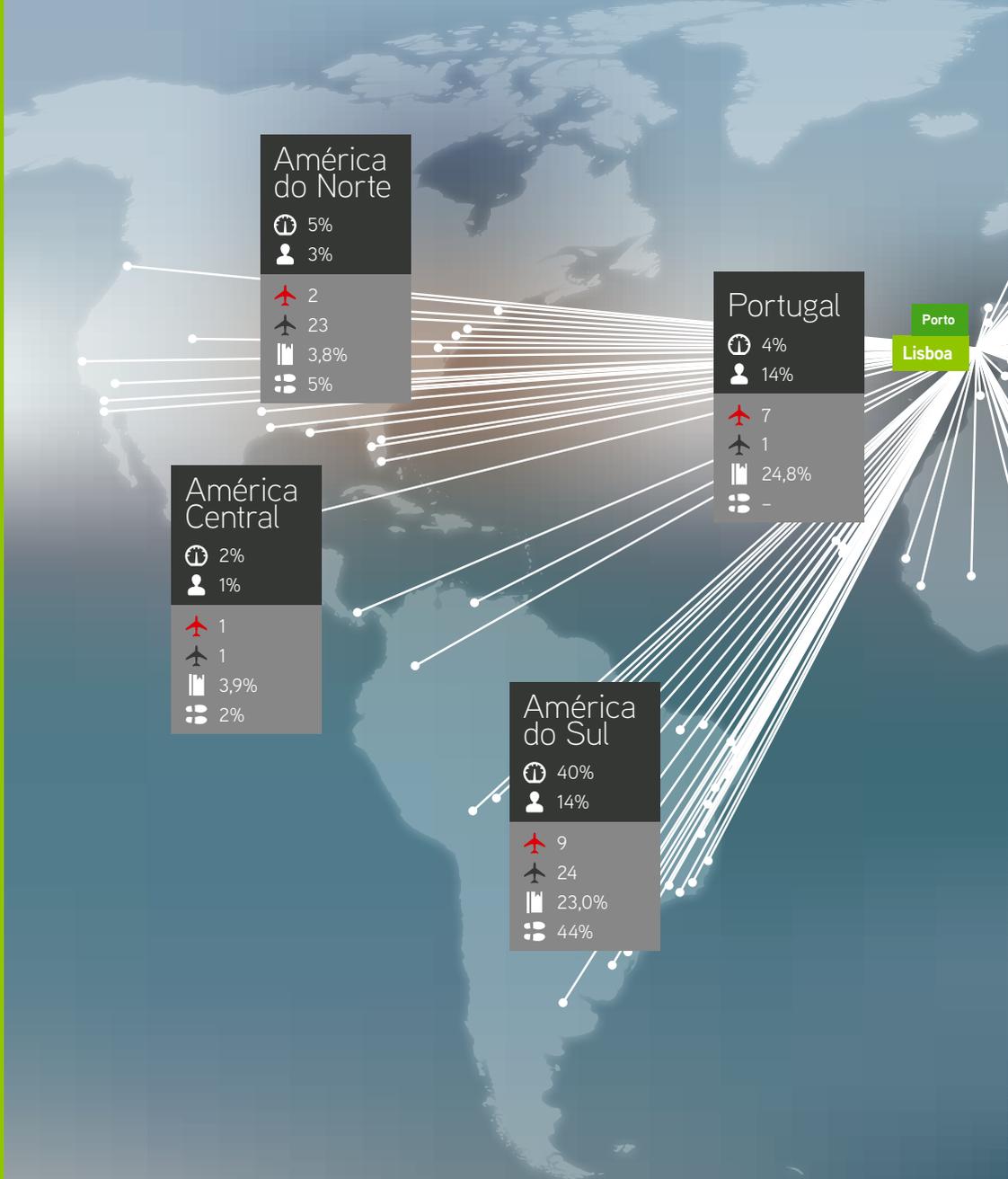
# 12,3%

### Vendas e Serviços Prestados

EUR milhões



- Outros mercados
- Mercado externo



## TAP, SGPS, S.A. PERFIL

A TAP terá como foco o serviço de Transporte Aéreo e atividades afins, visando constantemente o retorno para os seus investidores, e a liderança no nicho de mercado em que atuar. Oferecerá aos seus Clientes um produto de qualidade, sendo sempre a melhor opção para quem utilizar os seus serviços, e uma de entre as melhores empresas para se trabalhar.

Atuará consciente do seu compromisso com a sociedade e com o ambiente.

A TAP, SGPS, S.A. é uma empresa que tem por objeto a gestão de participações sociais em outras sociedades. Contribuem para os resultados do Grupo:

// A empresa TAP-Transportes Aéreos Portugueses, S.A. (TAP Portugal), cuja principal atividade consiste no transporte aéreo de passageiros e de carga, desenvolvendo, também, atividade de serviço a terceiros, com a intervenção no negócio de Manutenção, em Portugal e no Brasil, neste caso,

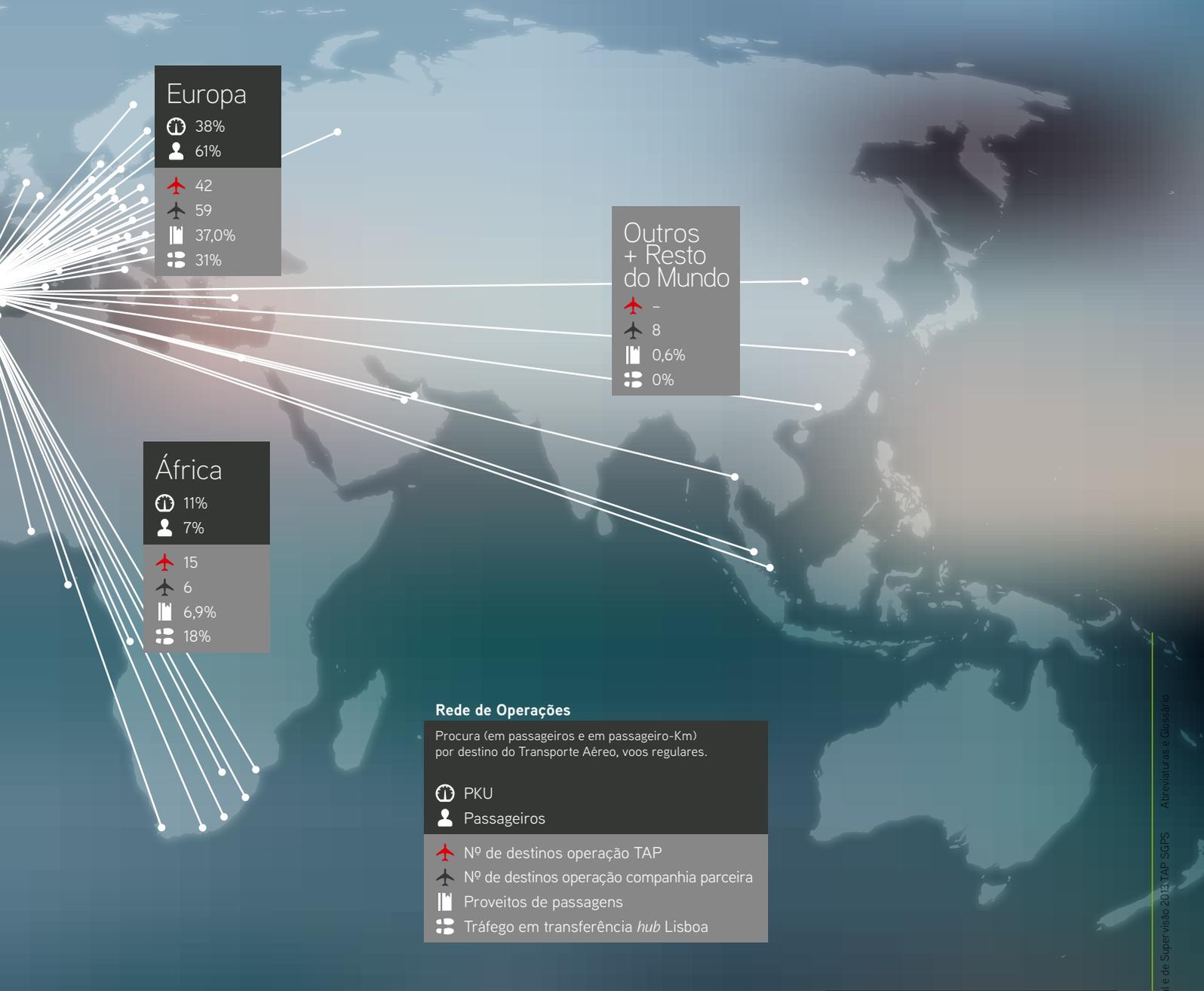
através da empresa do Grupo, TAP-Manutenção e Engenharia Brasil, S.A.;

// Um conjunto de empresas que desenvolvem a sua atividade em áreas ligadas aos negócios principais do Grupo – o Transporte Aéreo e a Manutenção e Engenharia –, com vista ao controlo da cadeia de serviço.

Prosseguindo a sua linha de orientação estratégica, a prioridade da TAP consiste na satisfação das expectativas dos Clientes, promovendo a sua fidelidade e mantendo uma forte ligação a Portugal, atitude que corresponde ao segmento de mercado onde a sua posição competitiva é mais sustentada.

A TAP Portugal é uma companhia aérea internacional, que opera a partir da sua base operacional em Lisboa, cidade que, devido ao posicionamento geográfico, constitui uma plataforma de acesso privilegiado a mercados localizados em outros Continentes, mantendo, ainda, uma operação no aeroporto do Porto, numa lógica de 2ª hub operacional.

No desenvolvimento da sua rede, a Empresa persegue uma estratégia de segmentação, conectando a Europa a um número crescente de destinos localizados



em África, na América do Norte, Central e do Sul, destacando-se, nesta última região, como a transportadora Europeia líder para o Brasil.

O Grupo TAP finalizou 2013 com um resultado líquido no valor de EUR -5,9 milhões, melhorando EUR 19,6 milhões face aos -25,5 milhões registados no exercício do ano anterior.

Ao nível operacional, antes de gastos de financiamento e impostos, a Empresa registou EUR 44,1 milhões, refletindo uma melhoria de EUR 3,3 milhões, face a ano de 2012.

De assinalar que a TAP tinha, no final de 2013, uma dimensão acima do dobro da verificada em 2000, já que a sua oferta cresceu, neste período, cerca de 160%.

Ao longo do exercício, o Grupo TAP (TAP, S.A. e restantes empresas subsidiárias) contou com um quadro médio de pessoal de 12.631 elementos, tendo finalizado o ano com 12.856 trabalhadores.

### Volume de Negócios

EUR milhões

	2013	2012	var. (%)
Transporte Aéreo	2.346,5	2.255,9	4,0
Manutenção Assistência a Terceiros <b>Portugal</b>	74,2	114,5	(35,2)
Manutenção Assistência a Terceiros <b>Brasil</b>	72,6	70,8	2,5
Lojas Francas	162,5	154,4	5,2
Catering	7,0	6,0	17,3
Outras Atividades da TAP, SGPS, S.A.	8,7	19,1	(54,4)
<b>TOTAL</b>	<b>2.671,5</b>	<b>2.620,7</b>	1,9

### Reforço das vendas no exterior

O Grupo TAP reforçou, em 2013, o posicionamento do seu contributo para o volume das exportações nacionais, com uma contribuição global de EUR 2.374,3 milhões, em vendas e serviços prestados no mercado externo, mais 7,0% que em 2012.

### Vendas e Serviços Prestados

EUR milhões

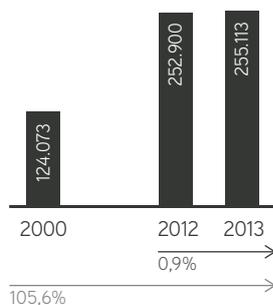
	2013	2012	var. (%)
Mercado externo <sup>(*)</sup>	2.374,3	2.218,7	7,0
Outros mercados	294,8	399,4	(26,2)

(\*) Empresas do Grupo TAP declarantes direitos do Banco de Portugal

# INDICADORES

## Horas Voadas

Equipamento próprio



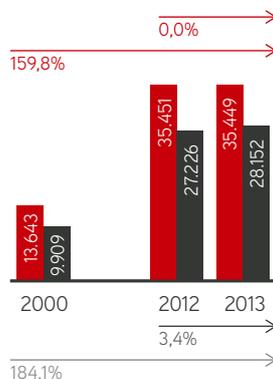
**255.113** horas

O número de horas voadas pela frota da TAP totalizou mais de 255 milhares, mais 0,9% que em 2012.

## Capacidade (PKO)

Tráfego (PKU)

10<sup>6</sup>

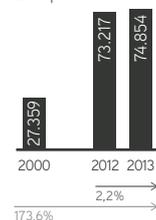


**35.449**   **28.152**  
milhões PKO   milhões PKU

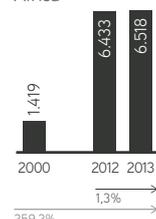
A capacidade da operação manteve-se semelhante ao ano anterior, tendo a procura registado um incremento da ordem dos 3,4%.

## Número de Frequências

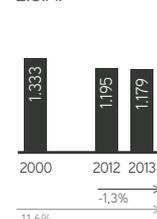
Europa



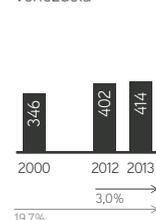
África



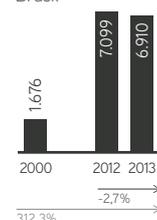
E.U.A.



Venezuela

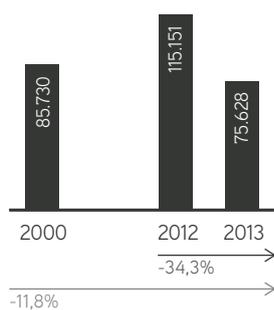


Brasil



## Proveitos de Manutenção

EUR 10<sup>3</sup>



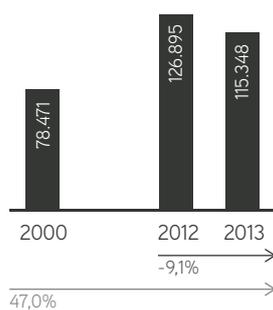
**75.628** EUR milhares

O total de Vendas e Prestação de Serviços da TAP-Manutenção e Engenharia Portugal, denotando a continuidade de um clima de fragilidade no mercado de manutenção, registou uma diminuição da ordem dos 34%.

Nota - Valores de 2012 e 2013 de acordo com as IFRS (International Financial Reporting Standards).

## Proveitos de Carga

EUR 10<sup>3</sup>

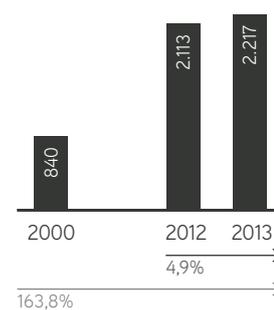


**115.348** EUR milhares

Os proveitos decorrentes de carga transportada registaram uma contração de 9,1%, refletindo o clima de depressão no mercado de carga aérea.

## Proveitos de Passagens

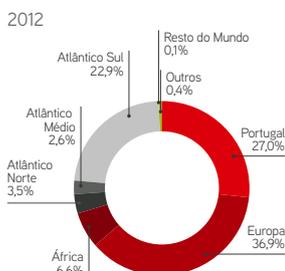
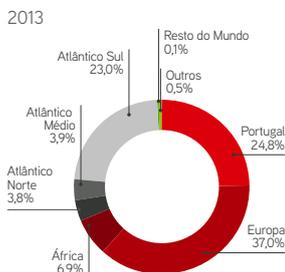
EUR 10<sup>6</sup>



**2.217** EUR milhões

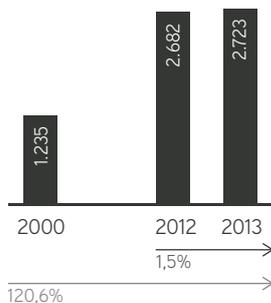
Os proveitos de passagens registaram um incremento de 4,9%, refletindo o aumento verificado na procura, designadamente, para as rotas das regiões Europa e África.

### Venda de Passagens



### Rendimentos e Ganhos Operacionais

EUR 10<sup>6</sup>



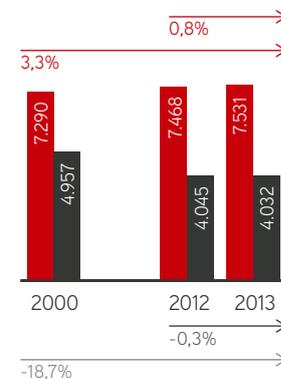
**2.723**  
EUR milhões

Os rendimentos e ganhos operacionais do conjunto das empresas do Grupo refletiram o efeito do incremento registado no nível da procura.

Nota - Valores de 2012 e 2013 de acordo com as IFRS (*International Financial Reporting Standards*).

### Recursos Humanos (TAP, S.A. + PGA, S.A.)

Total ■ Pessoal de Terra ■

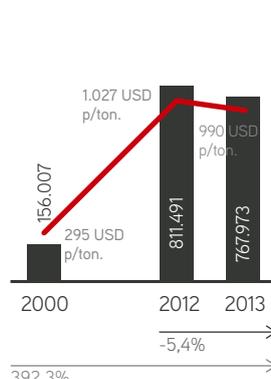


**7.531**  
Colaboradores

Face ao crescimento registado no negócio, desde 2000, a evolução do Quadro de Pessoal da TAP, S.A. + PGA S.A. reflete o incremento dos níveis de produtividade verificado, generalizadamente, na Empresa.

### Combustíveis

EUR 10<sup>3</sup>



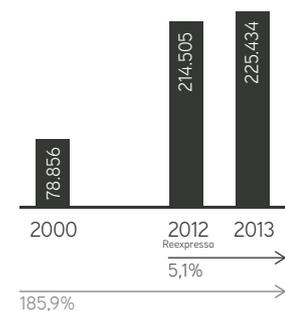
**767.973**<sup>(\*)</sup>  
EUR milhares

O comportamento do preço do petróleo, muito pelo efeito da valorização cambial do euro face ao USD, refletiu-se no encargo da TAP, S.A. com combustíveis.

(\*) Inclui encargo relativo à aquisição de Licenças de Emissão de CO<sub>2</sub>

### EBITDAR

EUR 10<sup>3</sup>

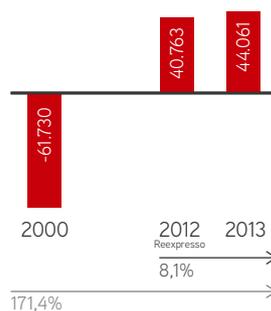


**225.434**  
EUR milhares

Os meios libertos de exploração para fazer face a encargos financeiros e de investimentos registaram, no conjunto das empresas do Grupo TAP, um incremento de EUR 10,9 milhões.

### Resultado Operacional

EUR 10<sup>3</sup>



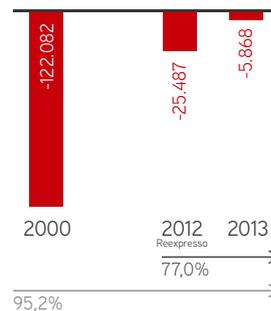
**44.061**  
EUR milhares

O resultado operacional, traduzindo o esforço persistente das empresas do Grupo na melhoria da eficiência, refletiu um incremento de EUR 3,3 milhões.

Nota - Valores de 2012 e 2013 de acordo com as IFRS (*International Financial Reporting Standards*).

### Resultado Líquido

EUR 10<sup>3</sup>



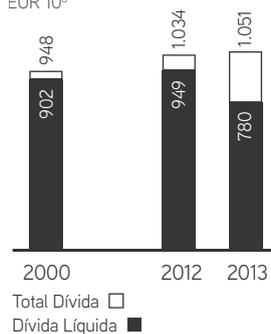
**-5.868**  
EUR milhares

Apesar da manutenção em níveis elevados do preço do combustível, o acréscimo de eficiência adquirida ao longo dos últimos anos refletiu-se no resultado do Grupo TAP que se situou próximo do equilíbrio.

Nota - Valores de 2012 e 2013 de acordo com as IFRS (*International Financial Reporting Standards*).

### Dívida

EUR 10<sup>6</sup>



**1.051**  
EUR milhões

O total da dívida líquida traduz o esforço contínuo colocado na capacidade de redução do endividamento da Empresa.

# DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO GRUPO TAP

## RESPONSABILIDADE SOCIAL



### Modelo de gestão participativa e de reconhecimento social

No âmbito da sua visão estratégica, ao assumir-se como *a melhor empresa para se trabalhar*, a TAP procura potenciar o impacto da ação de todos os seus Trabalhadores e, deste modo, fundamentar o seu desenvolvimento sustentável num modelo de gestão participativa e de reconhecimento social, através de um melhor desempenho e de uma maior contribuição daqueles para a competitividade e para os resultados. Desta forma se contribui para o reforço de um dos três pilares integrantes da missão da TAP – *ser uma de entre as melhores empresas para se trabalhar*.

A TAP estimula um modelo de gestão participativa e de reconhecimento social, que concilia o desempenho e a competitividade do negócio com o bem-estar e o equilíbrio do trabalhador. São diversos os programas internos de promoção do mérito que simbolizam o compromisso de qualidade da marca TAP e que pretendem distinguir os trabalhadores que mais se destacam a transmiti-lo.

O sucesso que a TAP tem alcançado no mercado, bem como junto dos seus Clientes, associado aos prémios nacionais e internacionais que tem obtido, decorre, essencialmente, do facto de os seus trabalhadores se reverem nos valores e atitudes da Empresa, onde as Pessoas têm um papel determinante na Construção duma Organização Positiva. O nível de positividade e de crescimento pessoal proporcionado pelo desenvolvimento de

capacidades psicológicas positivas, como a auto-confiança, a esperança, o otimismo e a resiliência, assumem-se como capacidades que, quando desenvolvidas e eficazmente geridas, incrementam o desempenho e o rendimento das equipas.

Com vista à motivação pessoal, segurança, saúde e bem-estar, a par do respeito pelo equilíbrio das vidas profissional e pessoal/familiar, a TAP dispõe de um leque de benefícios sociais relevantes. De referir, designadamente, a clínica médica interna, os seguros de saúde e de vida, o infantário, o refeitório e o serviço social de apoio e aconselhamento aos trabalhadores no ativo e na reforma.

### Compromisso de cidadania e responsabilidade social

No âmbito do compromisso de cidadania e responsabilidade social, a TAP tem investido no Teletrabalho, possibilitando o trabalho em casa. Desta forma, garantindo os níveis de produtividade desejados, proporciona, simultaneamente, maior suporte no apoio à família. Ainda, de referir, a celebração de protocolos de colaboração com diversas instituições de apoio social, visando a inserção no meio empresarial de pessoas com deficiência, sendo disponibilizados, por diversas áreas da Empresa, postos de trabalho adequados às necessidades especiais de trabalhadores e estagiários, provenientes daquelas instituições. Em 2013, numa filosofia de inclusão e de responsabilidade social, os Recursos Humanos da TAP realizaram formação a trabalhadores que desenvolvem a sua atividade com pessoas surdas, por forma a promover uma maior interação entre todos.

Entre outros Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), a TAP tem respondido aos apelos da sociedade e do estado económico-social, continuando a promover, de forma intensa, a realização de estágios, com vista ao desenvolvimento e integração, na Empresa, de jovens desempregados. No âmbito da realização de ações com impacto externo, a TAP tem vindo a apoiar a ação solidária e cívica dos trabalhadores junto da comunidade, gerando um sentimento de pertença junto daqueles que partilham os valores da Empresa. Desta forma, e uma vez mais, a TAP pretende ser um espaço de realização profissional e pessoal.

Por outro lado, o Grupo TAP, a par de outras iniciativas, dinamiza a bolsa de voluntariado empresarial, como são os Voluntários com Asas, *Assistance Team* e o *Care Team*. O primeiro visa minimizar as dificuldades dos mais carenciados, através de inúmeras ações de apoio à comunidade, enquanto o segundo presta ajuda no aeroporto, em situações de pico operacional e irregularidade extrema, estando o *Care Team* vocacionado para situações de eventual emergência.

Esta é, assim, a personalidade TAP no domínio da responsabilidade social.

## RESPONSABILIDADE AMBIENTAL

### Dia Mundial da Água (22 de março)

Através do concurso de desenho infantil *Água, a Fonte da Vida*, as crianças familiares de trabalhadores do Grupo TAP foram sensibilizadas para a escassez da água no mundo, e para a importância da preservação deste recurso natural.

### Dia Mundial do Ambiente (5 de junho)

Com a ação *Pegada hídrica dos alimentos: da escolha ao desperdício*, a TAP procurou promover uma sensibilização para a importância da escolha e confecção de refeições com alimentos de menor pegada hídrica, ou seja, alimentos que no seu ciclo de vida consomem menos água.

O Programa de Compensação de Emissões de CO<sub>2</sub> da TAP continua a surpreender pelos bons resultados. Em 2013, foram compensadas voluntariamente pelos passageiros da TAP mais de 15 mil toneladas de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), valor que ultrapassa, de forma assinalável, o objetivo de 5 mil toneladas, estabelecido para o ano em questão.

Para mais informações sobre as atividades da TAP relativamente ao Ambiente, consultar capítulo "Perspetiva Ambiental" do Relatório de Sustentabilidade da TAP.

Na TAP–Manutenção e Engenharia, foi mantido o compromisso de melhoria do desempenho ambiental, solidificando-se a estratégia definida em 2012, operacionalizada através das missões: *Missão Resíduos*, *Missão Hangar Verde*, *Missão Poupança* e *Missão + Ambiente*. Estas missões mantiveram-se como pilares estratégicos da política ambiental da Unidade de Negócio, sendo complementadas com algum investimento no âmbito das infraestruturas e com um esforço contínuo na formação dos trabalhadores.

Através da *Missão mais Ambiente* e da *Missão Hangar Verde*, procurou-se despertar a consciência ambiental, reforçando-se o investimento na divulgação de conteúdos ambientais. A *Missão Resíduos* centrou-se na otimização dos processos de acondicionamento e recolha dos resíduos, por forma a minimizar a probabilidade de derrame ou incidente ambiental no seu manuseamento. A redução do consumo de papel, superior a 11%, superou o objetivo, como resultado decorrente de campanhas informativas, realizadas no âmbito da *Missão Poupança*, ao longo do ano. A redução dos consumos energéticos, com benefícios ambientais e económicos, tem sido, desde 2010, uma prioridade para a Manutenção e Engenharia.

Nesse ano, efetuou-se a primeira auditoria energética às instalações abrangidas pela Licença Ambiental, identificando-se diversas oportunidades de melhoria, traduzidas no Plano de Racionalização de Energia, um Plano a 6 anos que deverá permitir a redução de consumo em 6%, de acordo com a exigência legal. Em 2013, foi elaborado o primeiro Relatório de Execução e Progresso, referente aos dois primeiros anos de vigência do Plano, verificando-se uma redução de consumo na ordem dos 16%, um resultado fortemente

encorajador, essencialmente decorrente dos investimentos realizados no âmbito da iluminação. Ao nível das infraestruturas, foi concretizada a aquisição e instalação de novas cabines de pintura e lixagem, na área de Manutenção de Componentes, garantindo-se o cumprimento das melhores práticas ambientais. Por seu turno, visando melhorar/incrementar a capacidade de reparação da Oficina de Interiores de Cabine, iniciou-se o estudo para a definição da melhor solução de remodelação das cabines de aplicação de revestimentos e de lixagem, um investimento cuja realização se prevê em 2014.

O processo de valorização de sucata proveniente de material obsoleto, entretanto abatido, e que se mantinha nas instalações, foi concluído, proporcionando este procedimento, à área de Manutenção de Aviões, a obtenção de mais-valias económicas decorrente da valorização dos materiais reciclados.

O tratamento dos efluentes industriais provenientes da Oficina de Tratamentos Eletrolíticos e da Oficina de Motores, efetuado na ETAR da Unidade de Negócio, atingiu 1.026 m<sup>3</sup>, sendo o controlo de qualidade do efluente final aferido sempre que ocorrem descargas e através de monitorizações trimestrais, de acordo com a Licença Ambiental em vigor. A eficiência dos processos de tratamento é verificada regularmente, sendo os processos alterados, quando necessário, de acordo com as características do efluente em tratamento. Com periodicidade semestral e conforme previsto na Licença Ambiental, foram efetuadas duas campanhas de monitorização das emissões das fontes fixas, e como medida preventiva de poluição, duas campanhas adicionais à fonte fixa associada ao processo de desengorduramento da Oficina de Tratamentos Eletrolíticos. De salientar, ainda, um conjunto de ações de sensibilização para as temáticas ambientais, através da divulgação da *Newsletter Ambiental* e da afixação de cartazes, bem como a criação de uma nova ação de formação em Gestão Ambiental e a manutenção da ação de formação em Gestão de Resíduos Industriais, permitindo formar 538 trabalhadores, em 43 ações de formação. O Gabinete de Ambiente da Manutenção e Engenharia foi convidado pela NOVA *School of Statistics and Information Management* (ISEGI-NOVA), em parceria com a Universidade de Pardubice–República Checa, para integrar o Painel Científico do Curso *Summer Course Sustainability Management in the Air Passenger Transport Sector*, ficando responsável pela coordenação e apresentação do módulo referente aos Aspectos e Impactes Ambientais nas Operações de Manutenção – *Boas Práticas para a Redução do Consumo de Combustível*.



Em 2013, Ano Internacional de Cooperação pela Água, a TAP deu prioridade à divulgação e sensibilização ambiental, nas empresas do Grupo, para a temática do consumo sustentável da água.



# FACTOS MARCANTES

No decorrer de 2013, a Empresa prosseguiu os esforços no sentido de manter um posicionamento competitivo no mercado global, tendo-se registado a ocorrência de acontecimentos de natureza estruturante.

## Processo de reprivatização da TAP SGPS, S.A.

As 3ª e 4ª fases do processo de reprivatização indireta do capital social da TAP-Transportes Aéreos Portugueses, S.A. (TAP, S.A.), mediante a reprivatização do capital social da TAP-Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. (TAP SGPS, S.A.) foi aprovada pelo Conselho de Ministros, no decorrer do ano 2012 (Decreto-Lei n.º 210/2012, de 21 de setembro). As condições específicas da operação foram estabelecidas no caderno de encargos, aprovado em anexo à Resolução do Conselho de Ministros n.º 88-A/2012, de 19 de outubro, publicado em Diário da República.

No âmbito da 3ª fase do processo de reprivatização, que incluiu um processo preliminar de recolha de intenções de aquisição e subscrição junto de potenciais investidores, a Synergy Aerospace Corporation (Synergy) foi admitida a participar no momento subsequente do processo de venda direta (Resolução do Conselho de Ministros n.º 88-B/2012, de 18 de outubro) tendo, no seguimento, apresentado uma proposta vinculativa, o que ocorreu a 7 de dezembro 2012.

Em cumprimento do disposto no Caderno de Encargos, a TAP, S.A. pronunciou-se sobre a adequação aos interesses da sociedade, do projeto e compromissos estratégicos da Synergy, tendo a comissão especial de acompanhamento do processo emitido parecer, concluindo pelo cumprimento das regras e procedimentos legais aplicáveis. Mediante a apreciação da proposta vinculativa apresentada, o Governo entendeu não incluir a mesma, elementos que permitissem formar juízo conclusivo, tendo determinado a conclusão deste processo, e tendo o Processo de Reprivatização da Empresa permanecido suspenso, desde então.

## PRINCIPAIS EVENTOS

### Março

Em contributo para a divulgação da cultura e da arte feita em Portugal, prossegue a promoção da distribuição de filmes e documentários portugueses a bordo dos aviões, tendo estreado, do realizador Miguel Gomes, o filme *Tabu* – o primeiro classificado no 53º Festival Internacional de Cinema de Cartagena.



### Janeiro

A TAP lança o *Passbook*, aplicação que permite aos passageiros guardar o cartão de embarque nos seus dispositivos móveis, após efetuarem o *Mobile Check-in*.

### Junho

A TAP CARGO lança uma aplicação para *Smartphones*, permitindo verificar o estado da encomenda em tempo real, consultar horários e situação dos voos da Companhia disponíveis para transporte de Carga, bem como consultar notícias, questões frequentes e contactos em todo o mundo, para reserva de espaço.

Início de voos diretos entre Lisboa e a ilha do Pico, nos Açores, operação que, correspondendo a uma aspiração dos residentes nesta ilha, evidencia, igualmente, o serviço público que, desde sempre, a TAP vem prestando no âmbito das ligações aéreas ao arquipélago dos Açores.

É assinado um acordo entre a TAP-Manutenção e Engenharia e a Air France/KLM, permitindo o alargamento da colaboração existente, há mais de 15 anos, entre as unidades de manutenção das duas companhias, baseada em troca de serviços.



O *Care<sup>2</sup> Quality* é apresentado no Paris Air Show, como o novo posicionamento da TAP-Manutenção e Engenharia no mercado, alicerçado na qualidade e na relação, enquanto principais características da atitude da Empresa face aos seus negócios e clientes.

A TAP-Manutenção e Engenharia é anfitriã do *Commercial Aircraft Composit Repair Committee* (CACRC).

01

02

03

05

06

### Fevereiro

Na Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL), a TAP promove o turismo nacional, homenageando a Região de Turismo do Centro, com a apresentação da revista UP de fevereiro, que tem como principal destaque a cidade de Coimbra.

### Maio

A TAP promove o destino Portugal, junto de agentes internacionais, durante a participação na 22ª Reunião Internacional da ABAV (Associação Brasileira de Agências de Viagens), realizada no Algarve.



É lançado o cartão *Victoria* digital, disponível em aplicações para *smartphones* e *tablets*, introduzindo melhorias no funcionamento do programa de passageiro frequente.



A TAP-Manutenção e Engenharia promove a Semana da Melhoria Contínua, constituindo-se como principais objetivos deste evento, a transferência de conhecimento e metodologias, e o incremento de uma dinâmica de Melhoria Contínua na Unidade de Negócio.

### Agosto

O *Contact Centre* da TAP passa a estar disponível através do *Skype*, uma forma de comunicação progressivamente mais simples e eficaz.

### Setembro



A TAP–Manutenção e Engenharia assina contrato para a revisão e reparação de trens da frota AWACS da NATO, prosseguindo uma colaboração de perto de três décadas.

### Novembro

É colocada à disposição dos Clientes uma nova forma para pagamento de passagens aéreas no seu motor de reservas *online* – o PayPal. A adoção desta solução, pioneira e líder mundial no envio e receção de pagamentos *online*, enquadra-se no propósito da Empresa em promover a inovação, enquanto fator decisivo na simplificação do processo de compra.

Com a presença no *World Travel Market* (WTM), a maior feira de viagens e turismo do Reino Unido e uma das maiores da Europa, a TAP promove os serviços da Companhia, os destinos turísticos portugueses e os produtos nacionais servidos a bordo.

08

09

10

11

12

### Outubro

É iniciada a disponibilização de um serviço de vídeo-intérprete, dirigido à comunidade surda, para pedidos de esclarecimentos e aquisições de viagens através do *Contact Centre* da TAP, uma iniciativa que evidencia a atenção dedicada pela TAP às necessidades específicas de cada cliente.



Abertura da linha para Tânger, o terceiro destino servido pela Companhia em Marrocos, onde já opera Casablanca e Marraquexe.

É iniciada a ligação para Boa Vista, o quarto destino servido pela TAP, em Cabo Verde.

Realização, em Lisboa, do seminário sobre o motor CFM56-5B, organizado pela TAP–Manutenção e Engenharia, um evento que permitiu a partilha de experiências, bem como uma maior aproximação a um mercado alvo para a Unidade de Negócio da TAP.

### Dezembro

Início, na Escala de Lisboa, do projeto *Bags ready-to-go*, no âmbito da iniciativa *Fast Travel* da IATA, visando a disponibilização de etiquetas de bagagem nos quiosques de *self-check-in*.

No seguimento de uma decisão recente da EASA (Agência Europeia para a Segurança da Aviação), passa a ser permitida a utilização de aparelhos eletrónicos pessoais durante todas as fases do voo, desde que os mesmos estejam configurados em *modo de voo* ou equivalente, ou seja, desde que os sistemas de comunicação e transmissão de dados (*Wireless* e *Bluetooth*) estejam desativados.

O Presidente Executivo anuncia o aumento da frota em 2014, permitindo à TAP reforçar a oferta e passar a voar para mais 10 novos destinos: na Europa Belgrado (Sérvia), Gotemburgo (Suécia), Hanôver (Alemanha), Nantes (França), São Petersburgo (Rússia) e Talim (Estónia). No continente americano, para além da ligação a Bogotá e à cidade do Panamá, a TAP continua a crescer no Brasil, abrindo a rota (triangular) de Manaus e Belém.



São Petersburgo



Talim



Gotemburgo



Hanôver



Belgrado



Nantes



Bogotá



Panamá



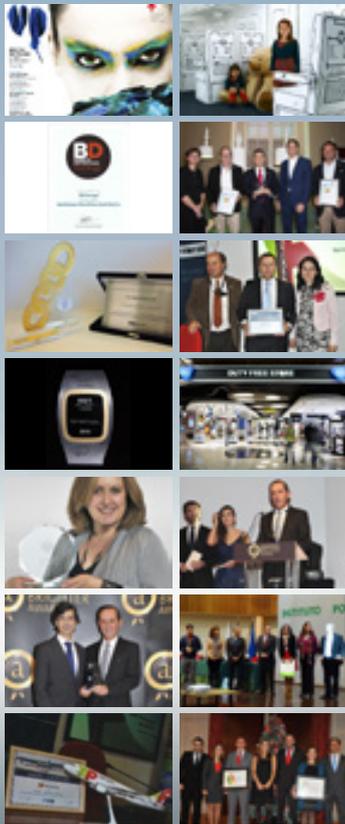
Belém



Manaus

# REFORÇO CONTINUADO DE PRESTÍGIO, NOS MERCADOS EM QUE A COMPANHIA OPERA

Impacto na economia, um reconhecimento em diversas regiões do mundo. A divulgação da cultura, dos valores e dos produtos, numa parceria no âmbito nacional.



## EUROPA

### Companhia Aérea com Melhor Classe Executiva – América do Sul

Destaque efetuado pela *Business Destinations*, revista britânica de Viagens & Negócios de ampla divulgação, em reconhecimento do prestígio e notoriedade internacional da TAP no sector das viagens e negócios.

### Gestor do ano na aviação

Distinção recebida durante a Gala da Amadeus Brighter Awards, pelo vice-presidente da TAP Luiz Mór, face à afirmação do *hub* de Lisboa – uma contribuição importante para o fortalecimento das operações da Companhia no mundo, e contributo de relevo para o Turismo em Portugal.

### Marcas com maior devoção social – TAP entre as melhores do top mundial

Destaque efetuado pelo *socialbakers.com*, fonte mundialmente mais citada sobre dados globais de utilização no Facebook, tendo a TAP continuado a liderar, em Portugal, as marcas com melhor serviço ao cliente, nesta rede social.

### Prémio Criatividade e Inovação na Formação

Distinção atribuída à TAP, enquadrada no âmbito das tecnologias educativas/formativas ao serviço da aprendizagem, pelo desenvolvimento do programa de formação *+Vale Prevenir*, em parceria com as empresas do Grupo TAP, Megasis e UCS.

### Best Performing New Airline

Prémio atribuído pelo Aeroporto de Viena, distinguindo a TAP como a companhia que registou o maior número de passageiros, no ano 2012, numa nova rota.

### AIRMAN Web – AIRcraft Maintenance ANalysis

Distinção efetuada pela Airbus, pela participação da TAP no desenvolvimento desta aplicação que proporciona o acesso, em tempo real, de informação sobre anomalias detetadas nos aviões.

### Desempenho de Excelência – *Outstanding Performance Award, Fastest Growing Operating Frequency*

Prémio atribuído, pela primeira vez, pelo Aeroporto de Bucareste, distinguindo a TAP como a companhia que registou o maior crescimento de frequências e um significativo aumento do volume de passageiros transportados durante o primeiro ano da operação.

### 3ª Melhor Companhia Aérea na República Checa

Posicionamento atribuído, no âmbito de um inquérito dirigido aos agentes de viagens, pela publicação checa TTG–*Travel Trade Gazette*, identificando as melhores companhias aéreas a operar naquele país.

### Vídeo de segurança da TAP premiado com o galardão de Ouro no âmbito dos Prémios Meios & Publicidade

O filme, presente em todos os voos da frota da TAP e também na página do Facebook e do YouTube da Companhia, e em que os passageiros personificaram os principais papéis, foi distinguido na categoria Comunicação Institucional.

### Fastest Growing Airline 2013

Prémio atribuído pelo Aeroporto Otopeni de Bucareste, em resultado do forte crescimento, de 95%, no número de passageiros transportados pela TAP de e para o aeroporto da capital da Roménia.

### Melhor Companhia Aérea Europeia 2013

Distinção atribuída pela revista húngara *Az Utazó*, especializada em turismo e viagens.

### Best New Shop Opening 2012

Prémio, de âmbito mundial, atribuído à loja *Duty Free – Just for Travellers* da empresa do Grupo TAP, LFP–Lojas Francas de Portugal, por votação dos principais elementos da indústria de *duty-free*, durante a gala *Global Travel-Retail Excellence 2013*, da Revista *DFNI–Duty Free News International Magazine*, distinguindo a qualidade e o sucesso do novo conceito adotado, baseado numa organização da loja *walkthrough*.

## ESTADOS UNIDOS

### Melhor Companhia Aérea da Europa

Distinção decorrente da sondagem *GT Tested Reader Survey*, a passageiros frequentes e passageiros executivos, pela revista norte-americana *Global Traveler Magazine*. Este destaque constitui um dos prémios mais importantes da indústria de Viagens e Turismo, reconhecendo os melhores desempenhos no sector.

### Passenger Choice Awards

Prémio atribuído, no âmbito da APEX–Airline Passenger Experience Association, na categoria *Best Inflight Video*, pelo vídeo de segurança, em que a TAP apresenta os passageiros como personagens principais, reafirmando o seu posicionamento – *De Braços Abertos*.

### AmCham Tributes 2013

Distinção atribuída pela Câmara de Comércio Americana em Portugal, em reconhecimento da contribuição significativa da TAP, quer como veículo fundamental para a aproximação entre Portugal e os EUA e para o incremento das relações económicas e comerciais entre os dois países, quer pela intensa promoção de Portugal nos EUA, e reciprocamente.

### TAP Cargo, Melhor Companhia Aérea de Carga em duas categorias (Melhor Companhia Aérea de Carga para a Europa e para África)

Destques, em duas das cinco categorias em disputa no Transporte Aéreo, atribuídos pelo periódico *Transportes & Negócios*.

## AMÉRICA DO SUL

### Troféu Guri

Homenagem efetuada pelo estado do Rio Grande do Sul, ao Eng.<sup>o</sup> Fernando Pinto, destacando o seu percurso profissional, nomeadamente, enquanto presidente do Conselho de Administração Executivo da TAP.

### Revista de bordo da TAP distinguida no âmbito dos Prémios de Jornalismo em Turismo, Comendador Marques dos Reis

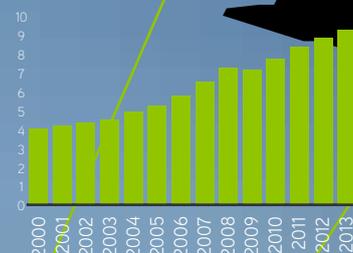
UP distinguida com o 2º prémio na categoria de *Jornalismo Impreso* pela reportagem *a porta para a Amazônia*, dedicada a Belém do Pará, traduzindo o reconhecimento do trabalho e a importância da divulgação turística deste destino da rede da TAP.

### Prémio de Eficiência Logística

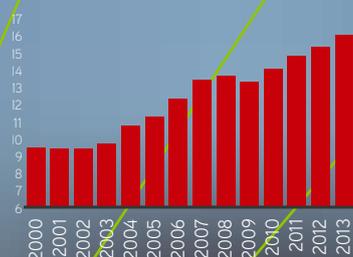
Distinção efetuada à TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, pela Infraero, destacando a eficiência desta empresa de manutenção da TAP, na gestão dos processos de logística nos terminais de carga.

Consolidação das ligações entre a Europa e o Atlântico Sul e África

Passageiros transportados pela TAP – hub Lisboa



Volume global de passageiros – Aeroporto de Lisboa



Porto

Lisboa

# SÍNTESE DO DESEMPENHO



## Níveis excecionalmente elevados de incerteza no enquadramento internacional

Após o abrandamento da atividade económica à escala global, observado em 2012, o enquadramento internacional no ano de 2013 manteve-se caracterizado por níveis excecionalmente elevados de incerteza, relacionados com a crise das dívidas soberanas na área do euro e com o diferendo sobre o ritmo da consolidação orçamental nos Estados Unidos, prosseguindo a recuperação económica mundial com um ritmo moderado. Neste contexto, a evolução da atividade económica global voltou, em 2013, a registar uma evolução semelhante, na ordem dos 3,0% (menos 0,1 p.p. que em 2012), significativamente inferior ao registado no período anterior à crise financeira internacional, e persistindo, no ritmo de crescimento, a heterogeneidade entre as diferentes regiões do globo. Espera-se, assim, para o conjunto das economias avançadas, um crescimento da ordem dos 1,3%, mantendo-se um contraste nítido entre os Estados Unidos e o Japão, que deverão manter um crescimento moderado, e a área do euro, onde se prevê que ocorra uma contração do PIB, enquanto as economias emergentes e em desenvolvimento continuarão a desempenhar um papel determinante no crescimento económico mundial, antecipando-se um incremento da atividade de cerca de 4,7%. No que refere aos preços do petróleo, contrariando o sentido de evolução da generalidade das matérias-primas, foi iniciada uma trajetória ascendente no terceiro trimestre de 2013, após uma redução durante a maior parte da primeira metade do ano, tendo este comportamento sido explicado pela redução da oferta, resultante de perturbações da produção em alguns dos maiores produtores, bem como pelas tensões geopolíticas crescentes no Egito e na Síria. Em Portugal, após uma diminuição de 3,2%, em 2012, o desenvolvimento da atividade económica registou, em 2013, uma nova contração, embora mais moderada, da ordem dos 1,4%, sob o efeito de um abrandamento da tendência de queda no início do ano. O desempenho da economia portuguesa decorreu, em 2013, sob o efeito conjugado de um processo de consolidação orçamental e da implementação de um conjunto de reformas estruturais, condições para uma firme credibilização do ajustamento económico no médio e longo prazo, indispensável para o regresso de Portugal a um financiamento estável de mercado, num futuro próximo.

No mercado de Transporte Aéreo, a nível global, apesar do contexto de crescimento económico relativamente lento, verificou-se um crescimento normal da procura, sendo este desempenho impulsionado por uma evolução económica sólida nas regiões emergentes, onde os mercados de transporte aéreo, menos maduros, continuam em forte expansão. O perfil do desempenho desenvolveu-se, ao longo do ano, com uma tendência nítida de melhoria, numa demonstração clara da importância crescente da conectividade que a aviação comercial proporciona ao mundo de hoje. Na Europa, no entanto, a rentabilidade das companhias aéreas da região apresenta-se, ainda, condicionada, quer pelo desenvolvimento da atividade num mercado considerado maduro, onde a expansão da procura se apresenta significativamente mais moderada, quer pelo impacto da crise económica contínua em toda a zona euro. Para os mercados de carga aérea, 2013 foi, ainda, um ano difícil, terminando com um crescimento de 1,4%, sob o efeito de uma progressão, significativamente lenta, verificada durante a primeira metade do ano. Entretanto, os preços de combustível de avião, dentro da escala elevada dos últimos três anos, continuaram a condicionar a rentabilidade da Indústria, tendo representado o encargo global, para a TAP, S.A., na ordem dos 33% do total de gastos e perdas operacionais desta empresa, ou seja mais 12,3 p.p. que em 2009.

## A exploração de oportunidades de negócio na TAP

Nas empresas do Grupo TAP, na presença do quadro económico descrito, onde, para além do comportamento do preço do petróleo, em níveis permanentemente elevados, se deverá também destacar a exposição a uma envolvente macroeconómica menos favorável, em particular na Europa, prosseguiu-se a estratégia no sentido de promover o aumento da rentabilidade das atividades da respetiva esfera de intervenção. A suportar este objetivo foi, em 2013, dado continuidade ao esforço de redução de custos e com vista a alcançar uma maior eficiência no aproveitamento dos recursos existentes. No mesmo sentido, de destacar a elevada capacidade da Empresa, no desenvolvimento da sua atividade, ao responder com a flexibilidade adequada, no âmbito da oferta de serviços e no nível de custos, às múltiplas alterações verificadas no mercado, realidade confirmada pelo nível de *performance* que vem conseguindo deter, face às suas congéneres, refletida no posicionamento relativo da respetiva margem EBITDAR.

Deste modo, a TAP, procurando explorar todas as oportunidades de negócio, prosseguiu a sua estratégia de crescimento da Rede e consolidação dos atuais mercados, em particular das ligações entre a Europa e o Atlântico Sul e África, onde prosseguiu com o lançamento de dois novos destinos – Tanger, em Marrocos e Boa Vista em Cabo Verde –, num esforço centrado no crescimento e melhoria do *hub* Lisboa.

## Uma política de inovação

Por seu turno, o desenvolvimento continuado de uma política de inovação, com vista a responder às necessidades dos Clientes e a incrementar a qualidade dos serviços prestados, bem como aumentar, de forma contínua, a produtividade e a eficiência, através da adoção das melhores práticas e de simplificação de processos, aliado à intensificação de políticas comerciais agressivas, constituíram-se como vetores determinantes na política da Empresa.

## Desempenho agregado do Grupo TAP

Salientam-se, seguidamente, os aspetos mais relevantes do desempenho agregado do Grupo TAP e das empresas que constituem o seu núcleo empresarial, em 2013:

// Na presença do quadro económico descrito, as empresas do Grupo TAP registaram um resultado líquido consolidado no valor de EUR -5,9 milhões, resultado que representa uma melhoria de EUR 19,6 milhões, em relação aos EUR -25,5 milhões verificados em 2012, resultado Reexpresso.

// O resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos), situou-se em EUR 44,1 milhões, sendo superior em EUR 3,3 milhões, ao verificado em 2012.

## Concorreram para a obtenção deste resultado:

A TAP, S.A. e um conjunto de companhias que desenvolvem a sua atividade em áreas ligadas aos negócios principais do Grupo, e em que a TAP, SGPS, S.A. detém participação no respetivo capital social.

Relativamente à TAP, S.A., a empresa registou um lucro de EUR 34,0 milhões, um resultado superior em EUR 10,2 milhões aos EUR 23,8 milhões registados em 2012 Reexpresso. O resultado operacional atingiu EUR 51,7 milhões, menos EUR 1,3 milhões que em 2012, um valor, contudo, fortemente influenciado pelo efeito do preço do combustível de avião, que se manteve em nível elevado, ao longo do ano.

No que respeita à SPdH-Serviços Portugueses de Handling, S.A. (Groundforce Portugal), constituída em 2003 por cisão da Unidade de Negócio de *Assistência em Escala* da TAP, S.A., a TAP, SGPS, S.A. é detentora de um conjunto de ações representativas de 49,9% do respetivo capital social, valor que inclui uma participação de 6% detida pela PORTUGÁLIA-Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A.. Em 2013, a empresa Groundforce Portugal atingiu um resultado líquido positivo de EUR 2,1 milhões, mesmo atuando condicionada comercialmente pela falta de licença de longo prazo, inibidora para alguns clientes.

Relativamente à empresa TAP-Manutenção e Engenharia Brasil, S.A., esta prosseguiu, em 2013, o processo de desenvolvimento de ações, visando a melhoria de seu desempenho operacional, no que foi o 3º ano de um Plano de Restruturação a 5 anos. Assim, foi dada continuidade à melhoria da *performance* económica e operacional da empresa, sendo visíveis os sinais de sustentabilidade da tendência, ao voltar a empresa a incrementar as suas vendas no ano, num desempenho que se refletiu na melhoria do resultado operacional, em cerca de 30%, em euros. De referir, que o investimento efetuado nesta empresa configura, essencialmente, uma perspetiva estratégica, permitindo o crescimento da atividade de manutenção em novos mercados. De destacar, igualmente, o contributo, em capacidade disponível, em especial para a atividade de revisões de *airframe*, verificando-se, em consequência, na TAP-Manutenção e Engenharia Portugal, uma maior disponibilidade para atender clientes terceiros. Assim, no final de 2013, continuou a assistir-se a uma recuperação do resultado da empresa, que se situou em EUR -41,0 milhões, valor que representa uma recuperação de EUR 9,3 milhões, face ao ano anterior. Ainda assim, o resultado de 2013 foi penalizado por um conjunto de iniciativas de reestruturação adicionais, mas que abrem perspetivas da empresa poder vir a atingir o equilíbrio operacional em 2014.

## Preço do Fuel

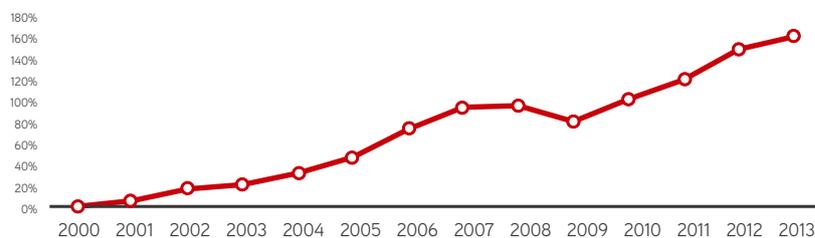
USD/ton



Nota: Cotação do Jet CIF NWE; fonte PLATTS

## Tráfego em transferência pelo hub Lisboa

Crescimento sobre 2000

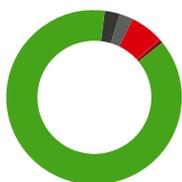


## Atratividade do posicionamento geográfico da plataforma operacional da TAP – o hub Lisboa

Treze anos após a implementação da estratégia de criação do *hub*, o número de passageiros em transferência no aeroporto de Lisboa traduziu, em 2013, um incremento da ordem dos 160% em relação ao valor inicial, tendo-se registado, igualmente, um crescimento assinalável, face ao ano anterior.

Este comportamento, suportado, maioritariamente, pelos passageiros com destino ao Atlântico Sul e a África, evidencia a atratividade do posicionamento geográfico da plataforma, consolidando o seu caráter como *hub* intercontinental, suporte da rede operacional de linhas da TAP. Verificou-se, por outro lado, a continuação da operação no Porto, como 2º *hub* operacional da Companhia, uma atividade iniciada no decorrer de 2006.

## Volume de Negócios do Grupo



- 87,8% Transporte Aéreo
- 2,8% Manutenção  
- Assistência a Terceiros Portugal
- 2,7% Manutenção  
- Assistência a Terceiros Brasil
- 6,1% Lojas Francas (LFP, S.A.)
- 0,3% Catering (CATERINGPOR, S.A.)
- 0,3% Outras Atividades da TAP, SGPS, S.A.

## Do ponto de vista operacional

// A TAP, S.A. registou um resultado operacional que se cifrou em EUR 51,7 milhões, menos 2,5% do que em 2012. Os Rendimentos e Ganhos Operacionais totalizaram EUR 2.479,6 milhões, um valor superior em EUR 43,9 milhões, ou seja mais 1,8% que o montante apurado em 2012. O total de Gastos e Perdas Operacionais, excluindo combustível, ascendeu a EUR 1.557,9 milhões, mais EUR 90,0 milhões que em 2012, ou seja mais 6,1%, tendo a operação ocorrido sensivelmente ao mesmo nível.

// No que refere ao desempenho dos negócios da TAP, S.A., o segmento Clientes Terceiros da Manutenção e Engenharia, denotando a retração verificada na atividade da manutenção de motores, contribuiu com EUR 75,6 milhões, menos 34,3% que em 2012. Este resultado, decorrente, essencialmente, de um contexto de profundas alterações nas regras do mercado, com destaque para a manutenção de um cenário de ataque concertado dos fabricantes em relação às organizações de manutenção, reflete, igualmente, o impacto de uma fragilidade financeira acentuada, em alguns clientes, decorrente da situação económica adversa que se vem sentindo nos últimos anos.

// A atividade de Transporte Aéreo gerou, em vendas e prestações de serviços, um total de EUR 2.344,2 milhões, mais 4,0% do que em 2012. Este resultado foi significativamente influenciado pelo comportamento dos proveitos de passagens, os quais totalizaram EUR 2.216,6 milhões, mais 4,9% que o valor registado no ano anterior, em consequência de um incremento na procura, da ordem dos 3,4%, expressa em PKU, bem como de uma certa melhoria do *yield*. De destacar, neste âmbito, o comportamento das vendas diretas da TAP, que apresentaram um crescimento de 16,3%. Esta evolução deveu-se, principalmente, ao comportamento do e-Commerce, responsável, em 2013, por um volume de receita vendida de EUR 419,6 milhões, representando um incremento da ordem dos 22,5%, relativamente ao ano anterior. Os números deste canal de vendas, que é responsável já por 15,2% da receita global dos mercados, refletem bem a opção clara por uma estratégia de crescimento, de expansão geográfica a novos quadrantes e de uma crescente consolidação da posição da TAP em diversos mercados *online*. Igualmente, a contribuir para aquele resultado, refira-se a Carga Aérea, atividade em que a TAP registou uma contração de 9,1%, face ao ano anterior, refletindo o perfil de desenvolvimento do negócio a nível mundial, em desaceleração generalizada, pelo terceiro ano consecutivo.

// Quanto ao desempenho operacional, e mediante a adoção de uma estratégia de ajustada flexibilidade às alterações do mercado, visando, sempre, promover uma adequação racional da capacidade e o efetivo controlo de custos, o nível de oferta da operação regular, não tendo ocorrido alterações na frota do Grupo TAP, manteve-se semelhante ao ano anterior, tendo a procura verificado um incremento da ordem de 3,4%. O coeficiente global de ocupação situou-se, assim, em 79,4%, mais 2,6 p.p. que em 2012. No seguimento da aplicação da estratégia delineada, prosseguiu-se a opção no sentido de consolidar Lisboa como *hub* da Empresa, conectando a Europa a um número crescente de destinos localizados em África e no Atlântico Sul, destacando-se, nesta região, como a companhia aérea europeia com maior penetração no mercado brasileiro.

# PRINCIPAIS INDICADORES DO GRUPO TAP

## TAP, SGPS, S.A.

(Consolidação)

	2013 EUR milhões	2012 Reexpresso EUR milhões	var.
Resultado Operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	44,1	40,8	8,1%
Resultado antes de impostos	(0,4)	(10,9)	96,0%
Resultado Líquido dos detentores do capital da empresa-mãe	(5,9)	(25,5)	77,0%
Resultado Líquido da TAP, S.A.	34,0	23,8	43,0%
Resultado Líquido da SPdH-Serviços Portugueses de Handling, S.A.	2,1	(1,5)	242,1%
Resultado Líquido da Aeropar Participações, S.A. (Brasil)	(19,5)	(24,1)	18,9%
Resultado Líquido da TAP-Manutenção e Engenharia Brasil, S.A.	(41,0)	(50,4)	18,6%
Ativo	1.695,2	1.650,7	2,7%
Capital Próprio (após Interesses não controlados)	(373,3)	(380,8)	2,0%
<b>Quadro do Pessoal Ativo do Grupo (31 dezembro)</b>	12.856	12.506	350
TAP, S.A.*	6.889	6.837	52
Transporte Aéreo	4.554	4.479	75
Manutenção e Engenharia	1.886	1.908	-22
TAP Serviços	419	419	0
Outros	30	31	-1
SPdH-Serviços Portugueses de Handling, S.A.**	2.262	2.031	231
Restantes Empresas	3.705	3.638	67

(\*) Não inclui pessoal sem colocação e não ativo

(\*\*) Empresa Associada

### Metodologia de consolidação

Conforme determinação legal, as empresas em que a TAP detém, direta ou indiretamente, a maioria dos direitos de voto, situação que ocorre na maior parte dos casos, foram incluídas na consolidação pelo método integral. O capital próprio e o resultado líquido destas empresas, correspondentes à participação de terceiros nas mesmas, são apresentados nas rubricas de interesses não controlados, respetivamente, na posição financeira consolidada, em linha própria no capital próprio, e na demonstração consolidada dos resultados. Os investimentos em empresas associadas (representando entre 20% a 50% dos direitos de voto) são registadas pelo método de equivalência patrimonial. Refira-se, nesta situação, a empresa SPdH-Serviços Portugueses de Handling, S.A..

As demonstrações financeiras consolidadas do Grupo anexas foram preparadas em conformidade com as Normas Internacionais de Relato Financeiro adotadas pela União Europeia (IFRS – anteriormente designadas Normas Internacionais de Contabilidade – IAS) emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB) e Interpretações emitidas pelo *International Financial Reporting Interpretations Committee* (IFRIC) ou pelo anterior *Standing Interpretations Committee* (SIC), em vigor à data da preparação das referidas demonstrações financeiras.

# ANÁLISE DA CONJUNTURA

## Conjuntura Internacional

Após o abrandamento da atividade económica à escala global, observado em 2012, o enquadramento internacional no ano de 2013 manteve-se caracterizado por níveis excecionalmente elevados de incerteza, relacionados com a crise das dívidas soberanas na área do euro e com o diferendo sobre o ritmo da consolidação orçamental nos Estados Unidos, prosseguindo a recuperação económica mundial com um ritmo moderado. Neste contexto, a evolução da atividade económica global voltou, em 2013, a registar uma evolução semelhante, na ordem dos 3,0% (menos 0,1 p.p. que em 2012), significativamente inferior ao registado no período anterior à crise financeira internacional, e persistindo, no ritmo de crescimento, a heterogeneidade entre as diferentes regiões do globo.

Espera-se, assim, para o conjunto das economias avançadas, um crescimento da ordem dos 1,3%, mantendo-se um contraste nítido entre os Estados Unidos e o Japão, que deverão manter um crescimento moderado, e a área do euro, onde se prevê que ocorra uma contração do PIB. As economias emergentes e em desenvolvimento continuarão a desempenhar um papel determinante no crescimento económico mundial, antecipando-se um crescimento da atividade de cerca de 4,7%. De referir, no entanto, que estas economias têm entretanto registado um abrandamento acentuado, num enquadramento internacional dominado pela procura deprimida nas economias avançadas, pela descida dos preços das matérias-primas e pela crescente preocupação com a estabilidade financeira.

Assim, nos Estados Unidos, a atividade económica deverá crescer 1,9 por cento em 2013, impulsionada pela recuperação da procura privada, que mais do que compensará o impacto negativo dos cortes da despesa pública que tiveram lugar no início do ano. O crescimento tem sido suportado por melhorias contínuas nos mercados da habitação e do trabalho, bem como por condições financeiras mais favoráveis, refletindo uma política monetária continuamente

acomodatícia, e por efeitos de riqueza positivos, resultantes do aumento dos preços da habitação, e das ações no mercado bolsista. Ainda, de referir o ajustamento significativo dos balanços das famílias na economia americana, reduzindo-se o peso do serviço da dívida, de mais de 18% do rendimento disponível das famílias, em 2008, para cerca de 15%, em 2013.

Na China, a transição da economia, de um crescimento capital-intensivo baseado nas exportações, para um modelo de crescimento baseado na procura interna, acompanha a desaceleração da atividade, sendo esperada uma taxa de crescimento mais baixa e mais sustentável, na ordem dos 7,7%.

Outras economias emergentes de mercado e em desenvolvimento começaram já a beneficiar de um nível de procura externa mais acentuado, por parte das economias avançadas e da China, mantendo-se, no entanto, em muitas delas, uma procura doméstica mais fraca do que o esperado, um facto que se reflete, em diferentes graus, nas condições financeiras e nas posições políticas, desde meados de 2013, com impacto no crescimento, sendo de referir neste caso, o Brasil e a Rússia.

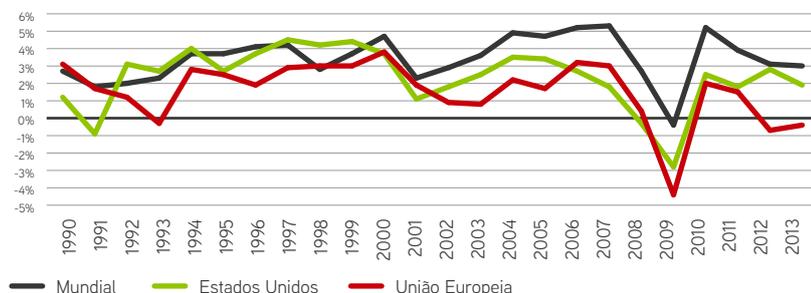
Na área do euro, a atividade contraiu durante grande parte do ano, no contexto do esforço de consolidação orçamental, de manutenção de condições de crédito restritivas nos países sob pressão, e de persistência de elevada incerteza. Após um crescimento moderadamente positivo, durante a segunda metade do ano, suportado pelo crescimento da procura externa, por condições de financiamento progressivamente mais favoráveis e pela flexibilização dos objetivos para o défice orçamental em alguns países da área, espera-se que a variação negativa no PIB não ultrapasse, no final do ano, os 0,4%. As condições económicas na área do euro permanecem, no entanto, bastante diferenciadas entre países.

Assim, no caso dos dois principais parceiros comerciais de Portugal, a Espanha deverá permanecer em recessão, com uma contração de 1,7% (-1,4% em 2012), sob a influência de uma procura

Um contexto de elevada incerteza relacionada com a crise das dívidas soberanas na área do euro

## Economia

Crescimento do PIB



interna negativamente afetada pelo processo de desalavancagem do sector privado, pela manutenção de condições de crédito restritivas e pelo esforço de consolidação orçamental, tendo este efeito sido parcialmente compensado pelo crescimento robusto das exportações, em especial para os mercados extracomunitários, devendo o desemprego continuar a aumentar, não obstante os elevados níveis já verificados. Na economia alemã, por seu turno, deverá registar-se uma expansão de 0,4% (0,9% em 2012). Este abrandamento deve-se, essencialmente, à desaceleração das exportações, em particular para o mercado comunitário verificando-se, ainda, um elevado nível de incerteza, continuando a condicionar o investimento, que deverá contrair-se 0,3% em 2013 (-1,9% em 2012). Por outro lado, as condições favoráveis de financiamento, o aumento dos salários e o baixo nível do desemprego continuarão a suportar o crescimento do consumo privado, prevendo-se, neste contexto, um aumento das importações de bens e serviços, na ordem dos 1,9%. Adicionalmente, de referir que algumas economias de grande dimensão da área do euro e que são importantes mercados de destino das exportações portuguesas (em particular França, Itália e os Países Baixos) deverão registar uma contração em 2013.

A política orçamental na área do euro continuou, em 2013, restritiva. De notar que diversos países da área do euro não têm conseguido cumprir os seus objetivos de médio prazo para o saldo estrutural, não sendo previsível que o consigam fazer antes de 2016, sendo necessários, para o efeito, ajustamentos orçamentais adicionais. Nesse sentido, em junho, o Conselho da União Europeia alargou os prazos para a correção dos défices orçamentais, por dois anos para Espanha e França, e por um ano para a Holanda e Portugal. Entretanto, o Tratado sobre a Estabilidade, Coordenação e Governação na União Económica e Monetária (*Fiscal Compact*) entrou em vigor no início de 2013, obrigando os estados-membros da área do euro a tomar medidas no sentido de atingir um défice estrutural que não ultrapasse os 0,5% do PIB.

Os preços internacionais das matérias-primas industriais têm-se reduzido, desde 2012, refletindo o enfraquecimento da procura por parte das economias emergentes, tendo-se igualmente reduzido, de forma moderada, os preços internacionais das matérias-primas alimentares, refletindo o crescente otimismo em torno das colheitas dos maiores produtores. O preço do petróleo, no entanto, iniciou uma trajetória ascendente no terceiro trimestre de 2013, após uma redução durante a maior parte da primeira metade do ano, tendo este comportamento sido explicado pela redução da oferta, resultante de perturbações da produção em alguns dos maiores produtores, bem como pelas tensões geopolíticas crescentes no Egito e na Síria.

## Conjuntura Nacional

Após uma diminuição de 3,2%, em 2012, o desenvolvimento da atividade económica em Portugal, em 2013, registou uma nova contração, embora mais moderada, da ordem dos 1,4%, sob o efeito de um abrandamento da tendência de queda no início do ano. Esta evolução caracterizou-se por uma forte diminuição da procura interna, contrastando com um aumento significativo das exportações ao longo do ano. No âmbito da procura interna, o consumo privado terá registado uma contração de 2,0%, em linha com a evolução do rendimento disponível real, a refletir, em larga medida, o impacto das medidas de consolidação orçamental, designadamente ao nível da tributação direta, bem como no âmbito da redução das remunerações no sector privado, num contexto de queda acentuada do emprego, e traduzindo-se na redução, muito acentuada, em particular do consumo de bens duradouros. Por seu turno, a FBCF terá caído, cerca de 8,4%, de forma transversal em todos os sectores institucionais, com particular incidência no investimento residencial (-15,9%), empresarial (-7,8%) e público (estagnação).

As exportações de bens e serviços terão registado um crescimento de 5,9%, traduzindo um perfil de aceleração da procura externa dirigida à economia portuguesa, a par de ganhos adicionais de quota de mercado, parcialmente associados a uma diversificação dos mercados de destino. Para esta evolução favorável da quota de mercado, superior em 2013 à existente no início da união monetária, de referir as exportações de bens energéticos que, para além de um impacto líquido limitado, dado o seu elevado conteúdo importado, se encontram associadas ao aumento da capacidade instalada de refinação, não se projetando novos aumentos desta capacidade.

As importações de bens e serviços terão registado, em 2013, um crescimento de 2,7%, caracterizando-se esta evolução pelo crescimento acentuado de componentes da procura com elevado conteúdo importado, como bens energéticos ou material de transporte.

O desempenho da economia portuguesa decorreu, em 2013, sob o efeito conjugado de um processo de consolidação orçamental e da implementação de um conjunto de reformas estruturais, condições para uma firme credibilização do ajustamento económico no médio e longo prazo, indispensável para o regresso de Portugal a um financiamento estável de mercado, num futuro próximo.



### Transporte Aéreo

Apesar de num contexto de crescimento económico relativamente lento, verificou-se no mercado de transporte aéreo um crescimento normal da procura, sendo este desempenho impulsionado por uma evolução económica sólida nas regiões emergentes, onde os mercados de transporte aéreo menos maduros continuam em forte expansão. O perfil do desempenho desenvolveu-se, ao longo do ano, com uma tendência nítida de melhoria, numa demonstração clara da importância crescente da conectividade que a aviação comercial proporciona ao mundo de hoje. A taxa global de ocupação dos voos, na ordem dos 79,5%, situou-se próxima dos máximos desde sempre registados, comprovando o continuado esforço das companhias aéreas em elevar a eficiência a níveis progressivamente superiores.

Em particular, as companhias aéreas europeias transportaram cerca de 369 milhões de passageiros, ou seja mais 1,7% que em 2012, e equivalendo este incremento a cerca de 6 milhões de passageiros transportados representando, em termos da unidade de medida convencional da Indústria (passageiro-quilómetro) um acréscimo de 2,7%, de acordo com a AEA (*Association of European Airlines*). Registaram-se, assim, evoluções positivas na globalidade das regiões, com aumentos no número de passageiro-quilómetro, que se situaram, na Europa em 2,9%, no Atlântico Norte em 3,9% e no Atlântico Sul em 2,5%, enquanto no Atlântico Médio se registou uma evolução negativa, na ordem dos 0,9%. Igualmente, nas ligações da Europa com a África Sub-Saariana e com o Extremo Oriente verificaram-se acréscimos no tráfego de passageiros, na ordem dos 2,4% e 2,5%, respetivamente. As ligações entre a Europa e o Norte de África apresentaram um crescimento negativo, que se situou em 5,6%. O coeficiente de ocupação global acabou por fixar-se nos 80,1% excedendo, em 0,7 p.p., o valor registado em 2012. A melhoria do coeficiente de ocupação representou um comportamento extensivo às diversas regiões, com exceção das ligações entre a Europa e o Norte de África.

Ao nível global, a procura de passageiros, em termos dos totais de passageiro-quilómetro, registou um incremento sensivelmente idêntico à média dos últimos 30 anos, com uma evolução na ordem dos 5,2%, face a 2012. Para os mercados de carga aérea, 2013 foi, ainda, um ano difícil, terminando com um crescimento de 1,4%, sob o efeito de uma progressão, significativamente lenta, verificada durante a primeira metade do ano. Face aos acréscimos de capacidade verificados, na ordem dos 4,8% e 2,6%, no transporte de passageiros e no transporte de carga, os coeficientes de ocupação situaram-se em 79,5% e 45,3%, para cada um daqueles segmentos, traduzindo evoluções de +0,4 p.p. e de +0,1 p.p., respetivamente.

Subjacente àquela evolução da procura, de referir o comportamento das companhias aéreas em mercados maduros, como a Europa e a América do Norte, onde se verificaram as mais lentas taxas de expansão, de 3,8% e de 2,3%, respetivamente. Nestas regiões, embora o desempenho económico tenha recuperado em 2013, promovendo alguma retoma no crescimento da procura de transporte aéreo, o ritmo de expansão apresentou-se significativamente mais lento que o verificado nas regiões de mercado emergentes. Assim, verificaram-se incrementos de 11,4%, o aumento mais acentuado, no Médio Oriente, de 7,1% na região Ásia-Pacífico e de 6,3% na América Latina. Em África, o aumento foi de 5,1%, incremento considerado forte, suportado por crescimentos económicos robustos das economias locais, e pelo continuado desenvolvimento do comércio internacional. Em algumas partes deste continente, porém, assistiu-se a uma certa debilidade no respetivo crescimento económico, que influenciou, negativamente, a procura de viagens aéreas internacionais, que por esta razão abrandou na segunda metade de 2013, em comparação com o início do ano.

Relativamente ao desempenho financeiro da Indústria, numa envolvente de algum crescimento económico e de preços continuamente elevados do combustível de avião, estima-se, a nível global, um resultado positivo, na ordem dos USD 12,9 mil milhões, um valor superior aos USD 7,4 mil milhões de 2012, tendo subjacente desempenhos condicionados pelos diferentes desenvolvimentos económicos das diversas regiões do globo. Constituíram-se como fatores determinantes para este desempenho, o crescimento do tráfego em linha com a tendência histórica, embora sob o efeito adverso do enfraquecimento dos *yields* e, ainda, os ganhos de eficiência alcançados através de fusões e *joint ventures*. Ainda, de referir o impacto favorável de receitas auxiliares suportadas pela incorporação de inovação em produtos e serviços.

Ao longo da última década, a profunda alteração registada, processando-se em três fases distintas, requereu o desenvolvimento de iniciativas enquadradas no respetivo contexto

2000-2005

#### Inversão de ciclo

- // Rede em *Hub-and-spoke*;
- // STAR Alliance;
- // Redução agressiva de custos;
- // Alienação de negócios não *core* e encerramento de rotas não rentáveis;
- // Comunicação interna e externa.

2005-2008

#### Crescimento acentuado

- // Operação Regional (PGA);
- // Aumento acentuado de capacidade (nova frota A330);
- // Novas rotas;
- // Expansão do negócio de manutenção;
- // Processo de transformação comercial.

2008-2011

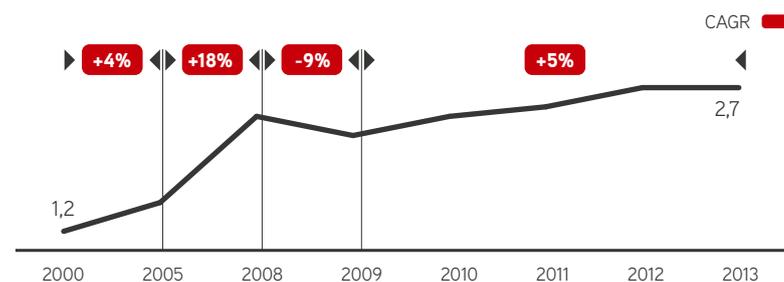
#### Crise global ...retoma

- // Ajustamento de capacidade;
- // Consolidação da *performance* comercial;
- // Otimização da estrutura de custos;
- // *Turnaround* do desempenho das participadas;
- // Redução gradual da dívida consolidada.

No final de 2013, os proveitos duplicaram face ao início daquele período, registando o EBITDAR um valor cerca de 3 vezes superior

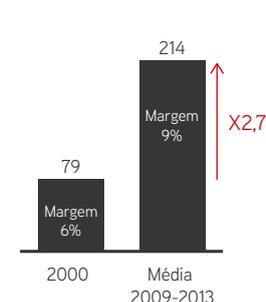
#### Proveitos do Grupo TAP

EUR mil milhões



#### EBITDAR DO GRUPO TAP

EUR milhões



## ESTRATÉGIA

Após o Plano Estratégico 2007-2009, fortemente suportado numa estratégia de crescimento, a implementação em larga escala das iniciativas de reestruturação, estabelecidas no Plano Estratégico 2009-2012, a decorrer num período de exposição a uma forte crise na Indústria, permitiu à TAP conseguir sustentar o seu bom desempenho, uma realidade que é evidenciada pelo posicionamento que a respetiva margem EBITDAR mantém, face às suas congéneres.

Embora apresentando-se com um perfil competitivo, a Empresa enfrenta, ainda, alguns desafios, perspetivando-se um contexto externo, futuro, com algumas incertezas. Em particular, a persistente permanência em níveis elevados e crescente volatilidade do preço do combustível, o nível de intensidade do relançamento da oferta no conjunto da Indústria, após a saída da crise, bem como o desconhecimento sobre a evolução dos preços (*yield*) representam incertezas com impacto no desempenho da TAP. Igualmente, de referir alguns desenvolvimentos menos favoráveis, como o

reflexo da recessão no mercado interno por força da implementação das medidas de austeridade em Portugal, num quadro internacional marcado pelo abrandamento da economia mundial, a que acresce a forte exposição dos principais negócios a um clima de concorrência crescente.

Visando identificar os meios necessários à consolidação do desempenho financeiro e operacional e à criação de valor nos diversos negócios do Grupo, o Plano Estratégico da Empresa para o período 2012-2016 fundamenta-se nos seis seguintes eixos estratégicos, prosseguindo num programa de crescimento, que adicionalmente contribua para o reforço da TAP como a companhia de referência entre a Europa e o Atlântico Sul.

#### Plano Estratégico da TAP 2012-2016

##### Eixos estratégicos

- Continuação do crescimento da Rede e exploração de oportunidades de expansão
- Renovação da capacidade visando manter ganhos no custo unitário
- Orientação do desempenho comercial para melhorias na receita unitária
- Garantir um enfoque consistente no custo unitário, através do crescimento contínuo da sensibilização
- Retoma do negócio de manutenção para terceiros na TAP-Manutenção e Engenharia Portugal
- Alcançar o *turnaround* completo da TAP-Manutenção e Engenharia Brasil

## PRINCIPAIS DESENVOLVIMENTOS EM 2013

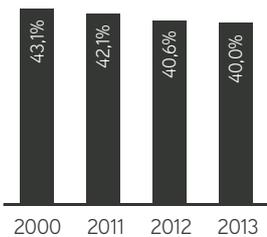
### Continuação do crescimento da Rede e exploração de oportunidades de expansão

A TAP, procurando explorar todas as oportunidades de negócio, prosseguiu a sua estratégia de crescimento da Rede e consolidação dos atuais mercados, em particular das ligações entre a Europa e o Atlântico Sul e África. Assim, não tendo ocorrido alterações, em 2013, na frota do Grupo TAP, uma política de ajustamento da operação à procura, acompanhada por melhorias horárias, viabilizou o lançamento de dois novos destinos – Tanger, em Marrocos e Boa Vista em Cabo Verde –, num esforço centrado no crescimento e melhoria do *hub* Lisboa.

### Renovação da capacidade visando manter ganhos no custo unitário

O ano de 2014 será, de novo, de crescimento, estando prevista a abertura de diversas rotas novas no médio e, também, no longo curso. Para fazer face à operação adicional, encontra-se planeado o aumento da frota da TAP, em seis aeronaves. Estes aviões representam um acréscimo significativo, de aproximadamente 10%, possibilitando por um lado, responder ao crescimento de passageiros verificado em 2013, permitindo, igualmente, a expansão da rede de operações prevista para 2014. O reforço da operação efetuar-se-á através da entrada em operação, próximo a junho de 2014, de dois aviões A330-223 (longo curso) e de quatro aviões de médio curso (dois A319-111 e dois A320-214), sendo a totalidade em regime de aluguer operacional de médio/longo prazo. Por seu turno, na frota operada pela PGA-Portugália Airlines, de referir uma mudança importante, relativa à substituição de duas aeronaves Beechcraft 1900-D, por dois aviões modernos ATR 42-600, permitindo um incremento de capacidade de 19 para 46 passageiros, alteração a ocorrer, igualmente, em 2014. De destacar, como impacto desta operação, a melhoria do serviço a bordo, baixo nível de ruído, redução do tempo de imobilização no chão, bem como a melhoria do rácio custo-eficácia e o menor consumo de combustível/passageiro-quilómetro e, ainda, menor emissão de CO<sub>2</sub>. Relativamente à continuação da renovação da capacidade, foi anunciado oficialmente pela Airbus um atraso de cerca de dois anos na entrega à TAP dos novos A350-900 XWB, tendo a primeira entrega passado do início de 2015 para início de 2017. A entrada das 12 aeronaves na frota realizar-se-á ao longo de três anos, arrancando no decorrer de 2014 o grupo de trabalho de especificação dessas aeronaves, conforme calendarização da Airbus.

Custos, excluindo Recursos Humanos e Fuel em percentagem das Receitas



### Orientação do desempenho comercial para melhorias na receita unitária

No ano de 2013, foi finalizada e consolidada a implementação do novo sistema de *Revenue Management* PROS O&D II, permitindo a gestão do espaço numa perspetiva de otimização da receita da Rede, com diferenciação da disponibilidade de lugares à venda nos voos, por origem/destino e por ponto de venda (POS). A TAP posicionou-se, assim, num patamar mais evoluído na gestão de receitas de voos, tendo passado a dispor da seleção da aceitação de reservas com recurso a um leque mais diversificado de critérios de escolha. Estes, permitindo uma afinação, dinâmica e em *real time*, da disponibilidade de preço, proporcionam, a cada momento, uma seleção da aceitação de reservas mais ajustada à natureza da procura e à respetiva evolução.

Com estes desenvolvimentos, a TAP ficou, deste modo, preparada para competir de forma mais equilibrada, e no mesmo plano da concorrência, progressivamente mais agressiva, que enfrenta em praticamente todos os mercados para onde opera. Os resultados são já visíveis, numa melhor e mais eficiente utilização do espaço à venda, com incremento do *load factor*, associado a um aumento do número de passageiros, bem como das receitas de passagens.

### Garantir um enfoque consistente no custo unitário através do crescimento contínuo da sensibilização

Em 2013, foi dado continuidade ao esforço de redução de custos e no sentido de garantir uma maior eficiência no aproveitamento dos recursos existentes. Na TAP, S.A. o valor da totalidade dos Custos, excluindo Recursos Humanos e Fuel, em percentagem das Receitas, continuou a sua trajetória descendente, tendo atingido 40,02%, valor que compara com 40,62% do ano anterior.

### Retoma do negócio de manutenção para terceiros na TAP–Manutenção e Engenharia Portugal

Embora a longo prazo se mantenham as perspetivas de evolução, em 2013, o mercado de manutenção aeronáutica evidenciou, ainda, alguma fragilidade no seu crescimento, mantendo-se a acentuada pressão sobre os preços, em paralelo com o incremento dos custos de mão-de-obra. Os clientes pretendem que os seus fornecedores assumam maiores riscos a menores preços, sendo necessário adquirir flexibilidade e eficiência a fim de garantir margens na atividade. Por outro lado, a possibilidade de criação de capacidade de reparação em novas tecnologias continua muito ameaçada pelos fabricantes, os quais, conseguindo controlar a cadeia do produto *from-cradle-to-grave*, não só protegem o seu *know-how* mas, também, se constituem como novos e fortes concorrentes às organizações MRO tradicionais. Assim, na vertente de trabalhos para clientes terceiros, não foi possível atingir os objetivos traçados no início do ano. A continuidade de uma situação económica adversa, de âmbito mundial, tem afetado, significativamente, a capacidade de alguns clientes cumprirem as suas obrigações financeiras, uma situação que conduziu à necessidade de proceder a uma avaliação progressivamente mais criteriosa da qualidade dos potenciais clientes, limitando significativamente o seu número. Por outro lado, assiste-se, progressivamente, à associação entre entidades financeiras e grandes grupos de manutenção, cujo poder de alavancagem lhes confere fortes vantagens competitivas. Face a esta nova realidade, mostrou-se difícil a concretização de novos contratos na área de motores, nomeadamente os decorrentes de grandes *tenders* internacionais, devido à impossibilidade de suportar os clientes com reatores de substituição. Não obstante a retração verificada na atividade da manutenção de motores, a margem de contribuição da Unidade de Negócio de Manutenção e Engenharia para o resultado da TAP, evidenciou cerca do dobro do montante esperado em orçamento.

### Alcançar o *turnaround* completo da TAP–Manutenção e Engenharia Brasil

A TAP–Manutenção e Engenharia Brasil deu mais um passo significativo no sentido de alcançar o equilíbrio operacional. A atividade da empresa voltou a crescer, pelo 3º ano consecutivo, e o Resultado Operacional, apesar de ainda negativo, melhorou a sua representatividade no total de Prestações de Serviços, em cerca de 14,8 p.p. em moeda local, e em cerca de 15,6 p.p. em euros. Isso é particularmente assinalável numa indústria onde, por razões de consistência de qualidade de produção e capacidade dos recursos, crescer sustentadamente exige muita resiliência e gestão de prioridades. Assinalável é o facto de as perspetivas para 2014 serem bastante positivas. Para isso muito contribuiu o *feedback* positivo dos clientes e o relevante trabalho que tem sido feito na eliminação de contingências que têm pesado sobre a empresa e condicionado a sua atividade. Adicionalmente, a empresa conseguiu eliminar um valor de cerca de 400 milhões de reais de contingências, e encetou o número de ações em juízo a favor da TAP.

€ 2 427,8  
milhões

Vendas e Prestações  
de Serviços

90,6%

do Volume de Negócios do Grupo

€ 34,0  
milhões

Resultado Líquido da TAP, S.A.

## DESEMPENHO DAS EMPRESAS DO GRUPO TAP

### TAP, S.A.

**Num contexto de crise económica contínua em toda a zona euro, reforço da performance comercial e a melhoria da eficiência operacional**

No mercado de Transporte Aéreo, a nível global, apesar do contexto de crescimento económico relativamente lento, verificou-se um crescimento normal da procura, sendo este desempenho impulsionado por uma evolução económica sólida nas regiões emergentes, onde os mercados de transporte aéreo, menos maduros, continuam em forte expansão. O perfil do desempenho desenvolveu-se, ao longo do ano, com uma tendência nítida de melhoria, numa demonstração clara da importância crescente da conectividade que a aviação comercial proporciona ao mundo de hoje. No entanto, na Europa, a rentabilidade das companhias aéreas da região apresenta-se, ainda, condicionada, quer pelo desenvolvimento da atividade num mercado considerado maduro, onde a expansão da procura se apresenta significativamente mais moderada, quer pelo impacto da crise económica contínua em toda a zona euro. Para os mercados de carga aérea, 2013 foi, ainda, um ano difícil, terminando com um crescimento de 1,4%, sob o efeito de uma progressão, significativamente lenta, verificada durante a primeira metade do ano. Entretanto, os preços de combustível de avião, mantendo-se em níveis elevados, continuaram a condicionar a rentabilidade da Indústria, em particular, das transportadoras da região Europeia, onde as margens se mantiveram em níveis diminutos perante a permanência, adicional, de desafios estruturais para o sector, designadamente no contexto regulativo.

Igualmente exposta à envolvente económica desfavorável na Europa e, em particular, em Portugal, a TAP, S.A. terminou o exercício de 2013 registando, pelo quinto ano consecutivo, um resultado líquido positivo no valor de EUR 34,0 milhões, superior, em EUR 10,2 milhões, aos EUR 23,8 milhões registados em 2012. Reexpresso. O resultado operacional atingiu EUR 51,7 milhões, menos EUR 1,3 milhões que em 2012. O encargo com combustíveis, rubrica que, em 2013, representou 33,0% do total de Gastos e Perdas Operacionais da Empresa, reduziu 5,4%, equivalendo esta evolução a EUR 43,5 milhões, sendo que EUR 43,8 milhões são atribuíveis ao efeito preço, na essência devido a valorização cambial do euro face ao USD. A atividade de Transporte Aéreo gerou um total de EUR 2.344,2 milhões, mais EUR 89,5 milhões que em 2012, um resultado significativamente influenciado pelo comportamento dos proveitos de passagens, os quais totalizaram EUR 2.216,6 milhões, mais 4,9% que o valor registado no ano anterior, em consequência de um incremento na procura, da ordem dos 3,4%, expressa em PKU, bem como de uma certa melhoria do *yield*. De destacar, neste âmbito, o comportamento das vendas diretas da TAP, que apresentaram um crescimento de 16,3%. Esta evolução deveu-se, principalmente, ao comportamento do e-Commerce, responsável, em 2013, por um volume de receita vendida de EUR 419,6 milhões, representando um incremento da ordem dos 22,5%, relativamente ao ano anterior. Os números deste canal de vendas, que é responsável já por 15,2% da receita global

dos mercados, refletem bem a opção clara por uma estratégia de crescimento, de expansão geográfica a novos quadrantes e de uma crescente consolidação da posição da TAP em diversos mercados *online*. Em sentido inverso, contribuíram os proveitos associados ao volume de Carga e Correio transportados, que totalizaram EUR 115,3 milhões, menos 9,1% que em 2012.

Por sua vez, a atividade de manutenção aeronáutica da TAP–Manutenção e Engenharia Portugal, no segmento Clientes Terceiros, denotando a retração verificada na atividade da manutenção de motores, registou um total de EUR 75,6 milhões, menos 34,3% que em 2012, refletindo o continuado clima de crise económica, o ataque concertado dos fabricantes em relação às organizações de manutenção, bem como das crescentes dificuldades sentidas no mercado.

De salientar que, na presença de um cenário de manutenção dos preços do combustível de avião, em níveis elevados, face às médias históricas, os resultados alcançados pela empresa apenas foram possíveis devido aos significativos ganhos de eficiência decorrentes da progressiva melhoria de produtividade atingida ao longo dos últimos anos, a par da adoção das melhores práticas e simplificação de processos, numa atuação conjugada com uma política comercial agressiva. De referir, ainda, o impacto de um acentuado rigor na gestão dos custos, e no sentido de garantir uma maior eficiência no aproveitamento dos recursos existentes.

**Aproveitamento de oportunidades de negócio, reforçando a importância do hub Lisboa nas conexões da Europa a um número crescente de destinos localizados em África e no Atlântico Sul**

No decorrer do exercício, foi intensificada a política de captação de tráfego a longa distância, tendo prosseguido o esforço centrado no crescimento e na melhoria do *hub* Lisboa, bem como do segundo *hub* operacional, no Porto, com a ampliação da cobertura geográfica e o aumento dos fluxos de tráfego. Neste sentido, uma política de ajustamento da operação à procura, acompanhada por melhorias horárias, viabilizou o aproveitamento de oportunidades de negócio, tendo-se verificado o lançamento em África de dois novos destinos – Boa Vista (arquipélago de Cabo Verde) e Tanger (Marrocos).

Igualmente, de referir, o impacto da participação da TAP no sistema de *multi-hub* global da aliança STAR Alliance, permitindo beneficiar do tráfego de alimentação, proporcionado pelas operações dos restantes membros. Decorridos oito anos, após a integração naquela Aliança global, numa participação considerada como um reforço para a própria Aliança, a Empresa tem prosseguido na execução da sua estratégia de nicho, conectando, através de um número crescente de ligações, a Europa a África e ao Atlântico Sul, região onde se destaca como a transportadora Europeia líder para o Brasil.

## Principais Indicadores da TAP, S.A.

	2013 EUR milhões	2012 Reexpresso EUR milhões	var
Rendimentos e Ganhos Operacionais	2.479,6	2.435,7	1,8%
Gastos e Perdas Operacionais	2.325,8	2.279,3	2,0%
Resultado Operacional	51,7	53,0	-2,5%
Resultado Líquido	34,0	23,8	43,0%
Ativo	1.859,6	1.725,2	7,8%
Capital Próprio	114,0	76,1	49,9%
Quadro do Pessoal Ativo (31 dezembro)*	6.889	6.837	52
Transporte Aéreo	4.554	4.479	75
Manutenção e Engenharia	1.886	1.908	-22
TAP Serviços	419	419	0
Outros	30	31	-1
Composição da frota da TAP (média)	55,0	55,0	0,0%
Horas de Voo (Oper. reg. em equip. próprio)	255.113	252.900	0,9%
Pontualidade na partida até 15' (%)	73,8	71,4	2,4 p.p.
Regularidade (%)	99,1	98,7	0,5 p.p.

(\*) Não inclui pessoal sem colocação e não ativo

No final do exercício, a frota conjunta TAP + PGA integrava um total de 71 aeronaves, mantendo-se o nível do ano anterior. Por forma a garantir a concretização da sua estratégia, no sentido de responder mais e melhor às expectativas dos Clientes, a companhia intensificou o seu esforço na otimização de todas as oportunidades de negócio disponíveis. Assim, o total de passageiros transportados atingiu 10.703 milhares, mais 517 milhares que em 2012, tendo-se registado incrementos na generalidade dos sectores de rede, com exceção do Atlântico Sul, região em que o número de passageiros transportados se situou sensivelmente ao nível do ano anterior. De destacar, em particular, a operação para o Brasil, onde a operação representa, agora, 39,5% do total da rede. No seguimento da política de expansão que vem sendo seguida pela TAP, prevê-se, para 2014, a integração de seis aviões na frota – dois de longo curso Airbus A330 e quatro de médio curso, dois A320 e dois A319 –, um incremento que permitirá a abertura de dez novos destinos – Belém e Manaus (Brasil), Bogotá (Colômbia), Panamá (Panamá), Nantes (França), Gotemburgo (Suécia), Belgrado (Sérvia), Hanôver (Alemanha), Talim (Estónia) e São Petersburgo (Rússia) –, e o reforço de outros, representando um acréscimo da oferta da ordem dos 8%, o maior aumento de sempre, no período de um ano.

### Uma atitude de procura permanente de oportunidades de inovação

Na TAP, a atitude de procura permanente de oportunidades de inovação, enquanto fator dinâmico de competitividade da empresa, tem conduzido à introdução de inovações em produtos, serviços e processos, constituindo-se como meio que tem permitido à empresa diferenciar-se da concorrência. Em 2013, a TAP continuou a promover as alterações que considerou necessárias, face às exigências do seu posicionamento estratégico, prosseguindo, com uma atitude de pioneirismo, na utilização e dinamização de novas tecnologias. No desenvolvimento desta orientação, diversos produtos e serviços foram lançados, destacando-se alguns exemplos efetuados naquele âmbito: a posição de liderança na utilização de cartões de passageiro frequente no *Passbook*; o posicionamento de vanguarda na utilização de inovações tecnológicas para facilitar a comunicação com Clientes e com os Colaboradores da Empresa; e, ainda no âmbito dos processos de trabalho, a criação, na Manutenção e Engenharia, do conceito inovador de Posto Avançado para inspeção de aeronaves.

### **Crescente contributo para as exportações nacionais e para o Turismo do País**

A capacidade da TAP na captação de volumes de tráfego de progressivo significado, refletida no acentuado crescimento das suas vendas nos mercados internacionais, contribuiu para acentuar a vocação da empresa ao serviço da economia nacional, e afirmar a sua crescente participação na promoção do sector do Turismo. Para além de potenciar a importância estratégica do *hub* de Lisboa, a abertura de novas rotas contribui para a divulgação de Portugal, através da significativa expressão do tráfego para o País, de toda a sua rede de operação, bem como da atuação da empresa, como entidade relevante na divulgação de produtos nacionais.

Igualmente, no âmbito da contribuição para o volume das exportações nacionais, a empresa viu reforçado o seu posicionamento, sendo de assinalar que no ano de 2013, a TAP atingiu, em vendas e prestações de serviços, no mercado externo, um total de EUR 2.374,3 milhões, mais EUR 155,6 milhões, ou seja, mais 7,0% que o valor verificado em 2012.

### **O incremento da criação de emprego**

Decorrente do desenvolvimento da estratégia seguida pela TAP, espera-se, em 2013/2014, um aumento na criação de emprego, através da entrada de cerca de 600 trabalhadores de elevada qualificação, face à saída de 150 funcionários maioritariamente por reforma, sendo aquele incremento motivado pela integração na frota da TAP de seis aeronaves adicionais, cujas contratações foram autorizadas, face à necessidade de crescimento da empresa.

## TRANSPORTE AÉREO



**€ 2 344,2**  
milhões

Proveitos do Transporte Aéreo

**87,8%**

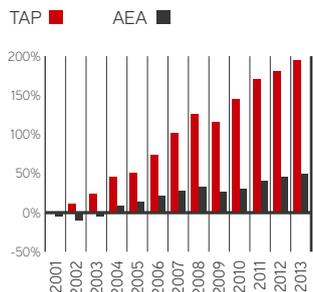
do Volume de Negócios do Grupo

**4 554**

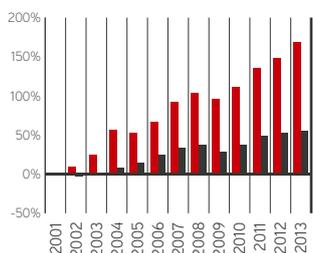
Quadro do Pessoal do  
Transporte Aéreo  
(31 de dezembro)

O Transporte Aéreo da TAP tem por missão desenvolver atividade como companhia aérea internacional, constituindo-se como a melhor opção para quem utilizar os seus serviços de transporte de passageiros e carga, sendo uma de entre as melhores empresas para se trabalhar, e conferindo aos seus investidores adequados níveis de rentabilidade.

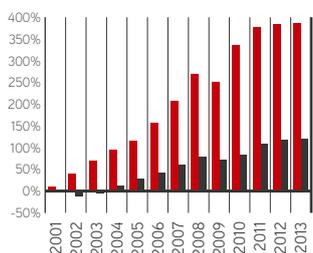
**Crescimento do tráfego (PKU)**  
TAP e média das companhias da AEA  
– Evolução em relação a 2000



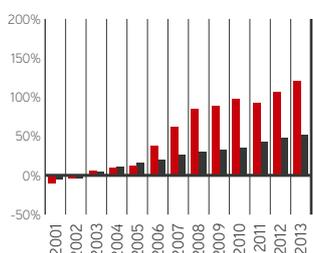
**Europa**



**Atlântico Sul**



**África Sub-Sahariana**



## TRANSPORTE AÉREO

No mercado de transporte de passageiros, verificou-se, para as operadoras regulares europeias da AEA (*Association of European Airlines*), um crescimento de 2,7% (passageiro-quilómetro), significativamente inferior ao desempenho histórico, e insuficiente para fazer regressar as companhias aéreas da AEA aos resultados positivos, tendo a margem operacional permanecido próxima de 0%.

Esta evolução reflete, contudo, a capacidade do mercado em resistir às débeis condições económicas associadas à crise verificada em toda a zona euro, embora o fraco desenvolvimento do *yield* se apresente como mais um obstáculo a superar na recuperação, há muito aguardada, do resultado final da Indústria.

### Proveitos do Transporte Aéreo

Vendas e Serviços Prestados

EUR milhões



### Crescimento na atividade de Transporte Aéreo

Na TAP, o crescimento da procura mostrou-se superior à média identificada para o sector, situando-se na ordem de 3,4%, expresso em passageiro-quilómetros (PKU).

Assim, na atividade de Transporte Aéreo, o total de vendas e serviços prestados atingiu EUR 2.344,2 milhões, mais 4,0% que no ano anterior, na sequência de uma política comercial agressiva.

O negócio do transporte aéreo, a principal atividade do Grupo TAP, representou, em 2013, 87,8% do total do volume de negócios da Empresa.

## PRINCIPAIS VETORES DA POLÍTICA COMERCIAL

A TAP manteve, em 2013, uma orientação no sentido do reforço da qualidade dos seus serviços e produtos, bem como das mais adequadas soluções para as viagens dos seus passageiros, tendo sempre por objetivo a crescente satisfação do Cliente e uma constante diferenciação, em relação às empresas concorrentes.

No desenvolvimento da sua estratégia, a Companhia prosseguiu, mantendo como objetivo principal a execução de uma gestão rigorosa e eficaz de equipamentos e de recursos, privilegiando as seguintes vertentes:



## FOCO NA RENTABILIDADE DA OPERAÇÃO

### Reforço das ligações entre a Europa e o Brasil e África, a contribuir para o crescimento e melhoria dos hubs Lisboa e Porto

A TAP prosseguiu o esforço centrado no crescimento e na melhoria do *hub* Lisboa, e também do Porto, como 2º *hub* operacional, focalizando-se na consolidação das ligações entre a Europa e o Brasil e África.

A operação decorreu com a manutenção de dois períodos no Verão, diferenciados a nível operacional, justificada pelo menor volume de procura existente no início deste período: até final de maio, a continuação do produto oferecido no Inverno, com menor número de voos em *night-stop*, e Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília em operação noturna; de junho até final do período de Verão, uma operação mais alargada, com todos os voos *night-stop* e os voos para Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília em operação diurna.

Terminadas as restrições, decorrentes de imposições por parte da Autoridade da Concorrência na rota Lisboa-Porto, a TAP teve a possibilidade, pela primeira vez em cinco anos, de desenhar este produto de forma mais harmoniosa e adequada às necessidades da Empresa.

Uma política de ajustamento da operação à procura, acompanhada por melhorias horárias, viabilizou o lançamento de dois novos destinos em África – Tanger, em Marrocos e Boa Vista em Cabo Verde –, numa perspetiva de aproveitamento de oportunidades de negócio.

### Ajustamento da operação à procura

Regiões Autónomas	Ilha do Pico	A partir de junho, operação de um voo semanal reforçado com um segundo voo entre julho e setembro, justificada pelo facto de ter passado a ser possível o abastecimento na ilha e, também, pelo nível da procura.
Europa	Londres	No início do Inverno, aumento da oferta em 3 voos por semana.
	Turim	No final do Verão, encerramento da operação.
	Milão	No final do Verão, em estreita colaboração com o mercado, a totalidade da operação é efetuada no aeroporto de Malpensa, deixando de operar Linate, devido a racionalização da operação e redução de custos.
	La Coruña	Lançamento de 2 voos adicionais por semana, totalizando 8 frequências semanais, devido a procura elevada.
	Manchester	Entre junho e setembro, operação com 10 voos semanais, devido a forte incremento de procura (6 voos, em 2012).
	Helsínquia	Entre junho e setembro, lançamento de 1 voo adicional Lisboa-Helsínquia.
	Dusseldórfia	Operação diária, por ajustamento ao nível da procura (5 a 7 voos semanais, em 2012).
	Berlim	Operação diária, devido a um importante crescimento da procura (lançado em 2012, com 5 voos por semana).
	Viena	Operação diária.
	Veneza	Entre junho e setembro, incremento da operação com 3 voos em <i>night-stop</i> , totalizando 10 voos por semana, devido a forte pressão de procura e como forma de melhorar o produto para os passageiros em ligação.
África	Praga e Budapeste	Aumento da operação a estas duas cidades em 1 voo por semana, num total de 8 voos por semana a cada cidade, devido a incrementos de procura.
	Bucareste	Em 2013, atingiu 6 voos por semana (lançado em 2012, com 3 voos por semana).
	Casablanca	No final do Verão, com a revisão da operação, introdução de Airbus na rota, reduzindo-se a operação a 1 voo diário.
	Marraxeque	No final do Verão, com a revisão da operação, introdução de Airbus na rota, mantendo-se o número de frequências.
Atlântico Sul	Tanger	Em outubro, início da operação, com 5 voos semanais em Beechcraft, perfazendo um total de três destinos em Marrocos.
	Bissau	Devido a problemas de segurança com gravidade, suspensão da operação a 10 de dezembro.
	Rio de Janeiro	Entre junho e setembro, em resultado da forte procura, lançamento de um voo adicional Lisboa-Rio de Janeiro, perfazendo a operação 13 voos por semana à partida de Lisboa e 3 no Porto.
Oriente	Salvador	No período de julho a outubro, redução de um voo semanal Lisboa-Salvador, perfazendo 6 voos por semana, não existindo grande pressão de procura e apresentando outras rotas índices de ocupação elevados a justificar incrementos de oferta.
	Kuala Lumpur	A 27 de outubro, alargamento do <i>code-share</i> com a Emirates.

### Otimização da receita com a maior eficiência da gestão do espaço

No ano de 2013, foi finalizada e consolidada a implementação do novo sistema de *Revenue Management* PROS O&D II. A TAP posicionou-se, assim, num patamar mais evoluído na gestão de receitas de voos, tendo passado a dispor da seleção da aceitação de reservas com recurso a um leque mais diversificado de critérios de escolha. Estes, permitindo uma afinação, dinâmica e em *real time*, da disponibilidade de preço, proporcionam, a cada momento, uma seleção da aceitação de reservas mais ajustada à natureza da procura e à sua evolução.

Com estes desenvolvimentos, a TAP ficou, deste modo, apetrechada para competir de forma mais equilibrada e no mesmo plano da concorrência, progressivamente agressiva, que enfrenta em praticamente todos os mercados para onde opera. Os resultados são já visíveis, numa melhor e mais eficiente utilização do espaço à venda, com incremento do *load factor* associado a um aumento do número de passageiros, bem como das receitas de passagens.

### Características do novo Sistema de Revenue Management O&D oriented

A gestão do espaço, numa perspetiva de otimização da receita da Rede, é efetuada através da diferenciação da disponibilidade de lugares à venda por origem/destino e por ponto de venda (POS).

Desta forma, é proporcionada uma seleção da aceitação de reservas mais criteriosa e com maior nível de granularidade.

Este facto permitirá uma avaliação da receita esperada de cada reserva mais próxima da realidade uma vez que, na análise, é incorporado o conjunto de voos que compõem a viagem entre uma dada origem e um dado destino, e não apenas cada voo considerado isoladamente.

### Despesas de comercialização a seguir a tendência dos mercados

Seguindo a tendência geral nos mercados nacional e internacional, a TAP prosseguiu uma política de redução das despesas de comercialização.

## COMUNICAÇÃO COM OS CLIENTES

### Presença na Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL) 2013

Neste certame, que decorreu entre 27 de fevereiro e 3 de março, a marca TAP trabalhou, principalmente, temas como: a dimensão da Rede TAP; o novo site *flytap mobile* e as aplicações gratuitas para *tablets* e *smartphones*; o produto *donate miles* e leilões Victoria com milhas, para clientes do Programa Victoria, o *Safety film* (entretanto premiado como melhor *Safety Airline Video*); o novo serviço de Classe Executiva do médio e longo curso; o produto FLIP&FLAP, com presença das mascotes nos dias de feira dedicados ao grande público; a Social Media (informação demonstrativa do trabalho da TAP nas redes sociais – crescimento registado, passatempos, *servicing*); a Revista UP e o livro *Portugal Vale a Pena*; uma área interativa com um jogo para os visitantes da feira, e transmissão de vídeos dinamizadores dos conteúdos da Corporate TV (focados no produto TAP em 2012 e 2013).

Durante o evento, passaram no stand da TAP cerca de 58 milhares de visitantes.



A TAP participou na BTL com o stand de 2012, mas remodelado e adaptado ao produto TAP e à sua evolução em 2013.

### Junto dos mais novos (FLIP&FLAP)

O lançamento da marca FLIP&FLAP foi oficialmente realizado no Dia Mundial da Criança – 1 de junho de 2012 –, tendo a marca tido a sua consolidação, em termos de ativação, ao longo de 2013, com a concretização de diversas atividades para o segmento mais júnior: Campanha de desconto *Reserve a sua viagem em família, no dia 30 de maio, e tenha 50% de desconto!*; *Ação Decora & Descola*, no Aeroporto de Lisboa; *Parada das Mascotes*; *Natal 2013*; *Greenfest*.

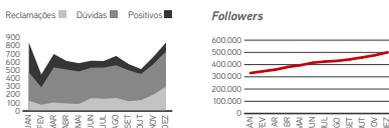


### Redes Sociais

#### Facebook

Em dezembro de 2013, o Facebook da TAP – nos mercados de Portugal e do Brasil –, contava com mais de meio milhão de fãs. No perfil oficial da página de Portugal, o aumento ao longo do ano foi de cerca de 180 milhares de seguidores, numa média de 15 mil novos fãs/mês.

Ainda nesta página, estão referenciados os principais mercados, dos quais os fãs da TAP são oriundos, por ordem decrescente, Portugal, Brasil, Reino Unido, França e Suíça.



#### Perspetiva do servicing

Distribuição das questões colocadas pelos seguidores TAP no mural da empresa.



#### Twitter



No Twitter, a TAP totaliza cerca de 5.700 novos seguidores (+60% face a 2012).

#### Instagram

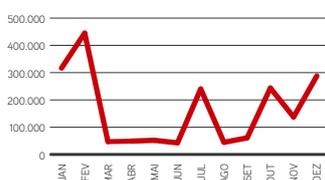
Desde junho de 2012, a TAP tem, também, um perfil no Instagram. Em final de 2013, o perfil da Empresa totalizava já 8 milhares de seguidores.



#### Youtube

Entre os vídeos que mais contribuíram para o desenvolvimento deste canal na TAP, de destacar o *Safety film*, que chegou ao final de 2013 com mais de 600 mil visualizações.

#### Visualizações em 2013



Evolução das visualizações no youtube.com/tap, ao longo do ano 2013.

### Golfe

A TAP manteve o seu foco no Golfe, na qualidade de *Golf Friendly Airline*, tendo sido realizados dois torneios, com o apoio técnico do Clube TAP, enquanto parceiro preferencial para a modalidade.

// 6º Torneio Victoria (Montado Hotel & Golfe Resort, 8 de junho)

// 36º TAP Open Algarve (entre 12 e 15 de novembro)



No total dos dois eventos, participaram cerca de 300 jogadores/participantes.

**A TAP tem vindo a manter, deste modo, o seu forte posicionamento na área do Social Media com três objetivos principais**



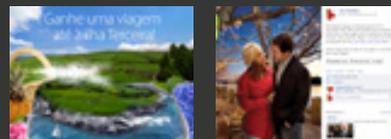
#### // Customer Service & Relationship

Responder ao Cliente no menor tempo possível, sobre todo o género de dúvidas e reclamações.



#### // Criar e manter uma forte relação, sobretudo emocional, com os seus seguidores

Dar o conteúdo que realmente interessa aos Clientes, desenvolver passatempos e concursos dedicados e com potencial de interação, trazer as campanhas e participações dos seguidores para as ruas, em ações de *street marketing* associadas ao Facebook e às outras redes.



#### // Promoção de Marketing

Ter uma estratégia semanal, adequada a cada rede, tipo de público e respetivo idioma, que interaja com cada seguidor na rede em que este mais goste de estar presente, mantendo-o a par do que a TAP faz em termos de produto, preço, promoções e ações de rua, entre outras iniciativas.

## REALIZAÇÃO DE CAMPANHAS

### Campanhas digitais (ongoing)

O investimento da TAP em campanhas *online* nos diversos mercados, com foco no motor de busca Google, foi de EUR 1,7 milhões, para um total de 315.862 reservas realizadas *online*, o que representou um crescimento de 16%, face ao ano anterior, em reservas diretamente decorrentes do investimento Google em campanhas.



## POLÍTICA DE FIDELIZAÇÃO

### Programa Victoria

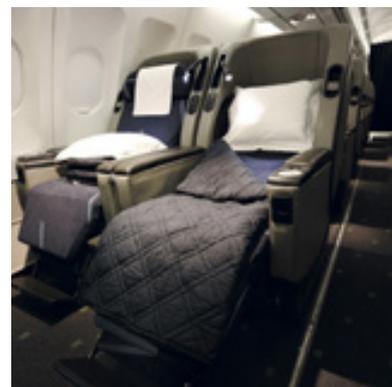
Ao longo do ano, foram comunicadas diversas campanhas aos clientes da base Victoria nos diversos mercados. As campanhas que variam entre campanhas de preço TAP, comunicação de produto da companhia ou promoções do próprio programa e dos seus parceiros, representaram, globalmente, em 2013, um total de 11,5 milhões de contactos, destacando-se os seguintes volumes: *Unique e-mail open*: 2.696.471; *Unique e-mail click*: 570.783.



## FOCO PERMANENTE NO SERVIÇO A BORDO

### Mais conforto no novo serviço de classe executiva

Na nova tap | executive, no longo curso, as tradicionais mantas foram substituídas por edredons confortáveis. Os novos *kits* de conforto, recicláveis, contêm itens produzidos com materiais 100% naturais. O novo serviço envolveu, também, a consolidação da gastronomia de raízes portuguesas, proporcionando uma oportunidade para as empresas e para os produtos nacionais, estimulando a sua capacidade concorrencial com os diversos mercados internacionais.



### Programa Corporate

Em 2013, as campanhas enviadas para clientes Corporate representaram, globalmente, nos mercados de Portugal e Espanha, cerca de 70 milhares de contactos, com comunicação de produto e serviço TAP.



### As crianças não foram esquecidas

Foram introduzidos novos *traymats*, caixas de refeição e copos decorados com a mascote da TAP, Flip&Flap e novos *kits* de entretenimento de criança, com jogos e artigos de conforto.

### Cozinha dos sentidos – novo serviço de YCL

O novo conceito baseia-se em reinventar o espírito da cozinha tradicional, permitindo, com produtos de qualidade, oferecer comida caseira e tradicional, ao mesmo tempo que proporciona, aos passageiros dos voos de longo curso da TAP, uma experiência gastronómica diferente. A cozinha tradicional apela aos nossos sentidos, caracteriza-se por integrar pratos ricos em sabor e perfumes, tendo por base, simultaneamente, ingredientes saudáveis.

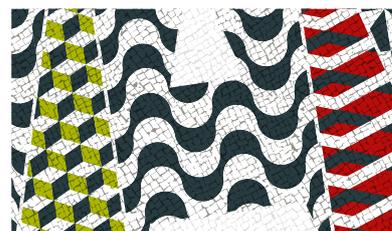


Imagem da colçada portuguesa nos suportes à refeição

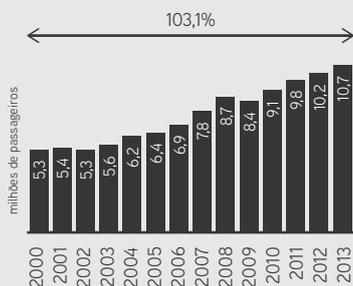
### Sites TAP

Site	Visitantes Unicos	Pageviews
flytap.com	31.982.702	35.340.272
tapvictoria.com	1.827.848	14.458.084
tapcorporate.com	43.436	185.363



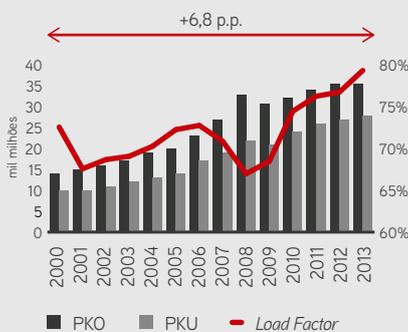
### Passageiros Transportados

Operação regular



### Oferta, Procura e Load Factor de Passageiros

Passageiro-Km e %



## REDE DE LINHAS

Na operação da Rede de Linhas da Companhia, a TAP prosseguiu, em 2013, a sua estratégia no sentido de disponibilizar uma oferta de serviços de qualidade, e ajustada às necessidades dos seus Clientes, por forma a corresponder às suas expectativas.

**No total de rede, o nível de oferta da operação regular manteve-se semelhante ao ano anterior, para um acréscimo na procura de 3,4%. O coeficiente de ocupação incrementou, em consequência, 2,6 p.p. para 79,4%. O total de passageiros transportados excedeu os 10,7 milhões (+5,1%), tendo os proveitos de passagens totalizado EUR 2.216,6 milhões, mais 4,9% que em 2012.**

Na operação foram realizados cerca de 107 mil serviços. Refira-se, adicionalmente, a presença em cerca de 69 mil voos operados por outras companhias, ao abrigo de acordos de código repartido. A Companhia voou mais de 255 mil horas com equipamento próprio, e mais de 55 mil horas com equipamento da Portugalá, perfazendo, no total, mais 0,8% que em 2012. O número de quilómetros percorridos correspondeu, respetivamente a 183,4 e a 30,3 milhões.

## REDE MÉDIO CURSO

**Em 2013, o tráfego do médio curso representou 42,3%, do total da Rede de Linhas,** quando expresso em passageiro-quilómetros (PKU), mais 1,3 p.p. que em 2012.

// Nas **Regiões Autónomas**, a análise rigorosa à operação, perspetivando uma melhor adequação entre oferta e procura na rota Lisboa-Funchal, motivou a suspensão de voos, efetivada de forma dirigida a operações com menor índice de ocupação.

// Assim, a oferta para este sector de Rede diminuiu 3,6%, tendo a procura registado um incremento na ordem de 0,2%, melhorando o coeficiente de ocupação, em 2,7 p.p., para 72,3%.

As Regiões Autónomas registaram um peso de 3,9%, menos 0,1 p.p. que em 2012.

// A **Europa**, correspondendo a 37,9% da procura total, constituiu-se como o 2º sector mais importante na rede da TAP. No entanto, considerando, também, a procura do Continente e das Regiões Autónomas, constata-se que a região Europeia, globalmente, representou 42,3% do total da procura da Companhia em 2013, passando a assumir-se como o sector da Rede de maior expressão.

O aumento de oferta neste sector de rede, da ordem dos 2,8%, foi inteiramente compensado pelo crescimento da procura, que acabou por se situar em 7,4%. O coeficiente de ocupação registou, como consequência, um acréscimo de 3,2 p.p., posicionando-se em 75,9%.

// No **Continente**, na sequência de uma melhor distribuição da operação entre Lisboa e Porto ao longo do dia, facto que permitiu retirar um voo em alguns períodos do ano, registou-se na oferta atribuída a este sector de rede uma redução, da ordem dos 4,4%. Face a um incremento da procura de 1,4%, verificou-se um acréscimo do coeficiente de ocupação, da ordem dos 3,6 p.p., mantendo-se a representatividade deste sector de rede, sensivelmente no mesmo nível, na ordem dos 0,5%.



## REDE LONGO CURSO

O tráfego do longo curso representou, em 2013, **57,7% do total da Rede de Linhas**, menos 1,3 p.p., que no ano anterior.

Em **África**, perspetivando-se o reforço competitivo do *hub* de Lisboa, oferecendo boa conectividade de e para outros destinos intra-europeus servidos pela Companhia, foi efetuado o aumento da oferta de operação, na ordem dos 1,2%. Face ao acréscimo de 5,5% verificado na procura, o coeficiente de ocupação registou um ligeiro acréscimo, de 3,1 p.p., situando-se em 76,6%.

A representatividade da região, no total da rede, situou-se em 10,7%, mais 0,2 p.p. que o verificado em 2012.

// No **Atlântico Norte** a procura dirigida a este sector de rede registou um acréscimo, da ordem dos 2,3%, tendo-se verificado uma diminuição na oferta de 1,2%. Em consequência, o índice de ocupação registou uma variação positiva, na ordem dos 2,8 p.p., para 82,8%. O peso do tráfego no total da rede reduziu, muito ligeiramente, face a 2012, situando-se em 5,3%.

// No **Atlântico Médio**, o incremento da procura para esta região, da ordem dos 13,5%, foi significativamente superior ao aumento da oferta, na ordem dos 3,2%. O coeficiente de ocupação apresentou, em consequência, uma melhoria importante, de 7,8 p.p., situando-se em 85,9%, o mais elevado da Rede TAP. A representatividade no total da rede registou um ligeiro aumento de 0,2 p.p., face a 2012, situando-se nos 2,2%.

// Na região do **Atlântico Sul**, a redução da oferta para esta região, da ordem dos 2,7%, foi superior à diminuição verificada na procura, que atingiu os 0,7%. O coeficiente de ocupação apresentou, em consequência, um pequeno incremento, situando-se em 84,2%.

## Posição de liderança no Brasil

O Atlântico Sul constituiu o sector de maior representatividade na rede de linhas, atingindo 39,5%, menos 1,6 p.p. que em 2012, continuando a exceder a dimensão do sector de rede Europa.

A intensidade da operação dirigida a este sector de rede, ao longo dos últimos anos, e traduzida tanto pelo reforço de frequências, como pela abertura de ligações para novos pontos, reflete a opção da Companhia no sentido de se especializar no transporte de tráfego entre a Europa e o Atlântico Sul.

## Tráfego (PKU) por Sector de Rede Linhas

Operação regular





### Colaboração com companhias parceiras

Prosseguiu a intensificação do relacionamento com as companhias-membro da STAR Alliance, merecendo referência o aumento do número de voos ou pontos de conexão, em *code-share*, com as parceiras AIR CHINA e Thai Airways, bem como o alargamento do *code-share* com a South African Airways, em resultado do aumento de destinos oferecidos pela TAP em equipamento próprio, em 2013. Desta forma, foi garantido o incremento dos encaminhamentos, bem como a diversificação da oferta, através do crescimento do número de destinos de código partilhado entre as empresas.

Tendo sempre em atenção o reforço do leque de benefícios, nomeadamente, os decorrentes do continuado alargamento e melhor cobertura da rede de destinos TAP a disponibilizar aos nossos Clientes, foram conduzidas com sucesso as negociações com

as empresas GOL e COPA, no sentido de se iniciar, a breve trecho, estreitas parcerias ao nível comercial, que abarcam serviços em *code-share* e interligação dos Programas de Passageiro Freqüente. Estão, entretanto, em curso negociações para o mesmo efeito com outras empresas, entre as quais se destacam a ETHIOPIAN e a Air INDIA (esta última, em vias de integração na STAR Alliance).

No âmbito da Aliança STAR, diversas atividades em curso foram dirigidas a maximizar o aproveitamento das potencialidades, sinergias e benefícios gerados pela interação dos vários membros, como é claro exemplo a futura utilização comum de um único Terminal em Londres (Heathrow), e a partilha de terminal e *lounges* em São Paulo.

Região	Volume de Tráfego (Passageiros)	Variação sobre o ano anterior		
		Capacidade (PKO)	Tráfego (PKU)	Coefficiente de Ocupação
Continente	567.104	-4,4%	1,4%	63,4%
Regiões Autónomas	958.771	-3,6%	0,2%	72,3%
Europa	6.553.301	2,8%	7,4%	75,9%
África	726.314	1,2%	5,5%	76,6%
Atlântico Norte	259.789	-1,2%	2,3%	82,8%
Atlântico Médio	95.903	3,2%	13,5%	85,9%
Atlântico Sul	1.541.721	-2,7%	-0,7%	84,2%
<b>Total</b>	<b>10.702.903</b>	<b>0,0%</b>	<b>3,4%</b>	<b>79,4%</b>

## Acordos de Cooperação e Parcerias\* 2013

Portugal	
Continente	Brussels Airlines, Emirates, Lufthansa, Sata International, Swiss, Turkish Airlines, Ukraine International, United Airlines, US Airways (de março a outubro)
Regiões Autónomas	Austrian Airlines (até outubro), Sata International
Europa	
Alemanha	Aegean Airlines, Air China, Austrian Airlines (até outubro), Brussels Airlines, Croatia Airlines, Etihad Airways, LOT – Polish Airlines, Lufthansa, Thai Airways, Turkish Airlines, United Airlines, US Airways
Áustria	Aegean Airlines, Austrian Airlines, Brussels Airlines, Ukraine International
Bélgica	Austrian Airlines, Brussels Airlines, Etihad Airways, Finnair, LOT – Polish Airlines (até março), Thai Airways, Ukraine International, United Airlines
Bósnia e Herzegovina	Austrian Airlines
Bulgária	Austrian Airlines, Lufthansa
Croácia	Croatia Airlines, Lufthansa
Dinamarca	Lufthansa
Espanha	Aegean Airlines, Air Canada (de março a outubro), Air China, Austrian Airlines, Croatia Airlines (de março a outubro), Egyptair, Finnair (até março), Thai Airways, Turkish Airlines, Ukraine International
Eslováquia	Austrian Airlines
França	Brussels Airlines
Finlândia	Finnair, Lufthansa
Grécia	Aegean Airlines, Lufthansa, Swiss
Holanda	Etihad Airways (desde março), Finnair, LOT – Polish Airlines, Ukraine International (desde outubro), United Airlines
Hungria	LOT – Polish Airlines, Lufthansa
Itália	Aegean Airlines, Air China, Alitalia, Austrian Airlines, Croatia Airlines, Egyptair, Etihad Airways, LOT – Polish Airlines, Ukraine International
Noruega	Lufthansa
Polónia	LOT – Polish Airlines
Reino Unido	Aegean Airlines, Air Canada, Etihad Airways, South African Airways, Ukraine International, United Airlines
República Checa	LOT – Polish Airlines, Lufthansa
Roménia	Austrian Airlines, LOT – Polish Airlines, Lufthansa
Rússia	Siberia Airlines
Sérvia	Austrian Airlines
Suécia	Brussels Airlines, Lufthansa
Suíça	Air China (desde março), Austrian Airlines, Croatia Airlines, Etihad Airways, Finnair, LOT – Polish Airlines (até março), Swiss, Thai Airways, Ukraine International, United Airlines
Turquia	Turkish Airlines
Ucrânia	Ukraine International
Médio Oriente	
Emirados Árabes Unidos	Emirates, Etihad Airways
África	
África do Sul	South African Airways
Egito	Egyptair
Gana	South African Airways
Marrocos	Etihad Airways
Atlântico Norte	
Canadá	Air Canada, Sata International
E. U. A.	Air Canada, Sata International, United Airlines, US Airways
Atlântico Central	
México	United Airlines
Atlântico Sul	
Brasil	TAM (até novembro)
Oriente	
China	Air China
Hong Kong	Emirates, Lufthansa
Malásia	Emirates
Singapura	Emirates, Lufthansa
Tailândia	Emirates, Thai Airways

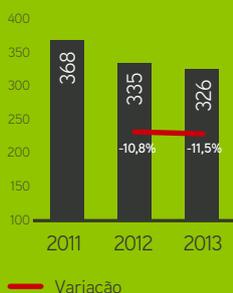
\* Operação por companhia parceira

A Missão da TAP-Cargo consiste em prestar um serviço de confiança na recolha, transporte e entrega de mercadorias e encomendas nos aviões da TAP e parceiros, em tempo útil, e adequado às necessidades dos Clientes e a preços competitivos.

**Toneladas Transportadas**  
por Sector de Rede Linhas



**Tráfego de Carga e Correio**  
TKU milhões



#### Novos Projetos

- // Cargospot – Novos *upgrades* ao sistema e integração de reservas, *pricing* e faturação com o sistema financeiro de contabilidade da Empresa;
- // ICS, ECS e SDS – Finalização e implementação do SDS automático;
- // *e-freight*;
- // *Mail system* – Análise de especificações – Arranque do projeto

## CARGA

### A TAP-Cargo mantém a sua forte posição como importante *player* europeu na ligação entre a Europa e a América do Sul e África

2013 foi o terceiro ano consecutivo de desaceleração geral do negócio da carga aérea a nível mundial, afetando, negativamente, a maioria das bases na Europa e respetivas companhias aéreas. Apesar deste facto, a TAP-Cargo manteve uma razoável resiliência a esta tendência. De facto, tendo aumentado as suas vendas até 2011, sendo este um ano já desfavorável, a TAP-Cargo assistiu, em 2013, a uma ligeira redução do volume de toneladas transportadas, da ordem dos 2,1%.

Através da sua plataforma giratória em Lisboa, a TAP-Cargo prossegue na consolidação do seu excelente posicionamento estratégico entre a Europa e a América do Sul e África, com maior relevância para os mercados de Brasil e Angola, mas, igualmente, ligando diretamente toda a rede TAP.

Embora cerca de 70% da receita de carga e correio tenha sido gerada no estrangeiro, Portugal foi o mercado mais importante na geração de receita, seguindo-se os mercados de Alemanha, Itália, Brasil e França.

Em termos de crescimento líquido da receita, Itália, Espanha e Brasil foram, por esta ordem, aqueles que mais contribuíram, enquanto em percentagem de crescimento da mesma, Áustria, Dinamarca e as vendas no extremo-orientes se apresentaram com melhor posicionamento.

Na procura da satisfação do Cliente, a TAP-Cargo continuou a desenvolver a sua atividade em toda a gama de produtos, designadamente, no transporte de carga geral, correio, carga valiosa, carga expresso, carga em temperatura controlada, carga de grande formato e animais vivos, entre outros. Em 2013, o transporte de carga em temperatura controlada atingiu o seu máximo de atividade, destacando-se as importações para o Brasil deste tipo de carga de características tão específicas e delicadas.

A TAP-Cargo alarga, também, a sua atividade a serviços *charters* dedicados, regulares ou pontuais, nomeadamente para transporte de carga especial ou de grande formato, consoante a logística pretendida pelo Cliente.

Em 2013, a primeira prioridade de investimento incidiu na continuação do desenvolvimento e implementação de novas tecnologias de informação destinadas à gestão dos seus processos *core*. O sistema Cargospot detém, agora, novas facilidades instaladas, abrangendo as áreas de reservas, controlo de espaço da aeronave, *pricing* e gestão de receita, numa única plataforma integrada. Entretanto, foram colocados à disposição dos Clientes sistemas para a localização da sua carga, usando aplicações gratuitas na internet, a partir dos seus sistemas móveis comuns.

A Comissão Europeia e a autoridade nacional aduaneira especificaram em Portugal informação eletrónica adicional, necessária entre os sistemas próprios e os sistemas das companhias aéreas. Estes novos *standards* tomaram a forma de lei, tornando-se, assim, imprescindíveis para a continuidade do negócio.

Para este propósito, a TAP-Cargo, que já implementara o ICS-*Import Control System* e o ECS-*Export Control System*, finalizou e implementou o sistema SDS-*Sistema de Declarações Sumárias*, agora de forma automática.

Igualmente, a Companhia tem mantido um estreito relacionamento com a IATA, cujas recomendações segue rigorosamente. Nesta linha, a TAP-Cargo está a coordenar o desenvolvimento do *e-freight* em Portugal, sob a supervisão daquela organização.



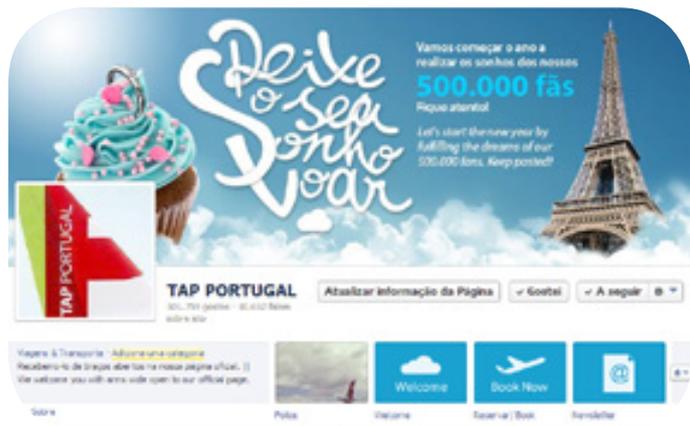
**Transporte de carga geral, correio, carga valiosa, carga expresso, carga em temperatura controlada, carga de grande formato e animais vivos**



**Novas tecnologias de informação na gestão dos seus processos *core***



**Serviços *charters* dedicados, regulares ou pontuais, para transporte de carga especial**



## E\_COMMERCE

### Presença do portal flytap.com em 50 mercados

O e-Commerce da TAP, em 2013, foi responsável por um volume de receita vendida na ordem dos EUR 419,6 milhões, montante que representa um incremento de 22,5%, relativamente ao ano anterior e se traduz num total de 1,3 milhões de passageiros. Os números deste canal de vendas, responsável já por 15,2% da receita global dos mercados, refletem bem a opção por uma estratégia de crescimento, de expansão geográfica a novos quadrantes e de uma crescente consolidação da posição da TAP em diversos mercados *online*. Como mercados com mais elevado desempenho, em termos de volume de vendas, de referir o Brasil, onde a TAP registou um crescimento assinalável, na ordem dos 38,8%, e Portugal, ultrapassado, apenas, pelo Brasil no peso global de vendas. Destaque, igualmente, para os crescimentos, considerados de importância, registados em França (34,9%) e na Suíça (31,1%).

O canal de vendas *mobile*, inaugurado em 2012, registou um crescimento importante no primeiro ano de atividade, com uma receita vendida na ordem dos EUR 5,6 milhões, valor que correspondeu a 1,3% do total de venda em canais digitais.

O portal flytap.com passou a estar presente em três novos mercados, dada a inclusão do Gana, do Mali e do México. Numa procura constante de simplificação do processo de compra e de criação de uma oferta progressivamente personalizada e atraente para os seus Clientes, a TAP introduziu, no leque de opções de pagamento disponíveis em 22 dos seus mercados, o PayPal, abrindo, desta forma, excelentes perspetivas, relativamente à dinamização e à expansão das suas vendas *online*. De destacar, igualmente, o lançamento do novo portal TAP Agents no mercado português.

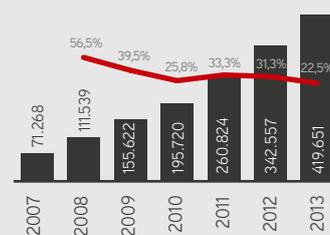
A plataforma de reservas *online* foi remodelada, de forma a cumprir requisitos de melhor adequação da oferta e disponibilidade de voos às pesquisas dos utilizadores, bem como a garantir um nível de segurança ainda mais elevado ao nível dos pagamentos *online*, através da migração para a PCI Payment Platform.

No âmbito do flytap.com, registou-se, em 2013, uma forte divulgação de campanhas promocionais, num total de 86 ocorrências, correspondendo aos objetivos delineados de aumento exponencial do número de visitas, de pesquisas e de receita adicional.

Relativamente aos programas de afiliação, responsáveis por 4,2% das receitas *online*, a TAP continuou a sua estratégia de crescimento e de consolidação da rede de afiliados em diversos mercados. Nesse sentido, foram desenvolvidos esforços de alargamento da presença *online* e dinamizadas diversas parcerias, quer ao nível das plataformas de afiliados, quer ao nível de *metasearchers*, *deal sites* e *remarketing*.

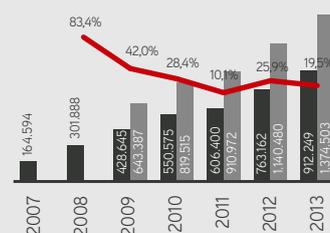
### Receita Online

EUR milhões



— Variação

### Reservas Online



■ Nº reservas  
 ■ Nº passageiros  
 — Variação do nº de reservas

A Direção do Serviço ao Cliente tem como missão assegurar a prestação de serviços de assistência em escala, em todos os aeroportos da rede TAP, com padrões de elevada qualidade comercial e operacional, a fim de garantir a satisfação dos clientes.



## SERVIÇO AO CLIENTE

### Principais funções

- // Definir os níveis de serviço de assistência em escala e regulamentar e coordenar a respetiva implementação, tendo como objetivos a segurança operacional e a excelência no atendimento;
- // Gerir, direta e/ou indiretamente, os serviços de assistência em escala, em todas as vertentes operacionais (passageiros, rampa, *load control*, carga, correio, e serviços adicionais *De-icing / Anti-icing, Drinking Water e Fueling*) e segurança, em todos os aeroportos para onde a TAP opera;
- // Gerir a operação do *Hub* de Lisboa, garantindo a pontualidade e a otimização dos fluxos de transferência, com níveis máximos de segurança e qualidade operacional e comercial;
- // Gerir o processo de transferências em toda a rede TAP;
- // Gerir o tratamento das irregularidades;
- // Garantir a qualidade da assistência em escala, de modo uniforme e consistente, em todos os aeroportos onde opera;
- // Promover o desenvolvimento e a implementação de medidas de melhoria do serviço prestado, tendo como objetivo a excelência na *passenger experience*.

### Principais Prioridades da Direção do Serviço ao Cliente, em 2013

#### Irregularidades de bagagem

Seguindo a tendência dos últimos anos, a TAP melhorou, significativamente, a sua *performance*, reduzindo as irregularidades de bagagem em -12% na Rede e em -13% no *Hub*, relativamente a 2012. Esta melhoria foi, em grande parte, promovida pela reformulação dos processos de transferências em Lisboa, bem como pelas ações desenvolvidas pelas escalas da rede TAP.

#### Projetos 2013

##### Gestão de escalas

Em 2013, foram abertas duas novas escalas, Tânger e Boa Vista, e foram encerradas outras duas, Turim e Linate.

##### Projeto CITP (Common IT Platform) – Amadeus Altea

No seguimento da política já encetada nos anos anteriores, a Direção do Serviço ao Cliente continuou o processo de implementação do *Departure Control System Amadeus Altea* nas escalas do exterior, tendo coordenado a migração de seis escalas adicionais (Europa: Faro, Málaga e Moscovo | África: Argel, Bamako e Accra), finalizando 2013 com 82% das escalas da rede TAP *online* no sistema *Amadeus Altea*.

##### Sharepoint – Gestão de Escalas

A página de *Sharepoint* da Gestão de Escalas foi implementada, tendo como principal objetivo concentrar numa única página *online*, a globalidade dos relatórios de informação de gestão relacionados com as escalas da Rede TAP.

A introdução desta página permitiu melhorias significativas, no âmbito do acesso à informação por parte dos colaboradores da Direção do Serviço ao Cliente dispersos pelo Mundo TAP, tendo, igualmente, facilitado a comunicação dos intervenientes, em geral.

##### Intercâmbio de Quadros entre Escalas

A Direção do Serviço ao Cliente lançou um programa de intercâmbio de quadros entre as escalas da rede TAP e o *Hub*, tendo sido realizados 15 estágios neste âmbito, envolvendo, para além de Lisboa, as escalas de Espanha, Bélgica, Reino Unido, Brasil e Estados Unidos. Com este programa, pretendeu-se promover o melhor conhecimento de cada uma das diferentes realidades locais, bem como estimular o trabalho de grupo e a partilha de experiências, revelando-se como uma iniciativa significativamente enriquecedora para os participantes e para a organização.

##### Hub de Lisboa e Melhoria Contínua

A área de Melhoria Contínua da Direção do Serviço ao Cliente desenvolveu e acompanhou a implementação de projetos fundamentais para a otimização da *performance* do *Hub* de Lisboa, destacando-se:

- // *Inform/Hub Control* – O *GS Hub Control* permite a monitorização de todos os processos inerentes à rotação de uma aeronave, identificando em tempo útil eventuais desvios com impacto na pontualidade, e facilitando a tomada antecipada de ações corretivas. É uma ferramenta essencial para a otimização da *performance* do *Hub Control Center*.
- // Implementação do *My Bag* – Ferramenta que tem como objetivo a gestão do processo de tratamento de bagagens no *Hub* de Lisboa, permitindo a respetiva monitorização em tempo real, e a antecipação de medidas corretivas.
- // Implementação de BRS na placa – A utilização desta tecnologia permitiu a implementação de novos processos de carregamento de bagagem, com o conhecimento dos carregamentos nos aviões, em tempo real.
- // Novos processos de *check-in* no *Hub* – A Direção do Serviço ao Cliente, seguindo a tendência da Indústria, apostou fortemente no desenvolvimento da estratégia *self-check-in*, incentivando a utilização dos diferentes canais *self: web, mobile* e quiosques. Em Lisboa, foram substituídos os antigos quiosques TAP por outros *Common Use* de última geração, aumentando, também, o seu número. Foi redesenhada a área de *check-in*, convertendo-se balcões de *check-in* tradicional (*full service*), em balcões de *drop off*, com vista a reduzir o tempo de processamento por passageiro e, consequentemente, o respetivo tempo de espera, em fila.

### Bags ready-to-go

O projeto *Bags Ready-to-go* surge na sequência do anterior projeto e traduz-se na disponibilização de etiquetas de bagagem nos quiosques de *self-check-in*, o que passou a ser possível em Lisboa, no decurso de 2013.

Esta facilidade está alinhada com as melhores práticas da Indústria, promovidas pelo programa *Fast Travel / Simplifying the Business* da IATA, cujo objetivo é a redução dos tempos de atendimento e espera nos aeroportos, melhorando assim a experiência de viagem dos passageiros.

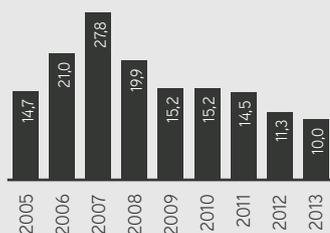
### Trial do equipamento Self-Service Bag Drop

Ainda decorrente dos novos processos de *check-in*, a Direção do Serviço ao Cliente desenvolveu um projeto em parceria com a SITA, Amadeus e o Aeroporto de Lisboa, com vista a testar e avaliar os equipamentos de *self-service bag drop*, que permitem ao passageiro, após ter efetuado *check-in* num canal *self* e imprimido a etiqueta de bagagem num quiosque, despachar a respetiva bagagem, sem intervenção de um agente da companhia, de forma fácil e rápida.



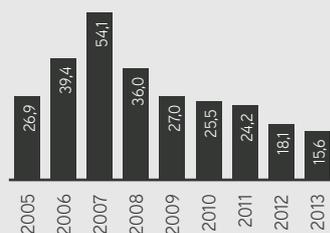
### Left Behind/1.000 passageiros

#### Rede



Em 2013, na rede TAP, 10,0 *Left Behind*/1.000 passageiros, uma melhoria no desempenho na ordem dos 11,5%, face a 2012.

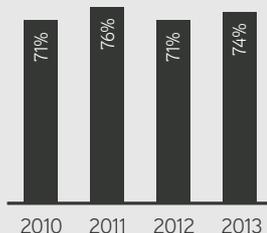
#### Hub Lisboa



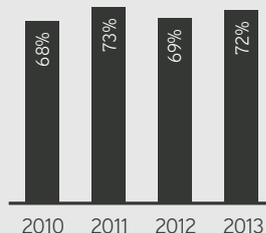
No *hub* Lisboa, 15,6 *Left Behind*/1.000 passageiros, a refletir uma melhoria de 13,8%, relativamente ao ano anterior.

### Pontualidade à Partida (até 15 min.)

#### Rede

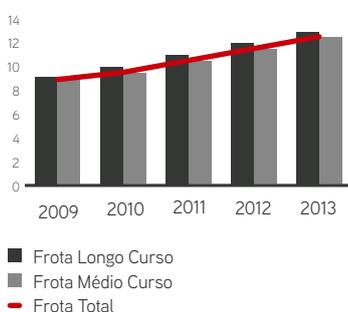


#### Hub Lisboa





### Idade média da Frota



### Financiamento da Frota

31 de dezembro 2013



- 67% Propriedade da Companhia
- 33% Leasing Operacional

No total das 55 aeronaves que integravam a frota da TAP, em operação, a 31 de dezembro de 2013, 37 aparelhos eram propriedade da Empresa e 18 operaram em regime de *leasing* operacional.

// Propriedade da Companhia  
15 A319; 5 A320; 2 A321; 11 A330 e 4 A340;

// Leasing operacional  
4 A319; 12 A320; 1 A321 e 1 A330.

## FROTA

A frota do Grupo TAP, que compreende as aeronaves da TAP e da PGA, manteve-se inalterada desde 2010, integrando 71 unidades, a 31 de dezembro de 2013. A frota da TAP é composta por 55 aeronaves (39 de médio curso e 16 de longo curso) e pela frota regional da PGA, num total de 16 aeronaves (incluindo 2 aviões em ACMI da OMNI).

### Previsão para 2014

O ano de 2014 será, de novo, de crescimento, estando prevista a abertura de diversas rotas novas no médio e, também, no longo curso. Para fazer face à operação adicional, encontra-se planeada a adição à frota TAP, de seis aeronaves, mantendo-se a constituição da frota da PGA.

Os seis aviões acima referidos representam um acréscimo significativo de, aproximadamente, 10%, possibilitando por um lado, responder ao crescimento de passageiros verificado em 2013, na ordem dos 7%, permitindo, igualmente, a expansão da rede de operações prevista para 2014.

O reforço da operação efetuar-se-á através da entrada em operação, próximo a junho de 2014, de dois aviões A330-223 (longo curso) e de quatro aviões de médio curso (dois A319-111 e dois A320-214), sendo a totalidade em regime de aluguer operacional de médio/longo prazo.

Foi anunciado oficialmente pela Airbus um atraso de cerca de dois anos na entrega à TAP dos novos A350-900 XWB, tendo a primeira entrega passado do início de 2015, para início de 2017. A entrega das doze aeronaves realizar-se-á ao longo de três anos, arrancando ainda este ano o grupo de trabalho de especificação dessas aeronaves, conforme imposto pela calendarização da Airbus.

### Composição

Aviões em operação em 31 dezembro

	Unidades		Idade Média	Titularidade	Aluguer	2014 Adições
	Dez/12	Dez/13				
<b>Médio Curso</b>						
A319	19	19	14,6	15	4	2
A320	17	17	9,9	5	12	2
A321	3	3	12,5	2	1	
<b>Longo Curso</b>						
A340	4	4	18,7	4	0	
A330	12	12	10,9	11	1	2
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>12,5</b>			<b>6</b>

### Utilização Média Diária

Block Hours/Dia

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Médio Curso</b>						
A319	10,90	10,40	10,18	10,76	10,82	11,40
A320	11,51	10,45	10,65	10,95	12,32	12,35
A321	12,04	10,85	10,88	11,56	11,94	12,75
<b>Longo Curso</b>						
A340	12,90	10,97	13,40	14,37	13,54	13,95
A330	15,16	13,56	13,83	14,66	15,56	14,99



## POUPANÇA DE COMBUSTÍVEL

### Frota da TAP Portugal

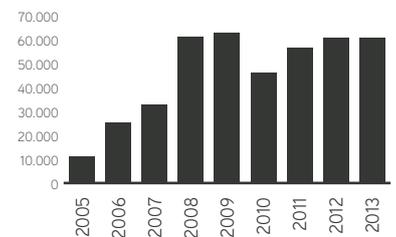
A métrica que tem sido utilizada para quantificar as poupanças nos últimos anos tem sido o índice FB/FH/perf. (consumo por hora de voo corrigido pela degradação de *performance*). A referida métrica apresenta uma tendência muito ligeira de redução do consumo em 2013, face a 2012.

A redução no consumo global proveniente do melhor desempenho da frota A320Fam, em virtude da redução de peso obtida com a substituição dos coletes, foi praticamente anulada pelo aparente pior desempenho da frota A330. De referir, que o

pior desempenho da frota A330 foi consequência de uma correção aos coeficientes de degradação de *performance* efetuada em 2013, a qual causou o referido desvio, sendo visível na comparação dos valores das poupanças para a frota A330, antes e depois de corrigidas pelo *fator de performance*.

A tendência para uma estabilização das poupanças é, contudo, normal, não sendo de estranhar, tendo em atenção a maturidade atual do projeto (iniciado em 2005).

Redução anual de emissões de CO<sub>2</sub> desde o início do projeto (ton.)



### Poupanças de combustível da frota TAP, face ao ano de 2012

Actual Fleet ICAO	Flight Cnt	FB_REAL (ton)	Savings FB_BH (ton)	Savings FB_BH_perf. (ton)	Savings FB_FH (ton)	Savings FB_FH_perf. (ton)
A319	32.486	162.297.846	54	-375	51	-395
A320	26.112	169.914.881	417	3	346	-79
A321	4.833	35.896.478	-24	-63	-39	-78
A332	7.243	323.831.329	-532	197	-395	358
A343	2.094	115.573.294	407	258	314	161
	<b>72.768</b>	<b>807.513.828</b>	<b>322</b>	<b>20</b>	<b>278</b>	<b>-32</b>

### Frota da Portugalia

Embora o custo do combustível não tenha impacto direto na PGA, por ser da responsabilidade do Cliente, a empresa gere internamente o seu projeto de *Fuel Conservation*, tendo em atenção o impacto financeiro em presença. A *fuel policy* resulta do trabalho coordenado das Direções de Operação de Voo e de Manutenção e Engenharia, e corresponde a um conjunto de medidas de otimização de consumo de combustível, as quais têm vindo a ser refinadas e melhoradas, ano após ano. O compromisso e o envolvimento global perante estas medidas é crescente, sentindo-se já na redução verificada de consumos, os respetivos reflexos positivos. Neste âmbito, continuaram a ser seguidas, em 2013, as medidas já implementadas em 2012:

- // Práticas eficientes na operação das aeronaves;
- // Programa de lavagens periódicas das aeronaves;
- // Redução de peso (novas pinturas, substituição de alcatifas, elementos de ligação *windshield* – titânio vs aço inox);
- // Concordância de painéis e polimento das pás da fan;

Estas medidas tornaram possível o objetivo de evitar a emissão de cerca de 7 toneladas de CO<sub>2</sub>.

As metodologias e ferramentas de controlo desenvolvidas permitem a monitorização da adesão às políticas e um acompanhamento da evolução do nível de *key performance indicators*.

De salientar, o forte impulso, verificado em 2013, na criação de uma plataforma comum com a TAP, com vista a uniformizar as análises de *performance* das frotas.

Para 2014, o objetivo é continuar a promover a melhoria contínua e o refinamento de medidas já implementadas, que poderão representar uma economia de, aproximadamente, 1,6%, face ao valor previsto para 2014, com uma redução de CO<sub>2</sub>, de cerca de 5 toneladas.

	16 anos antes	2013
Companhias aéreas	5	28
Partidas diárias (milhares)	6	22
Destinos	578	1.328
Países	106	195
Aviões		4.701
Empregados (milhares)		460



## STAR ALLIANCE

### STAR Alliance – a primeira aliança de companhias aéreas multilateral verdadeiramente global

A STAR Alliance apresenta-se, atualmente, como a primeira aliança de companhias aéreas multilateral verdadeiramente global, com capacidade para oferecer aos seus clientes o acesso a uma rede global, com as melhores e mais rápidas ligações. Fundada em 1997 por um grupo de cinco companhias, a aliança integra, hoje, 28 transportadoras aéreas, sendo atualmente a mais premiada. Em 2013, a Aliança foi novamente distinguida, como a melhor aliança, pelo segundo ano consecutivo, pela *Air Transport News* e, também, pela revista *Frequent Business Traveler GlobeRunner*. Constituem requisitos determinantes para a aceitação como companhia-membro, o cumprimento dos mais elevados padrões de excelência no serviço ao Cliente, na segurança, bem como na adequada infra-estrutura técnica.

Como membro da STAR Alliance, a TAP tem, assim, acesso a uma rede global, oferecendo cerca de 22 mil voos diários para 1.328 aeroportos, em 195 países.

### Futuros membros e desenvolvimento estratégico

No prosseguimento da política de expansão da sua rede e tendo como um dos principais objetivos oferecer ao cliente uma dimensão global com ligações mais rápidas, o Conselho Executivo da Aliança decidiu, por unanimidade, alargar o estatuto de membro da Avianca, para passar a incluir a Avianca Brasil, e recomeçar o processo de integração da Air India, suspensa em 2011, com vista a proporcionar a esta companhia aérea uma maior concentração nos desafios internos decorrentes da sua fusão com a Indian Airlines. Aquelas decisões irão, por um lado, permitir à Aliança manter a sua presença no Brasil, após a saída da TAM e, por outro lado, estabelecer a presença num dos mercados mais importantes da aviação – o sub-continentes indiano. Com a integração, em 2013, da EVA Air, a companhia aérea de Taiwan, completou-se a estratégia de rede da Aliança para a região da Grande China, elevando para oito o número de companhias no mercado asiático. Devido

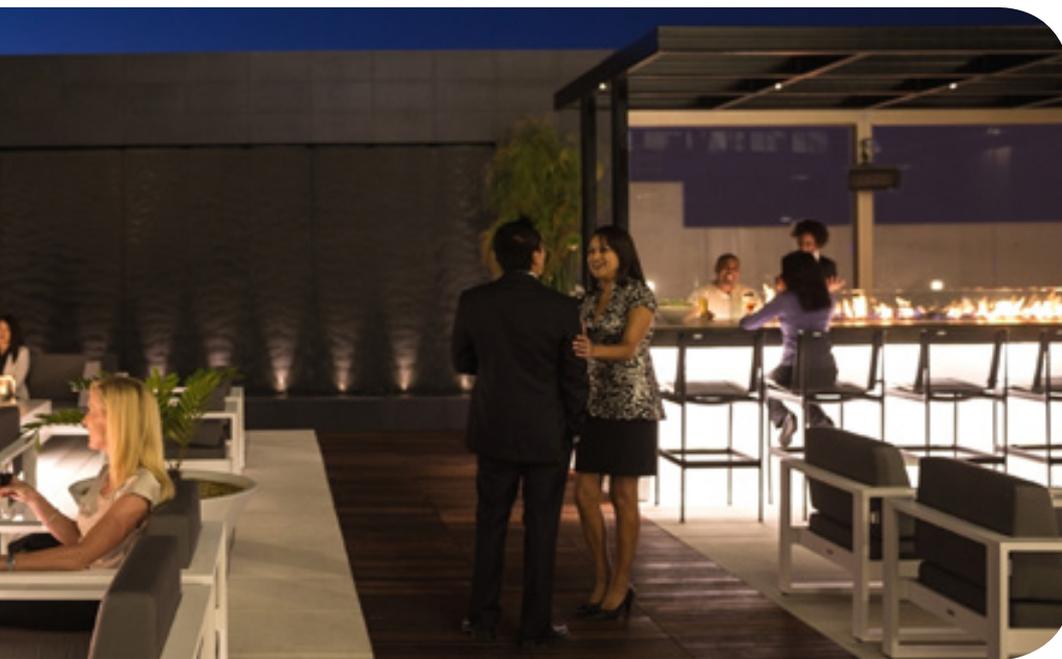
à esperada fusão com a American Airlines, a US Airways anunciou que irá abandonar a aliança em 30 de Março de 2014. A STAR Alliance permanece, no entanto, como a mais poderosa aliança no mercado norte-americano, principalmente, através dos seus membros fundadores, a Air Canada e a United Airlines, que com as suas próprias fusões expandiram a rede e a oferta aos seus Clientes.

Em linha com a crescente utilização de equipamentos de comunicações móveis, a STAR Alliance volta a inovar e a definir uma tendência da Indústria, ampliando a sua oferta através da introdução da aplicação Navigator para *tablet*.

Para além de permitir, através da opção My Trip, armazenar e monitorar os itinerários, os clientes podem, ainda, ter acesso a uma diversidade de serviços como sejam: horários dos voos de todas as companhias da Aliança, informações sobre os mais de 1.000 *lounges* da mesma e dos seus membros, dos aeroportos, incluindo boletins meteorológicos e guias das cidades, entre outras informações. De referir, que este aplicativo obteve o destaque *Red Dot*, no concurso de Design de Comunicação de 2013, em Berlim.

### O conceito Move under one Roof

Para além de possibilitar redução de custos por economias de escala e pelas eficiências geradas, os projetos comuns da STAR Alliance permitem, igualmente, no âmbito do produto, alcançar melhorias significativas para os passageiros. Localizar todas as companhias-membro da aliança num único Terminal é o principal objetivo do conceito *Move under one Roof*, perseguido pela aliança desde a sua fundação. Este conceito, corolário dos dois conceitos de base na constituição da Aliança: o conceito de parceria, em que um Cliente de qualquer companhia-membro da Aliança é considerado como Cliente de todas as companhias-membro, permitindo que a partilha de valores comuns proporcione experiências idênticas na prestação do serviço, por parte de qualquer companhia associada, e o conceito de operação em *hub-and-spoke*, representando um modelo que possibilita a ligação entre destinos de menor fluxo de tráfego entre si, através de um aeroporto agregador (*hub*), sempre que não seja exequível um serviço direto.



Lounge da STAR Alliance em Los Angeles

No conceito *Move under one Roof* todos os membros operam juntos no mesmo terminal, partilhando a utilização das instalações dos aeroportos. Desta forma, produtos e serviços, como a globalidade da sinalética, o *self-check-in*, o elevado nível de conexão do serviço de bagagens e os serviços de passageiro frequente serão os mesmos em todo o terminal, possibilitando, para além da redução dos custos da operação, viajar sem interrupções entre destinos e, desta forma, melhorar a qualidade do serviço. Com a assistência do membro local da Aliança, fornecendo informação de voo e a informação entre os membros, e com a distribuição apropriada de lugares, partilhando o *lounge* e outras facilidades dirigidas aos clientes, os custos operacionais diminuirão, de forma significativa e, simultaneamente, verificar-se-á uma melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Os passageiros que voam com as companhias da STAR Alliance podem esperar grandes progressos na sua experiência de viagem: menores distâncias a percorrer, e processos simplificados que permitem reduzir o tempo despendido nas transferências entre companhias-membro da aliança. Para além das instalações dirigidas à restauração, os *lounges* estão equipados com *Business Centres*, com computadores, impressoras e ligação WiFi de internet. A receção deste conceito por parte das autoridades dos diversos aeroportos, e os inquéritos de opinião feitos aos passageiros demonstram a grande aceitação que o mesmo tem obtido em todos os locais em que foi implementado.

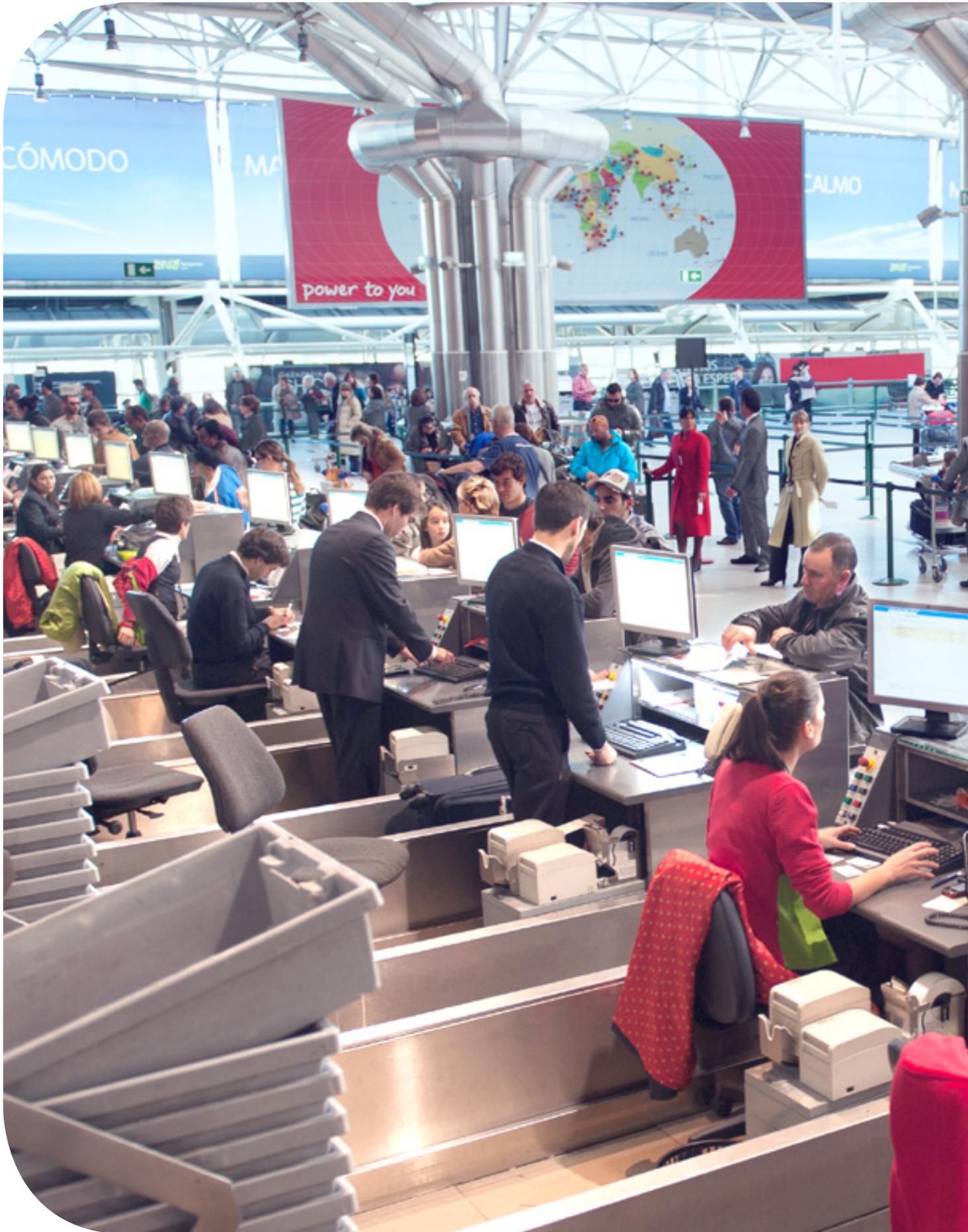
Ao perspetivar 2014, a abertura do Terminal 2 – o Queen's Terminal, no aeroporto de Heathrow em Londres – a 4 de junho, será um marco importante para a Aliança, oferecendo pela primeira vez a oportunidade a todas as 22 companhias aéreas membros da STAR Alliance, que operam em Heathrow, atualmente dispersas por três terminais, de ficarem localizadas no mesmo espaço.

Perspetiva-se que este importante conceito, na base da STAR Alliance, esteja implementado em 19 *hubs* da rede da Aliança, no decorrer de 2014.

Regiões	Principais aeroportos <i>hub</i>
<b>Europa</b>	
Adria Airways	Ljubljana
Aegean Airlines	Atenas
Austrian Airlines Group	Viena
Brussels Airlines	Bruxelas
Croatia Airlines	Zagrebe
LOT Polish Airlines	Varsóvia
Lufthansa	Frankfurt, Munique
Scandinavian Airlines	Copenhaga, Estocolmo, Oslo
Swiss	Zurique, Génève, Basileia
TAP Portugal	Lisboa, Porto
Turkish Airlines	Ankara, Istambul
<b>África</b>	
Egyptair	Cairo
Ethiopian Airlines	Adis Abeba
South African Airways	Joanesburgo
<b>América do Norte</b>	
Air Canada	Montreal, Toronto, Vancouver
United Airlines	Chicago, Denver, Los Angeles, São Francisco, Washington, D.C.
US Airways	Charlotte, Filadelfia, Phoenix, Pittsburgh, Las Vegas
<b>América Central</b>	
Avianca-TACA	Bogotá
Copa Airlines	Panamá
<b>América do Sul</b>	
Avianca Brasil (*)	Guarulhos, São Paulo
TAM	Guarulhos, São Paulo
<b>Ásia</b>	
Air China	Pequim, Guangzhou/Shenzen
Air India (*)	Nova Deli
ANA	Toquio, Osaka, Nagoya
Asiana Airlines	Seoul Incheon
EVA Air (*)	Kaohsiung, Taiwan
Shenzhen Airlines	Shenzhen
Singapore Airlines	Singapura Changi
Thai Airways Intl	Bangkok, Chiang Mai, Hat Yai, Phuket
<b>Sudoeste da Ásia / Austrália</b>	
Air New Zealand	Auckland, Los Angeles

(\*) a integrar brevemente

## TAP SERVIÇOS





A TAP Serviços tem por missão desenvolver atividade na prestação de serviços de suporte e gestão, contribuindo para a melhoria da rentabilidade dos seus Clientes, através de um posicionamento concorrencial, pelos padrões elevados de qualidade e eficácia, e tendo como objetivos a melhoria contínua e a excelência funcional.

Decorridos 9 anos desde a sua criação, a TAP Serviços prosseguiu, em 2013, a missão de prestar serviço de apoio às restantes Unidades de Negócio e empresas do Grupo TAP, de uma forma progressivamente mais eficiente, através de processos normalizados em torno das melhores práticas e suportados por tecnologias de informação adequadas, numa atitude de inovação permanente. Em concordância com o modelo de relacionamento definido, a TAP Serviços mantém com os seus Clientes protocolos de partilha de responsabilidades, tendo sido estabelecidos acordos de níveis de serviço e indicadores de desempenho.

Esta atuação tem como resultado:

- // A concentração de recursos qualificados e a gestão efetiva dos mesmos
- // Processos mais rápidos e maior eficiência operacional através da normalização de processos e melhor acesso à informação
- // Partilha e troca de conhecimento
- // Focalização no *core business*, com maior atenção no Cliente
- // Diminuição significativa dos custos, através da obtenção de economias de escala, com eliminação de duplicações e redundâncias num ambiente mais competitivo

Com a consciência de que os Clientes da TAP Serviços operam em mercados de crescente exigência competitiva, quer ao nível dos preços, quer ao nível das soluções, intensificou-se em 2013, o processo de melhoria contínua do seu desempenho, na perspetiva da eficiência e da qualidade.

#### Eficiência da TAP Serviços



## Permitir às Unidades de Negócio e empresas do Grupo a focalização na sua atividade *core*



**Finanças** – Definir um modelo de gestão financeira e contabilística, e adotar procedimentos que garantam a integridade e disponibilidade da informação a toda a organização, bem como o cumprimento das obrigações legais.

**Recursos Humanos** – Assegurar uma gestão eficaz dos Recursos Humanos do Grupo, fomentando o desenvolvimento de competências técnicas e sociais de todos os trabalhadores, e definir políticas comuns e instrumentos que permitam controlar a implementação dos processos de recursos humanos.

**Relações Laborais** – Assegurar as relações institucionais do Grupo TAP na Área Laboral, particularmente junto dos Órgãos da Administração do Trabalho, Sindicatos e Comissões de Trabalhadores. Assegurar a assessoria jurídico-laboral às Áreas e Empresas do Grupo TAP. Assegurar a representação das empresas do Grupo TAP junto dos Tribunais do Trabalho e da ACT, bem como a instrução, incluindo o patrocínio judiciário, de todos os processos, judiciais ou contraordenacionais, em que as empresas do Grupo sejam parte. Assegurar o cumprimento das normas legais e convencionais em matéria laboral, elaborando e difundindo regulamentos e diretivas sobre a mesma. Assegurar a instrução dos processos de inquérito e disciplinares.

**Logística** – Conduzir o processo de aprovisionamento, disponibilizando bens e serviços a todo o Grupo TAP, com a melhor relação custo-qualidade.

**Administração e Gestão dos Recursos Físicos** – Definir e garantir a prestação de serviços de apoio aos órgãos sociais, assegurar a gestão eficaz das instalações e equipamentos, segurança (*security* e *safety*), ambiente, seguros, documentação e serviços de apoio geral, necessários à atividade do Grupo, garantindo a sua rentabilização em conformidade com os requisitos legais e do negócio.

**Gabinete Jurídico** – Assegurar o estudo, o acompanhamento e o patrocínio de questões jurídicas, alinhado com o enquadramento legal e com os princípios orientadores da Organização.

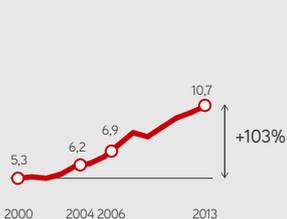
**Auditoria** – Zelar pelo negócio do Grupo através de uma abordagem de auditoria sistemática e disciplinada, procedendo ao planeamento, desenvolvimento e execução de atividades que garantam o bom funcionamento dos sistemas de controlo interno e que promovam a conformidade da gestão e governação do Grupo.

**Planeamento Estratégico e Performance** – Dar suporte na definição da estratégia e orientação de negócio para o Grupo, participando na elaboração do Planeamento Estratégico. Suportar a TAP Serviços, gerindo o relacionamento com os seus Clientes, desenvolvendo o sistema de medição de *Performance* e o Modelo/Sistema de Custeio, *Pricing* e Faturação e colaborando, na análise funcional, em projetos de mudança de processos e sistemas.



## Atividade dos Clientes da TAP Serviços

**Passageiros transportados**  
(milhões)



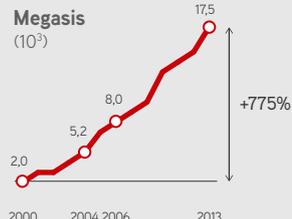
**Colaboradores Transporte Aéreo**  
(nº médio)



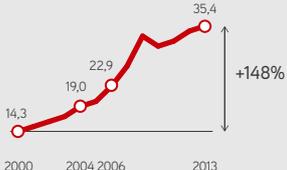
**Clientes Terceiros Manutenção e Engenharia**  
(nº de Clientes)



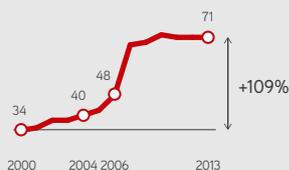
**Utilizadores dos serviços da TAPNet Megasis**  
(10<sup>3</sup>)



**Capacidade (PKO)**  
(10<sup>3</sup>)



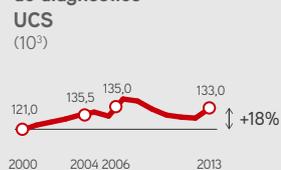
**Aviões**  
(31 dezembro)



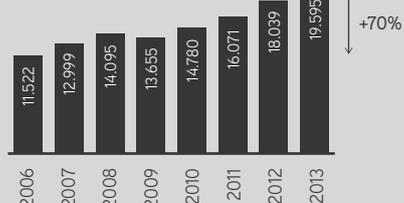
**Movimentos SPdH**  
(10<sup>3</sup>)



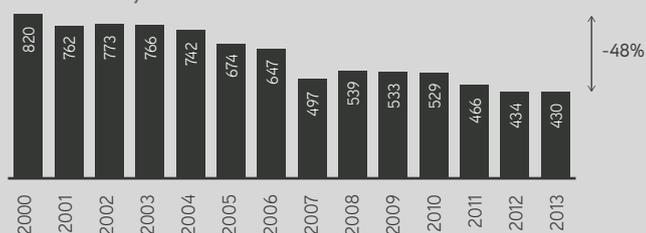
**Exames complementares de diagnóstico UCS**  
(10<sup>3</sup>)



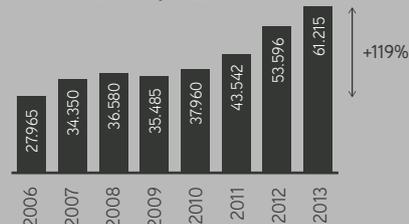
**Processamentos**  
(000)



**RH TAP Serviços**



**Processamentos/FTE**



## FINANÇAS

Foram levadas a cabo no decorrer do ano diversas operações financeiras de curto e de longo prazo.

Em meados do ano, foram contratadas diversas linhas de curto prazo, utilizadas algumas para reforço de tesouraria e outras mantidas como reserva de disponibilidades.

Em final do ano, por seu turno, concretizaram-se operações de *leasing* financeiro de longo prazo, com um banco nacional e com um banco internacional, envolvendo 5 aeronaves de médio curso, propriedade da TAP. Estas operações foram o epílogo de um processo de consulta ao mercado e de análise e negociação de propostas recebidas de diversas entidades financeiras e locadores operacionais.

Relativamente à frota aérea suportada em *leasings* operacionais, foram negociadas três extensões de contratos de locação e contratadas outras duas, todas relativas a aeronaves de médio curso. No que se refere a alterações a implementar na frota no ano de 2014, foram também conduzidos, em conjunto com a Área de Frota, processos negociais com diversos potenciais locadores, no sentido de se contratar a locação de aeronaves usadas de médio e de longo curso, de acordo com o planeamento definido. Em resultado deste processo, foram firmados acordos para aluguer de longo prazo de 2 aeronaves A330 e assinadas cartas de intenção referentes a 4 aeronaves de médio curso, em final de ano. Ainda quanto a frota, negociou-se com a Airbus uma nova recalendarização das entregas das aeronaves A350.

Como tem vindo a ocorrer nos últimos anos, foram planeadas e concretizadas diversas operações de cobertura de risco relativas à exposição da TAP ao preço de combustível de avião, como resultado do acompanhamento do mercado. Realizaram-se ainda operações de proteção de preço de licenças de emissão (CO<sub>2</sub>). Do mesmo modo, foram monitorizados os diversos mercados financeiros, monetários e cambiais, nos quais a TAP opera regularmente. Foram sendo executadas as operações correntes necessárias ao normal desenrolar da atividade, por exemplo aplicações de fundos de tesouraria excedentários e negociação de câmbios nas múltiplas divisas de denominação dos recebíveis.

No âmbito de implementação de novas formas alternativas de recebimento, foi celebrado um contrato com a PayPal que permitiu a sua aceitação a partir de agosto.

Foi também negociada a implementação do cartão pré-pago, para pagamento aos clientes de indemnizações resultantes de irregularidades operacionais, na escala do Porto, a exemplo do já contratado para a escala de Lisboa.

Deu-se continuidade ao esforço de otimização da atividade financeira, continuando a desenvolver-se várias iniciativas de melhoria de procedimentos e de sistemas, em parceria com as áreas responsáveis pelos sistemas de informação de suporte. Este é um processo contínuo, cujo esforço de implementação tem provado ser muito positivo, dando suporte à constante melhoria registada nas várias métricas de eficiência monitorizadas na área.

## RECURSOS HUMANOS

O modelo de Recursos Humanos tem por base a otimização de recursos, a inovação, a utilização de sinergias e a procura de coerência e continuidade nas práticas da respetiva gestão. O alinhamento da gestão de Recursos Humanos com a cadeia de valor requer, também, um olhar constante para o exterior e uma adaptação aos novos paradigmas do mercado.

Enquanto parceiros de negócio e agentes de mudança, os Recursos Humanos têm como principal missão assegurar que a sobrevivência dos negócios depende, em grande parte, das pessoas que deles fazem parte e da forma como as mesmas contribuem para a criação de valor.



Os *Human Resources Business Partners* das diferentes unidades de negócio da TAP formam os designados *RH no Negócio*. Estes diretores de RH das diferentes Unidades de Negócio da Companhia garantem, por um lado, uma proximidade ao dia a dia do negócio e aos seus respetivos líderes e, por outro lado, um vínculo transversal às estratégias da TAP, como um todo. Atuam, assim, de forma estreitamente interligada com as *Operações de RH* e com a *Gestão de Talento*.

As *Operações de RH* (onde se incluem a *Administração de Pessoal e Vencimentos*, o *Travel Office* e a *Informação de Gestão de RH*) reforçaram a qualidade na prestação do serviço, proporcionando maior rapidez de resposta e otimização de recursos. No âmbito da melhoria de processos, a área de *Administração de Pessoal e Vencimentos* melhorou a eficiência do sistema informático central de RH, passando a disponibilizar mais informação sobre os trabalhadores. Ainda, em 2013, esta área iniciou o processamento salarial de duas das Representações no Estrangeiro, aumentando, desta forma, a abrangência do serviço prestado. O *Travel Office* implementou a nova versão do FlyStaff para os colaboradores do Grupo TAP, que ao abrigo do regulamento de facilidades de passagens, procuram viagens de lazer. Esta aplicação visa simplificar processos e procedimentos, ir ao encontro das necessidades dos trabalhadores, proporcionando maior informação e autonomia. A área implementou, ainda, a nova aplicação DHC (*Dead Head Crew*) que permite simplificar processos, a automatização de reservas dos tripulantes e uma maior eficiência.

Na vertente transformacional da gestão de Recursos Humanos, nomeadamente na *Gestão de Talento*, integraram-se em 2013 dois grupos adicionais – o *Recrutamento e Seleção* e a *Formação Profissional*. A integração das várias especialidades de Recursos Humanos na *Gestão de Talento* resulta do racional de organização representado pelo conceito de *Atrair + Desenvolver + Formar + Apoiar*.

Este conceito sustenta a sua missão de atrair e recrutar os melhores para trabalhar na TAP, *formá-los, desenvolvê-los e apoiá-los* nas várias dimensões do que é ser uma pessoa numa organização.

**Recrutamento e Seleção (Atrair)** – Procura identificar as características diferenciadoras que se traduzem na atitude dos candidatos, e que se pretende que estejam em linha com a estratégia da Companhia.

**Desenvolvimento de RH (Desenvolver)** – Assenta na premissa de que é preciso ter as pessoas envolvidas, motivadas e comprometidas, para manter a sustentabilidade do negócio no médio e longo prazo. Neste sentido, surgiu em 2013, a disciplina designada de *Employer Branding* – que pretende ser um método de alinhar os valores da TAP com os objetivos do negócio, comunicando interna e, também, externamente, os aspetos mais relevantes da identidade TAP. Igualmente, no âmbito do Desenvolvimento de RH, 2013 foi o ano de consolidação de vários novos procedimentos e métodos que haviam começado a ser implementados há alguns anos, nomeadamente os relacionados com o mapeamento e avaliação das funções (coordenado pela área de Gestão de Remunerações e Benefícios), assim como os relacionados com a definição anual de objetivos, seu acompanhamento e respetiva avaliação de desempenho (coordenado pela área de Gestão da *Performance*). Inserido numa estratégia de desenvolvimento organizacional através da *partilha e criação de conhecimento e comunicação*, o Ciclo de Conferências RH deu origem a um plano de *workshops*. Em concreto, o programa formativo designado de *Workshops RH* aprofunda as temáticas abordadas nas conferências, em módulos formativos de 2 a 3 dias. Em 2013, foi dada continuidade ao *Programa Simpatia* e ao *Programa Reconhecer*, tendo este último comemorado 10 anos de existência.

**Formação Profissional (Formar)** – É o investimento em formação que permite desenvolver as competências técnicas, sociais, pessoais e de gestão dos trabalhadores, de forma a sustentar a vantagem competitiva do negócio. A TAP é uma Entidade Formadora certificada pela DGERT, localizada em edifício próprio, e detém 25 Salas para formação presencial, devidamente equipadas, 1 Auditório com uma sala de apoio, 1 Oficina, 2 Laboratórios, 10 Salas para Formação Técnica, 1 Sala para Formação a Distância (*e-learning*), Biblioteca, *Mock-ups* e Simuladores de Voo. A TAP continua, também, com uma forte aposta na formação *e-learning*, que é considerada, interna e externamente, um caso de sucesso, devido à qualidade e diversidade dos conteúdos e ferramentas desenvolvidos, bem como ao caráter multidisciplinar da equipa de especialistas.

**Serviço Social (Apoiar)** – Apoia e aconselha os trabalhadores no ativo e já reformados, nas diversas situações com que se deparam, na sua vida pessoal e profissional. No contexto peculiar de 2013, esta área respondeu a questões relacionadas com a vida pessoal dos trabalhadores, que afetam o seu bem-estar e desempenho, incluindo dificuldades financeiras, recorrendo ao Fundo de Solidariedade.

## RELAÇÕES LABORAIS

No âmbito da Área de Relações Laborais foram asseguradas as relações institucionais junto dos Órgãos Tutelares, Administração do Trabalho, Sindicatos e Comissão de Trabalhadores.

Foi dada especial atenção à identificação e acompanhamento da implementação das disposições constantes do Orçamento de Estado para 2013 aplicáveis à TAP, particularmente nas matérias remuneratória e de recrutamento de trabalhadores.

Foi assegurada assessoria jurídico-laboral às Unidades de Negócios e Empresas do Grupo TAP, incluindo a instrução de processos de inquérito-disciplinares e disciplinares, acautelando-se situações potencialmente geradores de conflitos judiciais ou contra-ordenacionais.

No quadro do contencioso laboral continuam a registar-se resultados muito positivos, com uma média de 91,5% de taxa de sucesso, ponderando os riscos/encargos globais referentes aos anos de 2001 a 2013; no ano de 2013 essa taxa apresentou-se pontualmente mais baixa (67%) por efeitos da contabilização de encargos totais, resultantes de processos de acidentes de trabalho, cujas responsabilidades acautelam todo o período de vida dos trabalhadores acidentados.

## LOGÍSTICA

Com a finalidade de desempenhar o seu correto papel estratégico com vista ao sucesso e competitividade da TAP, a Área de Logística continua a passar por um processo de melhoria contínua, no sentido de atingir o objetivo de oferecer um serviço de excelência ao seu cliente interno.

São pilares da área as práticas de sustentabilidade de compras, a correta gestão, racionalização e qualificação de Fornecedores, baseada em critérios de rigor, não apenas com o fim de assegurar uma relação comercial forte, transparente e de confiança, mas nunca perdendo o objetivo de aumentar a eficiência do processo de negociação/aquisição.

**Gestão de Contratos Centralizados** – Devido à crescente complexidade e aos desafios da contratação e compras, a área dotou-se de diversas ferramentas, que lhe acrescentam um conjunto de mais valias, desde o encurtamento do ciclo de *sourcing* e redução de custos do processo, melhor tomada de decisões, e comprar melhor com o aumento da competitividade nos processos de negociação, entre outros.

**Área de Armazéns** – Tem-se dado um enfoque na correta gestão de *stocks* com vista à otimização dos inventários e aumento do controlo.

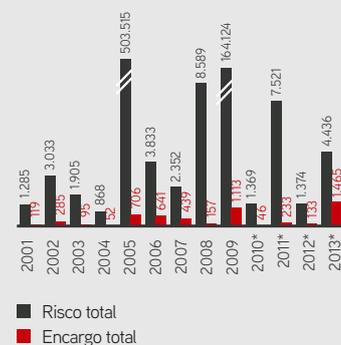
Correta gestão de espaço de armazém, custo de oportunidade de capital e custo de obsolescência, sem prejuízo do nível de serviços, com a finalidade de minimizar custos e minimizar impacto financeiro.

**Gabinete de Aduaneiros** – Este sector mantém a sua atividade de prestador de apoio de serviços aduaneiros junto das Unidades de Negócio e empresas do Grupo TAP.

Mantêm-se as auditorias de contagens físicas de bens junto dos prestadores de serviço no Aeroporto de Lisboa, que possuem extensão de armazém TAP nas suas instalações e cuja responsabilidade perante as autoridades alfandegárias e fiscais pertence à TAP.

## Contencioso Laboral – Risco e Encargo

EUR milhares

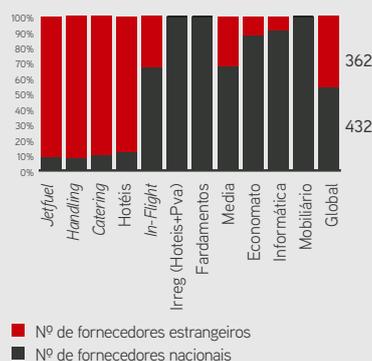


(\*) Sociedades do Grupo TAP: TAP, S.A., SPdH, S.A., UCS, S.A., Megasis, S.A. e Portugaláia, S.A.

A dinamização constante do negócio da aviação obriga a um modelo de gestão por parte da Área de Logística, cada vez mais adaptado aos desafios do negócio da TAP e aos mercados diversificados em que a Empresa opera.

Nas compras relativas a categorias de bens e serviços, sempre que a especificidade permite, e tendo sempre em conta a igualdade de circunstâncias (relação preço/qualidade), tem-se procurado estabelecer parcerias com empresas nacionais, estimulando a sua capacidade concorrencial com os diversos mercados internacionais, contribuindo não só para o relance da economia nacional, bem como para uma correta gestão de *stocks*.

## Tipificação do número de fornecedores por categoria de compra



## ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS FÍSICOS

A atividade no âmbito da Área de Administração e Gestão de Recursos Físicos desenvolveu-se com especial enfoque na racionalização de recursos, redução de custos e melhoria de processos, no sentido de potenciar o contributo da TAP Serviços para os resultados do Grupo TAP.

*Instalações e Equipamentos* – Foi estabelecido como objetivo estratégico para 2013 a planificação de uma intervenção de reabilitação e beneficiação dos edifícios e instalações do Campus TAP, com impactes diretos na redução de custos de manutenção, no consumo energético dos edifícios e na redução do risco que impende sobre a utilização e antiguidade do edificado do Campus TAP. As medidas tomadas pretendem concorrer para o objetivo último de proporcionar maior conforto aos utilizadores do Campus TAP. No âmbito das atividades de *Facility Services* onde se incluem a gestão e coordenação de serviços de apoio à atividade da empresa, como a Manutenção de Instalações e Equipamentos TAP, a Limpeza das Instalações, a Conservação de Espaços Verdes, entre outros, apostou-se na reengenharia de processos de manutenção, tendo sido estabelecidas métricas de avaliação de desempenho das atividades do prestador de serviços, cujos resultados foram alvo de análise mensal conjunta e que se traduziram num aumento do nível global de satisfação dos utilizadores dos espaços/instalações em cerca de 6%, atingindo-se uma percentagem de quase 75% de resultados satisfatórios (de acordo com o questionário de avaliação semestral ao prestador de serviços).

O programa de redução de consumos de energias (eletricidade e gás natural) e águas prosseguiu, embora com menor impacto na energia elétrica, uma vez que o grande investimento em novos sistemas de iluminação aconteceu nos anos de 2010 a 2012. Neste âmbito, a área deu continuidade ao projeto de substituição de unidades de climatização, com o objetivo de instalar equipamentos mais eficientes do ponto de vista energético e de dar cumprimento à legislação comunitária de proibição de equipamentos que possuem gases fluorados com efeito estufa. Para a redução de consumos de águas, as medidas implementadas incluíram iniciativas no âmbito da substituição dos equipamentos existentes por outros economizadores (torneiras temporizadas) e aplicação de sistemas de recirculação e reaproveitamento de água, bem como a substituição de tubagens em fim de vida útil e que denunciavam perdas evidentes na rede de abastecimento de água. Com o objetivo de reduzir o consumo de gás natural foram desenvolvidas ações de manutenção preventiva para a melhoria da eficiência dos equipamentos instalados. Em resultado destes programas, o consumo de energia elétrica manteve-se, enquanto o consumo de gás e de água sofreram uma diminuição na ordem dos 5% e 8%, respetivamente.

A área deu também início a um projeto inovador, com enfoque na melhoria da imagem de espaços comuns em edifícios do Campus TAP. Este projeto terá maior visibilidade em 2014 e pretende estender a sua abrangência aos espaços exteriores do Campus TAP.



Tem como objetivo adaptar os espaços à imagem de marca TAP e das Unidades de Negócio e Empresas Associadas, sublinhando a intervenção dos três pilares da sustentabilidade – ambiental, social e económico –, na arquitetura e desenho de soluções.

Na vertente de consultoria técnica, a área de Instalações e Equipamentos colaborou em projetos desenvolvidos pelas empresas do grupo TAP para terceiros, prestando ainda apoio técnico a projetos de certificação das instalações de áreas específicas da Empresa e/ou Empresas Associadas, nomeadamente a UCS – Cuidados Integrados de Saúde.

**Gestão de Seguros** – Consolidou-se a estratégia de negociação conjunta dos seguros do ramo Acidentes de Trabalho das empresas do Grupo TAP, que aliado ao nível de resiliência demonstrado pelo sector segurador neste ramo de seguro, permitiu obter resultados que variaram entre -10% e + 2,3% nos prémios de seguro, bem como a inclusão de um mecanismo de oscilação anual de prémio de seguro até 5%, proporcionalmente orientado pelos índices de sinistralidade registados, alinhados com a política de redução de custos, que vem sendo prosseguida no âmbito do Grupo mediante redução de índices de frequência, gravidade e severidade em acidentes de trabalho. Nos Seguros Aviação (cascos, responsabilidades, *saves*, guerra e terrorismo) a prossecução da política de negociação conjunta no âmbito de um Grupo de Transportadoras Aéreas, que a TAP integra desde há 8 anos, permitiu, em 2013, uma redução de 12% no prémio de seguro (-USD 0,6 milhões), no conjunto das empresas TAP e PGA. Esta negociação colocou a TAP em 5º lugar no *benchmark* de transportadoras aéreas (integrado por 31 transportadoras aéreas mundiais, cuja negociação de seguros se realiza na mesma data que a TAP), com custos mais baixos por passageiro em seguros aviação.

A aposta no enfoque de centralizar na Sede os processos de perda e danos a bagagem, ocorridos no Brasil e a correspondente transferência de risco para as Seguradoras, viabilizou, em 2013, efetuar um encaixe financeiro de cerca de USD 1,2 milhões.

**Security** – De salientar o cumprimento do plano de auditorias, integrando o Programa de Controlo da Qualidade da Segurança, resultando do mesmo uma redução, da ordem dos 80%, no número de não conformidades detetadas. Igualmente, no âmbito das recomendações, verificou-se uma redução, em cerca de 40%, passando para 20, de 33 em 2012. Relativamente à Formação *Security* Recorrente/ Refrescamentos para trabalhadores do Grupo TAP, registou-se, face a 2012, um acréscimo superior a 100% no número de ações realizadas, que passaram de 17 para 35 ações em 2013. Em ações de cooperação com outras entidades, de salientar a implementação em Outubro do sistema *API-Advance Passengers Information* para voos com origem em Países Terceiros e destino Portugal, em colaboração com o SEF. A cooperação com este serviço permitiu, ainda, dar continuidade à redução do número de passageiros inadmissíveis (-36%), tendo as medidas aplicadas permitido uma redução de custos com coimas, na ordem dos 34%.

**Segurança das Instalações** – Foi dada continuidade à implementação de sistemas de segurança no Campus TAP, nomeadamente de sistemas de videovigilância, com a instalação de cinco novas câmaras CCTV com o objetivo de mitigar e reduzir o risco de intrusão e de atos ilícitos. De salientar, a implementação de algumas medidas, ações de sensibilização e de informação, visando reduzir o número de infrações de estacionamento no Campus TAP.

**Ambiente** – Em 2013, ano Internacional de Cooperação pela Água, foi dada prioridade à divulgação e sensibilização ambiental nas empresas do Grupo TAP para a temática do consumo sustentável da água, através da promoção de iniciativas no Dia Mundial da Água (22 de março) e no Dia Mundial do Ambiente (5 de junho).

Numa cultura de responsabilidade integrada, a TAP desenvolveu, em 2013, diversas campanhas sócio-ambientais, assentes na filosofia *Pegada Reduzida é Pegada Positiva*, que visa aliar as melhores práticas ambientais às preocupações sociais. Assim, reduzimos a nossa pegada ...

... **na nossa ATIVIDADE** – Reduzimos os consumos energéticos da TAP através da integração de produtos inovadores, mais leves e mais eficientes.

**na nossa CIDADE**, – Realizámos uma ação de limpeza e conservação das infraestruturas e espaços dos viveiros e do muro do Jardim Botânico de Lisboa, no âmbito do *Projeto Jardim Transparente*, iniciativa desenvolvida em colaboração com o grupo de voluntariado da Empresa – os Voluntários com Asas.

**e na nossa SOCIEDADE** – Através do Programa DAR MAIS – Campanha lançada em parceria com os Voluntários com Asas, com o objetivo de doar a instituições de solidariedade social produtos alimentares sobranes do refeitório ou das máquinas de *vending*, bem como material que já deixou de estar ao serviço na TAP e que, de outra forma, constituiria um resíduo – caso das mantas de bordo, material de escritório em fim de vida ou louças descontinuadas.

Para mais informações, consultar capítulo “*Perspetiva Ambiental*” do Relatório de Sustentabilidade da TAP.

**Prevenção de Incêndios e Outros Riscos** – Gestão de um sistema que visa minimizar os riscos de incêndio, explosão e derrame de produtos químicos, para proteção de pessoas e bens, e para assegurar a continuidade da atividade. O funcionamento deste sistema encontra-se representado no esquema.

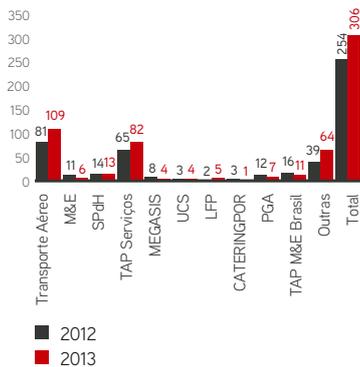
Em 2013, apostou-se na melhoria da comunicação entre as equipas que atuam no Campus TAP, em caso de emergência – Central de Segurança, Brigada de Incêndios e Vigilantes –, através da realização de simulacros que abrangeram os respetivos elementos, para treino dos procedimentos de atuação. Foi, ainda, dada continuidade à realização das auditorias aos edifícios do Campus TAP e iniciou-se o processo de auditorias ao prestador de serviços de manutenção de instalações e equipamentos, no âmbito da manutenção dos equipamentos de segurança contra incêndio, de forma a garantir o seu bom funcionamento.

No Refeitório, foi realizado *on job training* para treino dos colaboradores na evacuação em situação de emergência.

No edifício afeto à Formação Profissional, implementou-se o plano de evacuação nas salas de aula através da colocação de um *briefing* de emergência e de um *kit* de emergência, prevendo-se que este projeto seja complementado em 2014 com a realização de um vídeo e de uma ação de formação *e-learning* dirigida aos formadores.

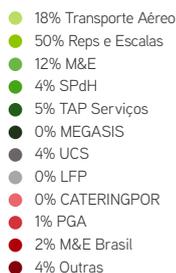
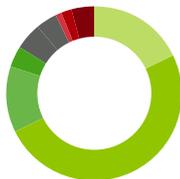
Objetivo	Instrumentos	Implementação
Reduzir o risco de incêndio	Planos de Segurança Internos	Formação
Reduzir o risco de explosão	Manuais ATEX – proteção de atmosferas explosivas potencialmente perigosas	Simulacros Auditorias
Reduzir o risco de derrames	Gestão integrada de produtos químicos	Comunicação

## Auditorias realizadas



## Contratos por UN/Empresa

Representatividade da análise da auditoria



**Gestão documental** – A área centrou-se na otimização de processos e na redução de papel, tendo sido concluído o desenho e definição de modelo do novo sistema informático de Registo, Digitalização e Encaminhamento de Correspondência (RDEC). Após a fase de testes, que decorreu ainda em 2013, o sistema será implementado em toda a Empresa no início de 2014, com ganhos importantes, ao nível da redução do papel físico movimentado intra-serviços nas várias Empresas do Grupo TAP (-70%), na eliminação de espaços de arquivos sectoriais no Campus TAP, bem como do alinhamento com a política da Empresa na adoção das melhores práticas ambientais. Ainda, ao nível dos sistemas de digitalização, verificou-se um aumento na ordem dos 40% no número de documentos do arquivo histórico e intermédio da Empresa, passando os mesmos a ser tratados no âmbito dos processos integrados de gestão documental, potenciando uma maior segurança da informação e maior rapidez no acesso à mesma, por parte dos serviços responsáveis pela documentação.

**Suporte e Gestão de Contratos** – A par das responsabilidades de gestão operacional de diversos contratos de prestação de serviços transversais (refeitórios, *vending*, comunicações móveis, infantário, reprografia, custódia de arquivo, microfilmagem, digitalização, receção de visitantes e atendimento telefónico, serviços de estafetas) foram realizadas as consultas ao mercado para a prestação de serviços cujos contratos caducaram ao longo do ano (nomeadamente de comunicações móveis, serviços de estafetas, receção de visitantes e atendimento telefónico geral, e refeitórios/bares e *vending* – este último ainda a decorrer no final de 2013), em articulação com a Direção de Logística da TAP Serviços e com outras UN's e Empresas Associadas quando aplicável. Deste modo, conseguiu-se na globalidade das consultas, uma redução dos custos destes serviços em cerca de 15%. Ainda de referir, a colaboração na implementação de iniciativas no âmbito das boas práticas ambientais, bem como no desenvolvimento das campanhas de incentivo a hábitos alimentares mais saudáveis. Foi, igualmente, possível responder uma vez mais ao incremento da procura dos serviços do Infantário TAP, acolhendo no início do ano letivo 2013-2014 um total de 365 crianças (+10% do que em 2012), nas valências de Creche e de Jardim Infantil, permitindo, desta forma, contribuir para o equilíbrio trabalho/família dos Colaboradores do Grupo TAP, e para o respetivo orçamento familiar, face às reduções do seu rendimento mensal, considerando que a contribuição dos trabalhadores nos custos deste serviço representa cerca de 75% dos preços praticados no mercado.

## AUDITORIA INTERNA

A Auditoria Interna deu continuidade ao processo de desenvolvimento da Auditoria Contínua, tendo para isso elaborado mecanismos que permitiram, um melhor acompanhamento do negócio do Grupo TAP. Deste modo, procurou-se levar a cabo atuações preventivas, que em tempo real permitissem monitorizar e acompanhar, com caráter permanente, diversas vertentes *core* dos negócios do Grupo.

Este processo de Auditoria Contínua, contraponto à Auditoria Tradicional, ultrapassa as vicissitudes decorrentes de uma atuação pontual ou episódica, permitindo um acompanhamento continuado. Este procedimento com caráter de continuidade não foi indiscriminado, mas direcionado às áreas consideradas de maior risco, procurando, deste modo, potenciar os recursos de Auditoria e obtendo uma maior eficiência e eficácia nas atuações de auditoria realizadas no Grupo TAP.

Na representação gráfica, a evolução da atividade da área de Auditoria, onde se evidencia um crescimento da atividade no Transporte Aéreo e nas áreas transversais procurando, deste modo, alinhar-se com as preocupações do *core business*.

Durante o ano de 2013, verificou-se um incremento de 20,1% nas auditorias realizadas.

Como forma de reforçar o controlo interno nas atividades de risco mais relevante, deu-se uma particular ênfase ao acompanhamento da contratualização realizada nas diferentes Unidades de Negócio e Empresas do Grupo.

## GABINETE JURÍDICO

No ano de 2013, para além das funções de análise de centenas de contratos e elaboração de pareceres jurídicos, destaca-se:

- // Assessoria permanente relativamente ao contrato de aquisição, pela Urbanos, de 50,1% das ações da SPdH;
- // Processo negocial tendente à resolução de um diferendo com a Airbus;
- // Contratos de empréstimo/abertura de crédito;
- // Contratos com entidades locadoras estrangeiras, para o reforço da frota com 6 aeronaves;
- // Apoio ao concurso internacional da Kuwait Airways na área da manutenção;
- // Contratos de aquisição de reator;
- // Análise e negociação da 5ª Alteração ao STAR Alliance Agreement;
- // Conclusão com êxito de várias ações judiciais;
- // Conclusão com êxito de vários Processos de contraordenação.

## PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E PERFORMANCE

No contexto do modelo de negócio da TAP Serviços, foi dada continuidade, em 2013, aos diversos procedimentos da área de Planeamento Estratégico e *Performance*, estruturados por forma a dar suporte à estratégia de negócio do Grupo.

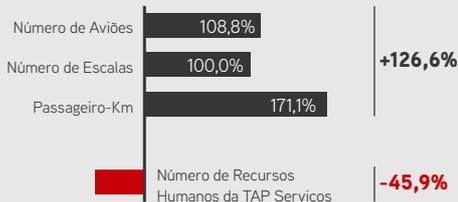
Neste sentido, constituindo-se como um objetivo da TAP Serviços, a obtenção contínua de ganhos de eficiência e de produtividade dos seus Clientes em todos os processos da sua gestão nas áreas de suporte aos negócios, prosseguiu o processo de medição sistemática da *performance* da Unidade de Negócio, envolvendo este procedimento a divulgação regular de um conjunto de relatórios, dirigidos a cada nível de gestão, sobre o cumprimento dos objetivos definidos, bem como sobre o respetivo desempenho operacional. Por outro lado, reconhecendo a importância do *feedback* dos Clientes na formulação das estratégias e na melhoria dos processos do negócio, decorreu o desenvolvimento de contactos regulares, bem como a aferição da perceção do desempenho através da análise de inquéritos de avaliação.

Ainda, de referir a consolidação do Modelo de Custeio, *Pricing* e Faturação, destacando-se, neste âmbito, o processo de aferição contínua, efetuada aos modelos de *pricing* e de faturação.

Igualmente, durante o exercício, prosseguiu o acompanhamento do cumprimento dos *Service Level Agreements* (SLA) com os diversos Clientes – Unidades de Negócio/Empresas do Grupo –, adequando estes acordos às diversas especificidades. Estes acordos consignam a definição dos serviços disponibilizados, estabelecendo procedimentos e responsabilidades, no âmbito dos diversos processos, bem como a definição dos níveis de *performance*, qualidade e eficiência, e do respetivo *pricing*.

Para além destas iniciativas, a área prosseguiu no desenvolvimento da sua missão, no sentido de prestar assessoria ao Conselho de Administração, sempre que solicitado e de forma proactiva, integrando o *know-how* das Unidades de Negócio da TAP, elaborando estudos, análises e emitindo pareceres de natureza qualitativa e quantitativa. No mesmo sentido, foi continuada a elaboração de estudos e análises de *benchmarking*, relativamente ao negócio de transporte aéreo, no âmbito do desenvolvimento de atividade de *competitive intelligence*, e que se traduziu na capacidade de definir, recolher e analisar informação de suporte na tomada de decisão.

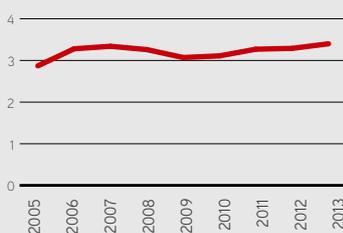
### Evolução da eficiência da TAP Serviços em presença do crescimento da atividade dos seus Clientes entre 2000-2013



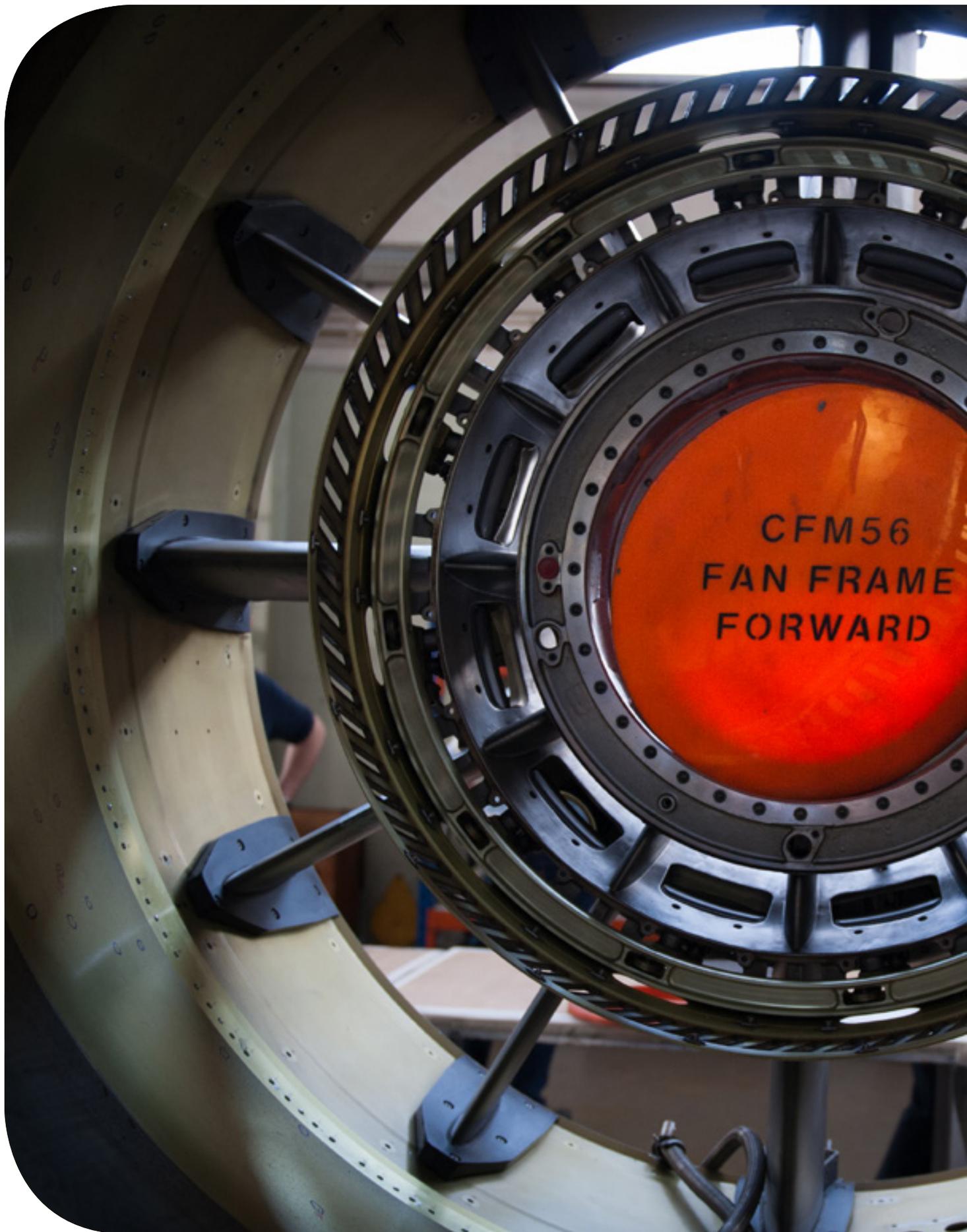
Conhecer a perceção que os Clientes – o Cliente Interno da Empresa –, têm dos serviços oferecidos representa um contributo importante para a melhoria dos processos.

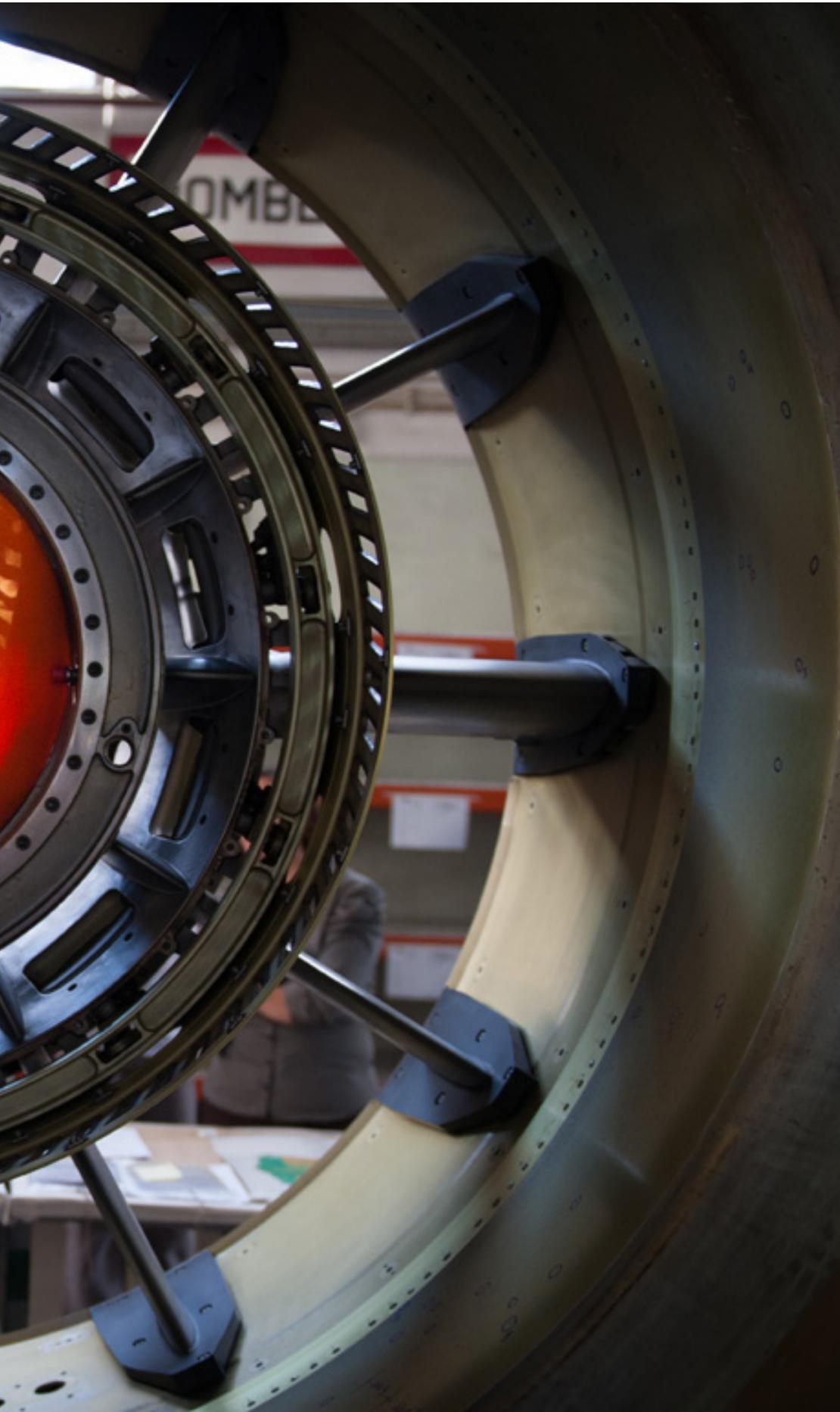
Muito Satisfeito – 4  
Satisfeito – 3  
Insatisfeito – 2  
Muito Insatisfeito – 1

### Satisfação Global dos Clientes



## MANUTENÇÃO E ENGENHARIA





**€ 75,6**  
milhões

Proveitos com Vendas e  
Serviços Prestados de  
Manutenção a Terceiros

**2,8%**

do Volume de Negócios do Grupo

**1 886**

Quadro do Pessoal da  
Manutenção e Engenharia  
(31 de dezembro)

A Manutenção e Engenharia da TAP tem por missão prestar serviços de manutenção e engenharia de aviões, reatores e componentes à Empresa e a clientes externos, garantindo um nível superior de qualidade, e contribuindo ativamente para a manutenção dos elevados requisitos de segurança exigidos pela Indústria Aeronáutica, para a salvaguarda das condições de segurança de pessoas e bens e para a proteção do ambiente.

## MANUTENÇÃO E ENGENHARIA

### Nova realidade no mercado de manutenção

O mercado de manutenção aeronáutica evidencia, ainda, alguma fragilidade no seu crescimento. Embora permaneçam perspectivas de crescimento a longo prazo, a pressão acentuada sobre os preços mantém-se, assistindo-se, ao mesmo tempo, ao incremento dos custos de mão-de-obra. Os clientes pretendem que os seus fornecedores assumam maiores riscos a menores preços, sendo necessário adquirir flexibilidade e eficiência, para garantir a obtenção de margens na atividade. Por seu turno, a possibilidade de criação de capacidade de reparação em novas tecnologias continua significativamente ameaçada pelos fabricantes, os quais, conseguindo controlar a cadeia do produto *from-cradle-to-grave*, não só protegem o seu *know-how* mas, também, se constituem como novos concorrentes às organizações MRO tradicionais.

Na vertente de trabalhos para clientes terceiros, não foi possível atingir os objetivos traçados no início do ano. Na realidade, a continuidade da situação económica adversa, que se tem verificado num âmbito global, tem-se refletido com importância, na capacidade de alguns clientes cumprirem as suas obrigações financeiras, obrigando à necessidade de proceder a uma avaliação cada vez mais criteriosa da qualidade dos potenciais clientes, limitando o seu número, de forma significativa. Por outro lado, assiste-se cada vez mais à associação entre grandes grupos de manutenção e entidades financeiras, com fortes vantagens competitivas conferidas pelo seu poder de alavancagem financeira. Face a esta nova realidade, mostrou-se difícil a concretização de novos contratos na área de motores, nomeadamente os decorrentes de grandes *tenders* internacionais, devido à impossibilidade de suportar os clientes com reatores de substituição.

A estratégia de base, e principal prioridade, da TAP-Manutenção e Engenharia, consiste na garantia de continuar a ser a melhor opção para o seu cliente interno, a transportadora aérea, no que respeita ao suporte total e garantia de aeronavegabilidade da sua frota. Na realidade, a estratégia de crescimento do Transporte Aéreo, que obriga a uma utilização mais intensiva da sua frota, tem imposto constrangimentos adicionais à atividade de manutenção, conduzindo a tempos de trânsito e de imobilização dos aviões progressivamente menores e exigindo, simultaneamente, maior fiabilidade e eficiência nos processos de manutenção.

Ainda, de referir que durante 2013 se tornou mais acentuado o efeito da saída de pessoal especializado. Esta realidade, mais evidente ao nível dos Técnicos de Manutenção de Aeronaves (TMA), oferecendo outras empresas concorrentes melhores propostas de trabalho, está igualmente a verificar-se em outros grupos especializados. Este facto é particularmente prejudicial, representando um potencial de redução da experiência na Unidade de Negócio. Por efeito das limitações normativas e legislativas aplicadas à empresa, é difícil estabelecer uma estratégia eficiente que permita contrariar esta tendência de perda de capital humano especializado.

### Re-branding da TAP-Manutenção e Engenharia no mercado de manutenção

No âmbito comercial, a TAP-Manutenção e Engenharia desenvolveu uma nova estratégia para a sua marca que se refletiu num *re-branding* dos produtos colocados no mercado, numa nova campanha de publicidade centrada no conceito *Care<sup>2</sup> Quality* e num conjunto de materiais diversos de suporte. O novo posicionamento, alicerçado na qualidade e na relação como características que mais definem a atitude da empresa face aos seus negócios e clientes, foi apresentado no *Paris Air Show*, tendo continuado a sua promoção em outros eventos internacionais da indústria, nomeadamente, MRO Middle East, MRO USA e MRO Europe.

### Qualidade e segurança operacional

Na eminência da implementação de uma nova regulamentação da Agência Europeia para a Segurança da Aviação (EASA), a TAP-Manutenção e Engenharia reorganizou a sua área da Qualidade e Segurança Operacional, anterior área da Qualidade. Na base desta reorganização encontra-se uma evolução drástica dos conceitos tradicionais da gestão da Qualidade para uma ótica mais abrangente e integrada de sistemas, com enfoque na gestão do Risco, que visa garantir a segurança (*Safety*) de uma organização em particular e da companhia aérea em última análise.

A Qualidade, em si, constitui uma ótica mais restrita, garantindo a preparação de procedimentos (*Rulemaking*) e a monitorização do seu cumprimento (*Compliance Monitoring*) suportada nas auditorias, mantendo igualmente as suas funções *core* que são a Gestão da Qualidade e a Satisfação do Cliente. Não obstante, a existência de um Sistema da Qualidade não garante, à partida, que a operação seja segura, sendo necessário fazer a gestão integrada e efetiva dos vários pilares do sistema. A Gestão da Qualidade, que existe na TAP-Manutenção e Engenharia desde 1998, é apenas um dos pilares de um conjunto integrado de sistemas, que têm vindo a ser sucessivamente implementados, sendo os outros a Gestão da *Safety* (em 2007), a Gestão Ambiental (em 2008) e a Gestão do Risco (em 2011).

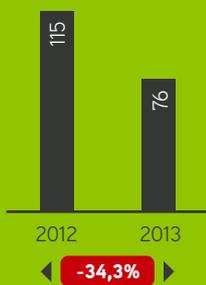
### Tecnologias de mobilidade

Na perspetiva de desenvolvimento tecnológico, a TAP-Manutenção e Engenharia tem vindo a divulgar a sua estratégia de implementação de plataformas tecnológicas de mobilidade, iniciadas na empresa na área de Manutenção de Linha com um módulo de suporte à sua atividade diária, utilizando *smartphones* que permitem, genericamente, a cada interveniente receber e gerir as suas tarefas diárias e realizar os contactos necessários com maior eficiência e alimentando automaticamente as plataformas de suporte e gestão.

Mão-de-Obra de Manutenção  
(000) Horas-Homem



Proveitos com Vendas e Serviços Prestados de Manutenção a Terceiros  
EUR milhões



### Atividade – Maior peso do trabalho de suporte total à frota da TAP

A atividade de Manutenção e Engenharia registou um acréscimo acentuado de trabalho para a frota da TAP. A fim de acomodar este incremento, mantendo-se o objetivo de manutenção para o segmento de clientes terceiros, a ocupação dos hangares atingiu um valor bastante elevado em alguns períodos, tendo sido necessário proceder a algumas decisões de base, nomeadamente, o envio de aviões *wide-body* para manutenção na unidade do Brasil. No total, verificou-se um aumento de cerca de 14% no número de horas trabalhadas para a frota da TAP. A globalidade das áreas de atividade registou incremento em unidades intervencionadas, designadamente, de mais 11 motores e de mais 9 grandes inspeções de avião. Igualmente, de destacar o facto de a TAP–Manutenção e Engenharia continuar a garantir a manutenção total e a aeronavegabilidade da frota da TAP a um custo significativamente inferior ao da média da AEA, sendo mesmo um dos mais baixos neste universo. Relativamente ao segmento de Clientes terceiros, não obstante a retração verificada em manutenção de motores, a margem de contribuição da U.N. para o resultado da TAP, embora inferior ao valor registado em 2012, evidenciou um montante de cerca do dobro do esperado em orçamento.

De referir, o contrato estabelecido com a IAMCO/NATO, sobre a manutenção dos trens de aterragem da frota E-3A AWACS da NATO, integrado no programa NATO *Industrial Benefits*, a vigorar até 2021. A colaboração no programa AWACS, no âmbito da manutenção de aviões, motores e componentes, remonta a 1985, com a conversão de três Boeing 707 para aviões de treino e carga. Ainda, de salientar o acordo estabelecido com a Air France, KLM e EPCOR num contexto de troca de serviços, recebendo a TAP–Manutenção e Engenharia, durante cinco anos, um total de 11 aviões *wide-bodies* A330/A340 da Air France e KLM para inspeções de grande manutenção, por contrapartida do envio, para a Air France Industries, de um conjunto de componentes equipando as frotas A330/A340 da TAP, não existindo capacidade de reparação *in-house*.

No sentido de manter uma relação mais próxima com os clientes, e no âmbito do programa de eventos sobre motores iniciado há alguns anos, as áreas de manutenção de Motores e de Aviões organizaram um seminário de dois dias, sobre o motor CFM56-5B, em que participaram 23 elementos de 14 companhias aéreas, representando 12% da frota mundial de A320. Para além da divulgação da dimensão e capacidade de oferta global da TAP–Manutenção e Engenharia, constituíram-se como principais objetivos do evento, que gerou reações muito positivas, efetuar o refrescamento dos conhecimentos técnicos, bem como a transmissão da experiência da TAP, como operadora e como reparadora deste tipo de motores.

Em 2013, a TAP–Manutenção e Engenharia foi anfitriã, pela primeira vez, do encontro anual do *Commercial Composite Repair Committee* (CACRC). Este organismo, cuja missão reside no desenvolvimento, uniformização dos processos e boas práticas na utilização dos materiais compósitos na aviação comercial, é um dos comités da SAE International, organização de profissionais de engenharia de vários sectores da indústria dos transportes. A participação da TAP neste fórum permitiu partilhar experiência, consolidar técnicas de reparação e formação, melhorar a resposta na manutenção, inspeção e reparação dos aviões atuais e dos futuros A350, aparelhos que representam um salto tecnológico importante, sendo as suas principais componentes estruturais em fibra de carbono. A preparação para esta alteração exige

formação específica para os técnicos que já trabalham em compósitos, estando a TAP–Manutenção e Engenharia atualmente envolvida na preparação da formação, bem como na discussão da certificação desses profissionais.

De referir, igualmente, a realização, pela primeira vez, da *Semana da Melhoria Contínua*, envolvendo a participação ativa da globalidade da organização da TAP–Manutenção e Engenharia. No evento, cerca de 50 colaboradores, aplicando a metodologia e ferramentas LEAN, nas quais tiveram uma breve formação específica, desenvolveram 14 projetos obedecendo a alguns critérios, designadamente, serem mensuráveis, de aplicação imediata e terem objetivos ambiciosos e com impacto visível na Organização. Ainda, neste âmbito, na área de Finanças e Contabilidade foi concluído, o diagnóstico, o desenho e o planeamento do projeto piloto *Recuperação de Material de Consumo*, encontrando-se a decorrer a fase de implementação das ações. Na mesma área, no âmbito do *projeto de faturação*, as ações implementadas permitiram facilitar o acompanhamento, controlo e monitorização das diferentes fases do processo contribuindo, desta forma, para a redução da variabilidade do prazo médio de faturação, bem como para a melhoria do serviço prestado.



Na área de Manutenção de Aviões, no âmbito do projeto TAT *C-checks*, as soluções implementadas simplificaram a identificação e distribuição do material pelas diferentes equipas. Foram igualmente desenvolvidas ferramentas que permitem otimizar as atividades de planeamento, gestão e controlo das grandes inspeções de aeronaves, bem como, potenciar a mobilidade dos técnicos de manutenção de aeronaves entre as diferentes áreas de trabalho. Na área de Manutenção de Componentes, foi concluído o projeto da *Oficina de Rodas* através da implementação do sistema PULL/FIFO, mediante o qual, em caso de necessidade do cliente ou de um processo, pode ser efetuada a atribuição de condições de prioridade aos trabalhos a efetuar. Este projeto contribuiu para a redução do TAT em 40%. Foi igualmente terminada a fase de *roll out* do projeto *Antecipar Material* com a implementação de uma ferramenta de planeamento que tem em consideração as prioridades decorrentes da operação da frota da TAP.

No âmbito da área de Projetos Especiais, que engloba Serviços de Logística, Consultoria de Infraestruturas Industriais e Consultoria em Engenharia, a atividade cresceu cerca de 12%, na sua maioria resultante da parceria com a TAAG relativa aos serviços de consultoria na área da Logística. Neste âmbito, foi mantida em Luanda uma equipa de três colaboradores que, em conjunto com a TAAG, implementaram com sucesso um conjunto de ações de otimização do processo logístico. De igual forma, ao longo do ano, foi sendo consolidado o serviço de AOG Desk (*Aircraft On Ground*), o que contribuiu significativamente para a melhoria das operações da TAAG. Ainda, de referir a conclusão, em Luanda, do novo Centro de Instrução para TMA (Técnicos de Manutenção de Aviões),

implementado pela TAP–Manutenção e Engenharia em conjunto com a Direção de Formação Profissional da TAP, e cujo primeiro curso para TMA *Ab initio*, com Formadores da TAP, terá início em janeiro de 2014, envolvendo duas turmas, num total de 36 formandos.

No âmbito da formação profissional, é de referir a conclusão do 18º curso *ab initio* de TMA, garantindo deste modo a qualidade dos novos técnicos. Atualmente, cerca de 59% dos TMA que trabalham na TAP–Manutenção e Engenharia são oriundos destes cursos, assumindo-se os mesmos, por este facto, como a principal fonte de recrutamento destes técnicos. Este curso teve a particularidade de, pela primeira vez, abranger simultaneamente duas vertentes: B1 Eletromecânica e B2 Electroaviónica, uma inovação na Empresa que será uma mais-valia para os formandos. A organização e implementação deste tipo de formação *ab initio*, desde 1987, proporcionou à TAP posicionar-se como a primeira entidade reconhecida pelo INAC como Organização de Formação de Manutenção, a um nível de qualidade referenciado por outras empresas.

### **Motores – Necessidade de adaptação às novas realidades do mercado**

O ano de 2013 evidenciou uma acentuada retração na atividade para o segmento de clientes terceiros, em parte devido a alteração das suas frotas para novas tecnologias, nas quais a área de Motores não está capacitada, e também por força de modificações na composição societária de antigos clientes, cuja influência dos novos *shareholders* passou a ser determinante na escolha de novos fornecedores de manutenção. Os valores apontados no orçamento revelaram-se bastante ambiciosos, face às atuais regras neste mercado. Na realidade, alguns concursos



internacionais foram ganhos por empresas de manutenção que evidenciam uma forte capacidade financeira, permitindo-lhes, desta forma, subsidiar a atividade dos seus clientes quer através da oferta de motores de substituição, quer do financiamento do stock de materiais, dois fatores essenciais à garantia da continuidade da operação de uma companhia aérea. No sentido de tentar obviar as limitações associadas às novas exigências dos clientes, foi dado início ao processo de estabelecimento de acordos com *Lessors* de motores, possibilitando o armazenamento dos seus motores no reduto TAP, por forma a ficarem disponíveis para suporte à operação da frota da TAP e de clientes terceiros. Não obstante estas ameaças, o esforço de vendas realizado durante o ano traduziu-se na concretização de contratos com seis novos clientes para a manutenção de motores da família CFM56.

Na sequência do trabalho já desenvolvido durante o ano de 2012, concretizou-se a certificação para manutenção total dos reatores General Electric Modelo CF6-80C2, por parte das autoridades competentes, estando agora a oficina capacitada para a execução da reparação em toda a sua extensão. Decorrente da necessidade crescente de reparação dos *Thrust Reversers* (capôs reversores de potência dos motores) e a fim de dar início a um processo sequencial de recuperação destas unidades em toda a frota da TAP, procedeu-se ao aumento das capacidades de reparação instaladas bem como à aquisição de unidades de reserva.

Após um extenso trabalho de especificação e desenvolvimento, entrou em produção a nova versão do sistema informático de controlo do processo de manutenção de motores – Genesis 2 –, a qual permite maior capacidade de tratamento e registo de dados, bem como novas funcionalidades mais adequadas aos produtos da oficina de motores.

### Componentes – Aumento da capacidade de teste e reparação de componentes *in-house*

Durante o ano de 2013, foi dado enfoque à criação e desenvolvimento de novas capacidades de teste e reparação de componentes, com o inerente investimento em novos equipamentos. Neste investimento, de destacar o projeto e desenvolvimento de um banco de ensaio para unidades ATC/TCAS *Control Panel* (*Air Traffic Control, Traffic Collision Avoidance System*) do fabricante Thales, permitindo o mesmo realizar o teste e reparação dessas unidades, bem como a realização da evolução do banco de testes ATEC (*Automatic Test Equipment* para componentes aviônicos) do sistema WinNT para Windows XP, de forma a manter o banco atualizado. Ainda, de referir o investimento realizado ao nível das infraestruturas, relativo à alteração das instalações da oficina de pintura, através da substituição da cabine de cortina de água por equipamento mais moderno e que permite satisfazer os atuais requisitos ambientais nesta matéria.

De salientar, a criação de novas capacidades de teste para algumas componentes de avião e de motores, nomeadamente, a unidade do sistema de travagem *Braking and Steering Control Unit*, as bombas de lubrificação (*Lube Units*) que equipam os motores CFM56-3/-5/-7 e a unidade ATC (*Air Traffic Control*)/TCAS (*Traffic Collision Avoidance System*) *Control Panel* para novos Rádio Altimetros. Ainda, neste âmbito, procedeu-se à adaptação do banco de teste para várias unidades de combustível que equipam motores CFM56-5/-7, nomeadamente HPTCC/RACC/TBV.

Ao nível do aumento da capacidade de reparação de componentes, de referir a reparação de componentes mecânicos dos trens de aterragem, de unidades do

sistema de ar condicionado, dos sistemas de registos de informação de voo (*Solid State Cockpit Voice Recorder e Digital Flight Data Recorder*), bem como de algumas unidades no âmbito dos PES (*Passenger Entertainment System*). Relativamente às componentes fora da lista de capacidades da área, estabeleceram-se alguns contratos com entidades reparadoras, com vista a minimizar os seus custos de reparação.

No que respeita à atividade desta área, para além da continuação da implementação de vários Projetos no âmbito das ações de Melhoria Contínua, ainda de referir: o início da campanha FANS B+ (*Future Air Navigation System*) para a frota A320Fam; realização da modificação do VHF-900B; estabelecimento das capacidades de reparação e do sistema da qualidade para os trens E-3A (NATO); implementação do sistema de rastreabilidade de ferramentas no sistema Time e conclusão, com resultados muito positivos, do projeto de melhoria contínua da oficina de rodas.

### Aviões – Melhoria nos processos e na fiabilidade suportada por projetos de TI

Sendo um dos objetivos estratégicos da TAP–Manutenção e Engenharia manter-se como a opção de manutenção mais atrativa para o seu cliente interno, o operador TAP, foram realizados diversos trabalhos específicos, designadamente, a conclusão do *upgrade* dos interiores de cabina dos restantes aviões A340 da TAP, visando padronizar a frota que opera nas rotas de longo curso e colocando os interiores destes aviões num nível de conforto e de qualidade já oferecido nos mais recentes modelos A330. A área de Aviões assegurou a manutenção total da frota da TAP, realizando um total de 327 inspeções, dentre as quais se destacam, por efeito do seu peso em termos de ocupação de mão-de-obra e de hangares, mais seis grandes inspeções, face ao ano anterior. Por limitações de capacidade física dos hangares e de disponibilidade de mão-de-obra, foram ainda deslocadas, para a TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, cinco grandes inspeções de A330 da frota da TAP e uma de A310 do cliente SATA. Relativamente à fiabilidade técnica de Despacho Operacional, o valor global das frotas situou-se em 98,55%, semelhante ao valor registado em 2012 (98,58%). De assinalar que as restrições já verificadas em 2012 se mantiveram, registando-se um aumento significativo do número de voos no período de Verão, aliado a grandes limitações de recursos humanos, dificultando todos os esforços de melhoria de fiabilidade da frota da TAP.

No que respeita ao trabalho realizado para clientes terceiros, este segmento representou cerca de 27% do total de grandes inspeções, esforço decorrente da manutenção a aviões, nomeadamente, da SATA, da XL e da Orbest, sendo ainda de destacar a realização de duas grandes inspeções associadas à modificação completa da cabina de dois aviões A330 da ILFC. A manutenção dos dois A340 da FAF – Força Aérea Francesa –, continuou a ser assegurada na sua totalidade, com uma fiabilidade de despacho de 99,47% tendo sido, mais uma vez, alvo de manifestos elogios por parte do Cliente.

Durante o ano 2013, foram ainda desenvolvidas algumas ações com vista ao aumento de produtividade através da alteração de processos e procedimentos, bem como da melhoria de condições de trabalho nos hangares e oficinas, nomeadamente a criação do posto avançado para trabalho junto ao avião. Foi igualmente redefinida a política de formação específica aplicada aos TMA, com conseqüente redução de custos e aumento da disponibilidade da mão-de-obra.



Em termos de inovação tecnológica, deu-se início à utilização do *Interior Cabin Inspection Program* (ICIP), uma aplicação com suporte físico em dispositivos *touch screen* (*tablets*) e conectividade *wireless*, com vista ao acompanhamento da condição técnica da cabine de passageiros. Esta aplicação é utilizada na Manutenção Operacional e contém todos os parâmetros e componentes das cabines dos aviões de longo curso, associados às respetivas matrículas, permitindo a visualização das cabines no *écran*, bem como o registo das deficiências e discrepâncias identificadas durante a inspeção, a verificação da existência em armazém dos materiais envolvidos, a emissão dos documentos para os trabalhos a realizar e, ainda, a indicação dos tempos estimados, a fim de proceder ao planeamento mais adequado da imobilização necessária. Igualmente, com vista a aumentar a capacidade de informação associada à condição técnica dos aviões, foi redesenhada e melhorada a aplicação de carregamento de dados da caderneta técnica de avião (*ATLB Slips*), apresentando um novo *Graphical User Interface*, com capacidades *WEB service*, que permite o acesso a qualquer utilizador autorizado e uma maior facilidade e rigor no carregamento dos dados da caderneta tendo sido, igualmente, estabelecidas interligações com outros sistemas existentes na Empresa, com vista à importação direta da informação já disponível noutros suportes, obviando o seu carregamento manual. Ainda, de destacar nesta nova plataforma, o desenvolvimento de painéis próprios para a pesquisa de avarias e análise de fiabilidade, bem como a possibilidade de parametrização de algoritmos para captar tendências de falha, notificando os devidos utilizadores conforme critérios previamente estabelecidos.

### Recursos Humanos – Segurança e saúde no trabalho

Em termos gerais, no ano de 2013 foram concretizadas 802 ações de formação, num volume total de 96.491 horas, em sala de aula e em contexto real de trabalho, abrangendo 12.388 formandos. Este programa de formação registou, face ao ano anterior, uma pequena diminuição no volume de formação de 12.204 horas (-12%) e um aumento do número de formandos 1.849 formandos (+17) envolvidos. De entre todas as ações de formação, de salientar o lançamento do segundo módulo do curso *Gerir e Desenvolver Equipas*, na sequência do excelente acolhimento que o primeiro módulo obteve, por parte dos participantes, visando aprofundar os conhecimentos e desenvolver as competências das chefias de 1ª e 2ª linha, em matérias consideradas necessárias a uma liderança alinhada com os objetivos organizacionais.

O quadro médio de pessoal em 2013 foi de 1.896 trabalhadores, 1% abaixo do nível do ano anterior tendo, em 31 de dezembro de 2013, alcançado o valor de 1.886, correspondendo a menos 22 trabalhadores que o verificado em final de 2012.

Durante o ano, saíram 40 trabalhadores e foram admitidos 23, registando-se ainda a integração no quadro permanente de 74 trabalhadores (este valor não inclui entradas diretas do exterior no quadro permanente).

## Novo curso de segurança e saúde no trabalho

Em outubro de 2013, foi iniciado um novo curso de SST, resultante da integração de quatro cursos anteriormente independentes – *Prevenção de Acidentes de Trabalho e Doenças Profissionais, Exposição ao Ruído, Trabalho em Altura e Movimentação Manual de Cargas* –, conseguindo-se, deste modo, otimizar a formação e criar um pacote único com enfoque na cultura da segurança. Este curso, agora denominado *Noções Básicas de Segurança e Saúde no Trabalho*, visa consciencializar os formandos para a necessidade da proteção da integridade física, face aos variados riscos a que estão expostos consoante o tipo de trabalho que desempenham. É esperado que, até meados de 2015, cerca de 1.600 trabalhadores da TAP–Manutenção e Engenharia tenham recebido esta formação.

## Safety Management System – Implementação do sistema de gestão do risco

A consolidação do *Safety Management System* da TAP–Manutenção e Engenharia seguiu de acordo com o plano de implementação traçado. Após as fases de *Safety Policy* e de *Safety Promotion*, tiveram início, ainda em 2012, as atividades de *Safety Assurance*, as quais continuaram em 2013 com a realização da segunda *Safety Audit*, pelos auditores do Gabinete de Auditorias da TAP–Manutenção e Engenharia. Neste ano, foi, igualmente, dado início ao desenvolvimento dos procedimentos de *Risk Management*, o quarto pilar do SMS.

As atividades humanas enquadradas em processos complexos e com forte cariz técnico e tecnológico, como é o caso na TAP–Manutenção e Engenharia, têm implícito um nível de risco acrescido, principalmente quando estão associadas a uma componente operacional. O risco resulta da incerteza na concretização dos objetivos e é condicionado ou agravado tanto por fatores internos como externos à organização. A implementação de um processo de Gestão do Risco visa diminuir a incerteza associada à atividade.

Na TAP–Manutenção e Engenharia a Gestão do Risco tem sido operacionalizada de forma holística e transversal, englobando múltiplas vertentes, que incluem não só a Segurança Operacional (*Safety*) como também os riscos pessoais, comerciais, de *compliance*, financeiros, reputacionais, entre outros. O arranque da formação em Gestão do Risco teve lugar no segundo módulo do curso *Gerir e Desenvolver Equipas*, com o objetivo de sensibilizar as chefias intermédias sobre os processos de avaliação do risco, explicando os critérios de tolerabilidade e de aceitação, abordando a eventual necessidade de implementação de barreiras e de ações de mitigação, e referindo os métodos de controlo e gestão do risco residual.

Ainda, na perspetiva da sensibilização para este fator, o *Safety Office* da TAP–Manutenção e Engenharia criou e divulgou um novo cartaz que apela à perspicácia e ao espírito crítico num contexto em que o risco nunca é igual a zero. Todas estas iniciativas, atuais e futuras, têm como objetivo a possibilidade da diminuição das incertezas e do aumento da sustentabilidade do negócio.

O trabalho de desenvolvimento dos processos de *Risk Management* e dos critérios de avaliação e de aceitação do risco, realizado pelo *Safety Office* da Manutenção e Engenharia durante o ano de 2013, foi apresentado e aprovado na 2ª reunião do *Safety Review Board* (SRB) desta U.N., realizada em dezembro, sendo as novas metodologias aprovadas aplicadas nas atividades da TAP–Manutenção e Engenharia a partir do início de 2014.

No âmbito da dinamização do processo de Gestão do Risco, está prevista a realização das Jornadas do Risco da TAP–Manutenção e Engenharia – *Risk Challenger* –, a ter lugar no início de 2014 e que irá envolver equipas representativas de todas as áreas desta U.N..

É ainda de referir a reorganização dos canais de comunicação eletrónica sobre *Safety*, nomeadamente o site do *Safety Office ME* e a *Safety Library* no Campus da Unidade de Negócio, bem como a utilização dos meios disponibilizados na intranet para a disseminação de informação sobre *Safety*, nomeadamente, o MSB (*Maintenance Safety Bulletin*), de publicação mensal, o e-mail *iGo Safety* e a página permanente no Jornal TAP, dedicada à divulgação do SMS da TAP–Manutenção e Engenharia.

Finalmente importa destacar o facto de a TAP–Manutenção e Engenharia ter passado a integrar o *Maintenance Advisory Committee* (MAC) da *Flight Safety Foundation* (FSF), por convite desta. A FSF é uma organização não governamental, baseada nos EUA, criada em 1947 com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento da segurança aeronáutica a nível mundial. O MAC é o seu principal organismo de análise e consultoria em assuntos de *Safety* no que respeita às atividades de manutenção e engenharia permitindo, deste modo, à FSF moldar as suas iniciativas de *Safety*, desenhar os programas de assistência técnica e adequar os conteúdos de divulgação, seminários e *workshops* nesta matéria.

## Certificações de qualidade

A TAP–Manutenção e Engenharia recebeu diversas auditorias de acompanhamento de entidades acreditadoras, sendo de referir a auditoria do *Bureau Veritas* (referenciais ISO 9001 e EN 9110) e a auditoria do IPAC (Instituto Português de Acreditação) ao Laboratório de Calibrações no âmbito de certificação da Norma NP EN ISO / IEC 17025:2005.

Durante o ano de 2013, foram recebidas outras auditorias da qualidade por parte das autoridades aeronáuticas e dos operadores seus clientes, essenciais para a manutenção das várias aprovações no âmbito da atividade.

Em 2014, será continuada a atualização dos manuais, regulamentos e procedimentos da TAP–Manutenção e Engenharia afetados pela implementação da nova *Air Ops Implementing Rule* da EASA (Regulamento EU 965/2012), nomeadamente aqueles com maior impacto na EASA Parte M. De igual modo, continuar-se-á o estudo das alterações estruturais a implementar para a introdução dos *Management Systems*, de acordo com a EASA NPA 2013-01 e a EASA NPA 2013-19.



## Certificações nacionais e internacionais

Portugal	IPAC (Inst. Port. de Acreditação): NP EN ISO / IEC 17025:2005
	INAC / EASA: EASA Parte-145
Portugal / UE	INAC / EASA: EASA Parte-M Subparte G (CAMO) e Subparte I
	INAC / EASA: EASA Parte-147
França	Força Aérea Francesa / DGA: AQAP 2120 / ISO 9001:2008
UE	EASA (European Aviation Safety Agency): EASA Parte-21 Subparte J (DOA)
EUA	FAA (Federal Aviation Administration): 14 CFR Part 145
	IOSA (IATA Operational Safety Audit): IATA
Internacional	Bureau Veritas: NP EN ISO 9001:2008 / EN 9110:2005

## SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

**O cumprimento dos objetivos de eficiência, que a TAP continuamente persegue, conjuntamente com a recorrente necessidade pela procura e identificação de oportunidades que permitam à Empresa diferenciar-se da concorrência, materializa-se na necessidade imperativa de inovação dos processos a todos os níveis, precisamente numa altura em que as tecnologias emergentes, desde as Redes Sociais até aos serviços *Cloud*, passando pela Mobilidade, estão a formar novos ecossistemas tecnológicos que possibilitam a idealização de soluções inovadoras e cada vez mais integradas, que podem, de uma forma efetiva, ajudar a Companhia a responder aos seus principais desafios.**

Em 2013, a TAP deu continuidade ao investimento nas alterações e renovações que considerou necessárias, face às exigências do seu posicionamento estratégico, em linha com as tendências e solicitações do mercado, tendo desenvolvido e integrado diversas soluções e serviços, não só como forma de diferenciação mas também como via de garantir a evolução e a simplificação dos processos.

### Soluções de mobilidade

Prosseguiu também com o investimento em soluções de mobilidade, disponibilizando novas aplicações gratuitas aos seus Clientes, para *smartphones* e *tablets*, assim como ferramentas semelhantes, aos trabalhadores da Empresa tendo como objetivo o aumento dos níveis de eficiência e qualidade, a simplificação do acesso aos serviços e a melhoria do relacionamento com o Empregado. Paralelamente, foi um ano de investimentos ao nível da usabilidade e *design* das aplicações, que promoveu a criação de experiências de utilização agradáveis, simples e eficazes, mais integradas com os sistemas operativos nativos dos equipamentos, com uma imagem apelativa e moderna e, sobretudo, mais amigas do utilizador, fundamentais para a crescente satisfação do Cliente.

### Ampliação das estruturas centrais de integração e arquitetura de sistemas orientada a serviços

A proliferação de sistemas diferentes, heterogéneos e até dispersos geograficamente, suportando uma grande diversidade dos processos de negócio do Grupo, introduziu uma nova classe de problemas, tanto ao nível tecnológico como do negócio, em que tudo deve estar integrado. Do ponto de vista estrutural, é neste contexto que a TAP mantém a prossecução do plano estratégico de desenvolvimento e integração de sistemas, apostando no crescimento da sua infra-estrutura de sistemas e tecnologias de informação, de uma forma coerente e consistente,

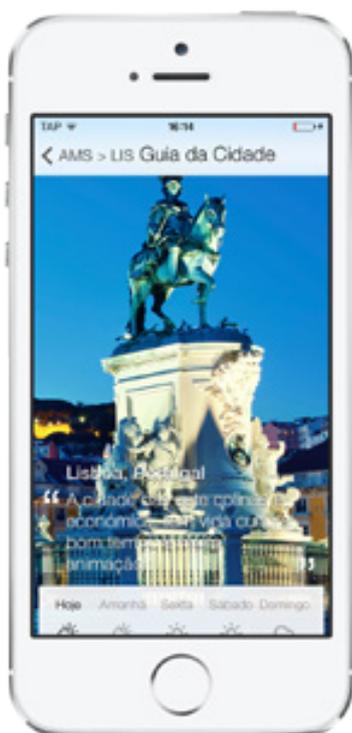
tanto na integração e consolidação de informação como na integração de sistemas e aplicações, não comprometendo a celeridade que as transformações do negócio exigem. Decorrentes deste plano, a TAP prosseguiu, com a evolução e ampliação das estruturas centrais de integração e arquitetura de sistemas, orientada a serviços, contribuindo para a melhoria da qualidade da informação e para uma maior automatização dos processos de negócio. Foi um ano de crescimento acentuado, tendo ficado disponíveis cerca de 400 serviços, oferecendo funcionalidades provenientes dos mais variados quadrantes da Empresa, com um nível de utilização e reutilização crescente, usados de uma forma simples ou complexa, materializados nas várias soluções e produtos da Companhia.

### Compreensão do *Customer Experience*

A capacidade de integração da informação de uma forma fiável, consistente e centralizada, permitiu que a TAP continuasse a evoluir no estágio de maturidade no que diz respeito ao processo de conhecimento do seu Cliente e na construção de uma visão única sobre o mesmo. A compreensão do *Customer Experience*, o conceito ou processo que espelha o ciclo de vida do nosso Cliente, de como este percebe os produtos e serviços que a TAP oferece a todo o momento, é crucial para a Empresa. São muitos os sistemas e as aplicações que contêm informação do Cliente mas, infelizmente, nenhum deles possui uma visão completa do mesmo. Esta tem de ser construída, coligindo dados de todas as fontes, interpretando e consolidando informação, disponibilizando-a de uma forma coerente e atempadamente, em todos os pontos de contacto com o Cliente. Todas as experiências que o Cliente tem com a TAP são momentos de relação com a Companhia e, se este for tratado de forma distinta, em cada circunstância, pode ser desastroso. A comunicação de uma forma adequada, assim como a oferta de produtos e serviços distintivos, só é eficaz se a Empresa conhecer o perfil do Cliente e se tiver uma visão completa de todas as experiências vividas por ele.

### Aprofundamento da utilização do conceito *Cloud*

Aproveitando os progressos alcançados ao nível da capacidade de integração de informação e sistemas, 2013 foi um ano de aprofundamento da utilização do conceito *Cloud* para soluções de suporte ao negócio. As soluções tecnológicas de suporte ao negócio utilizando o conceito de *Cloud Computing*, são cada vez mais usadas baseando-se as mesmas em soluções de *Private Cloud*, *Public Cloud*, *Community Cloud* ou *Hybrid Cloud*. Este conceito permite a utilização de recursos baseados em serviços, os quais se caracterizam de modo genérico em *IaaS – Infrastructure as a Service*, *Paas – Platform as a Service* e *SaaS – Software as a Service*. A TAP, recorrendo a estes conceitos, tem implementado e usado soluções *Cloud*, tendo optado, por exemplo, pela contratação de serviços de *mainframe* baseados no modelo *IaaS – Infrastructure as a Service*.



## DESENVOLVIMENTOS MAIS REPRESENTATIVOS EM CURSO NA EMPRESA

TAP, S.A.

### Transporte Aéreo

- // **PROS** (*Revenue Management*) – Início da implementação do programa de gestão de receita numa lógica de O&D (origem-destino), *Status* do projeto: Fase I-concluída; Fase II-concluída; Fase III-início no 1º T de 2014
- // **Cartão Victoria Digital** – Disponibilização através da aplicação da empresa para *smartphones* e *tablets*, podendo ser guardado na aplicação *Passbook*, à semelhança do que acontece com os cartões de embarque digitais, gerados através de *mobile check-in*, tornando-se a TAP líder entre as companhias aéreas na utilização de cartões de passageiro frequente no *Passbook* e aplicações

- // **Flight Dispatch Control Center** (FDCC) – Centralização automática das informações necessárias sobre eventos e condições operacionais que possam afetar os voos da TAP permitindo, com a redução drástica do tempo e esforço na recolha manual de informações detalhadas, mudar o foco dos oficiais de Operações de Voo para as análises e tomadas de decisão
- // **ATHOS Marketing** – Criação de modelos de segmentação e preditivos na área de *Marketing*, para suporte às campanhas da TAP
- // **TAP Cargo** – Lançamento de uma nova aplicação gratuita para *iOS* e *Android*, permitindo aos clientes o acesso a informações e serviços de carga, em qualquer lugar

### TAP–Manutenção e Engenharia

#### Desenvolvimentos no âmbito da plataforma integrada de sistemas de informação – COSMOS

#### // GENESIS II – V2

- // Migração de Motores GENESIS v1 para GENESIS v2
- // Migração de Histórico Motores GENESIS v1 para GENESIS v2

#### // ARIES

- // Redesenho do sistema para permitir comunicação com COMPASS, sistema de planeamento de voos e outros da TAP, registando horas de voo e ciclos, *leg to leg*

#### // CETUS/COMET/LIBRA

- // Reformulação da CAPLIST

#### // CETUS

- // Movimentação Descentralizada (Módulo Receção Materiais)

#### // DRACO

- // Interface DRACO/DENEK

#### // MENSA

- // Gestão de *Material em entreposto aduaneiro*
- // Circulação de material entre reduto TAP/Aeroporto, acompanhado de fatura

#### // SPICA (*SP*ecial *regime Inventory Control Application*)

- // Material em Regime Especial

#### // SIS-M

- // Faturação *paperless* via ICH (*lata Clearing House*)

#### // SAF-T

- // Transmissão eletrónica dos dados de faturas para a Autoridade Tributária
- // Adequação às diversas portarias

#### // AQUILA v3

- // Nova funcionalidade *Check List*

#### // RMM Pilot (TAPME/AIRBUS) – Análise *slips* Caderneta Técnica

#### // SPACE

- // Carregamento de discrepâncias em histórico
- // Alteração criação de Tarefas Cliente MPM
- // Interface SCO: associação de MDO de empregados subcontratados a *Job Number*

#### // TIME

- // Posto avançado ME/MA (inspeções Tipo 'A')

#### // POLARIS

- // Módulo HIL/Pedido de Material – Implementação do *Reporting*
- // Módulo SLIP Caderneta Técnica – Melhoramento para resposta a novos pedidos
- // Fiabilidade de Despacho (Remodelação) – Novo GUI com aumento de eficiência
- // Multi MEL Dispatch – Gestão de voos com despacho multi MEL
- // MDO/MA/ML: FASE II – Gestão da força de trabalho da ML, com alertas, pedidos de auxílio, entre outros

#### // GALAXY (*Business Intelligence*) – Desenvolvimento dos primeiros modelos relativos a Fiabilidade, Auditoria, Faturação, CFS (*Customer Fleet System*) bem como de alguns relatórios específicos

#### // DENEK

- // Contratos de Aquisição e Serviços de *Leasing*
- // Digitalizações TAPME – Digitalização inteligente de toda a documentação técnica, legal e outra da TAPME, com busca *online*

### TAP Serviços

- // **SIS IATA FORM M** – Sistema para implementação da faturação eletrónica entre companhias de aviação e outros parceiros envolvidos, abrangendo toda a faturação da TAP passível de ser integrada na câmara de compensação da IATA – uma obrigatoriedade desta associação para permanecer no *Clearing House* (ICH), a partir de abril de 2013
- // **ARAMIS CORREIO** – Implementação de uma nova solução de *Mail Accounting*, face a necessidades legais (produção do ficheiro SAF-T-PT) e à antiguidade do anterior sistema (TAPRAS)
- // **FATURAÇÃO ELETRÓNICA** – Implementação da faturação eletrónica de fornecedores, pedidos de compra e *status* das faturas em todas as entidades fiscais da TAP
- // **SAF-T** – *Standard Audit File for Tax Purposes* (versão Portuguesa) – Ficheiro possibilitando uma exportação fácil e de um conjunto predefinido de registos contabilísticos, permitindo satisfazer os requisitos

de informação dos serviços de inspeção, evitando a necessidade de especialização dos auditores nos diversos sistemas

- // **FlyStaff – DHC's** – Otimização do processo de criação de reservas para tripulação que viaja como *Dead Head Crew* (DHC)
- // **Sistema Informático Central (RH) na PGA** – Disponibilização dos processos Administração de Pessoal, Gestão Organizativa, Gestão de Tempos e Processamento de Vencimentos, através do sistema informático central, para a empresa PGA
- // **RDEC – Registo, Digitalização e Encaminhamento de Correspondência** – Plataforma visando a agilização do processo de receção e expedição de correspondência
- // **Sourcing&Procurement** – Ferramenta de *Sourcing* e *Procurement*, para suportar todo o processo aquisitivo, desde a negociação até à compra e receção da mercadoria, deverá contemplar catálogos eletrónicos e algumas funcionalidades das *lojas virtuais*, nomeadamente, *carrinhos de compras*

## PORTUGÁLIA–COMPANHIA PORTUGUESA DE TRANSPORTES AÉREOS, S.A.

#### // Sistema Informático Central (RH)

- // Utilização do sistema de facilidades de passageiros
- // Agilização do processamento administrativo de salários, facilitando a comunicação com os tripulantes

## UCS–CUIDADOS INTEGRADOS DE SAÚDE, S.A.

- // **Programa Prevenir** – Automatização do processo de controlo do consumo de álcool, drogas e tabaco dos colaboradores do Grupo TAP
- // **e-learning + Vale Prevenir** – Curso de formação, elaborado em parceria pelos Recursos Humanos, UCS e Megasis, como forma de promover o programa Prevenir



## Quadro de Pessoal do Grupo TAP

31 dezembro, 2013

	Colaboradores	% Total	Variação	
Pessoal Terra, Portugal	921	7,2%	2,2%	20
Pessoal Terra, Estrangeiro	502	3,9%	-3,5%	-18
Total P. Terra Transporte Aéreo	1.423	11,1%	0,1%	2
Pessoal Navegante Comercial	2.299	17,9%	2,8%	63
Pessoal Navegante Técnico	832	6,4%	1,2%	10
Total P. Navegante Transporte Aéreo	3.131	24,3%	2,4%	73
<b>Pessoal Transporte Aéreo</b>	<b>4.554</b>	<b>35,4%</b>	<b>1,7%</b>	<b>75</b>
<b>Pessoal Manutenção e Engenharia Portugal*</b>	<b>1.886</b>	<b>14,7%</b>	<b>-1,2%</b>	<b>-22</b>
<b>Pessoal TAP Serviços</b>	<b>419</b>	<b>3,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>
<b>Restante Pessoal da TAP, S.A.</b>	<b>30</b>	<b>0,2%</b>	<b>-3,2%</b>	<b>-1</b>
<b>Total TAP, S.A.**</b>	<b>6.889</b>	<b>53,6%</b>	<b>0,8%</b>	<b>52</b>
<b>Total SPdH, S.A.***</b>	<b>2.262</b>	<b>17,6%</b>	<b>11,4%</b>	<b>231</b>
<b>Restantes empresas</b>	<b>3.705</b>	<b>28,8%</b>	<b>1,8%</b>	<b>67</b>
<b>Total TAP, SGPS, S.A.</b>	<b>12.856</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,8%</b>	<b>350</b>

(\*) Inclui pessoal no Estrangeiro, sendo um total de 27 trabalhadores, em 2013 e 26 em 2012

(\*\*) Não inclui pessoal sem colocação e não ativo

(\*\*\*) Empresa Associada

## Quadro de Colaboradores do Grupo TAP

Em 31 de dezembro de 2013, o Grupo TAP (TAP, S.A. e outras empresas participadas) integrava nos seus quadros 12.856 trabalhadores, mais 350 que em 31 de dezembro de 2012. Este facto decorreu, essencialmente, de acréscimos registados no quadro da empresa associada SPdH-Serviços Portugueses de Handling e, também, no conjunto dos quadros das restantes empresas participadas, bem como no total de recursos humanos da empresa TAP, S.A., designadamente, no quadro da Unidade de Negócio de Transporte Aéreo. No quadro da U.N. de Manutenção e Engenharia verificou-se uma redução de 22 trabalhadores, tendo o quadro da U.N. TAP Serviços mantido estabilidade.

Assim, no quadro de pessoal da TAP, S.A. (6.889 trabalhadores) verificaram-se incrementos nos quadros do Pessoal Navegante Comercial e do Pessoal Navegante Técnico (+63 Assistentes e Comissários de Bordo e +10 Pilotos). No quadro de pessoal das restantes empresas (3.705 trabalhadores) registou-se um incremento de 67 elementos, em grande parte devido aos acréscimos nas empresas TAP-Manutenção e Engenharia Brasil, LFP e Portugalia de 53, 23 e 7 Colaboradores, respetivamente, tendo-se verificado redução na empresa Cateringpor (-16). Por sua vez, no quadro de pessoal da empresa SPdH-Serviços Portugueses de Handling registou-se um incremento de 231 trabalhadores.

No final do exercício, a TAP, S.A. incorporava 53,6% da totalidade dos trabalhadores do Grupo, a SPdH-Serviços Portugueses de Handling empregava 17,6% e as Restantes Empresas 28,8%. O quadro médio de pessoal ativo da TAP, S.A. totalizava 6.881 trabalhadores, dos quais 539 localizados no estrangeiro, sendo aquele valor inferior ao registado em 2012, em 4 trabalhadores.

## Gestão de Talento | Formação Profissional (Formar)

É considerada uma prioridade para a TAP, pois é o investimento em formação que permite desenvolver as competências técnicas, sociais, pessoais e de gestão dos trabalhadores, de forma a sustentar a vantagem competitiva do negócio.

Certificada pela DGERT a Formação Profissional da TAP privilegia a utilização de formadores internos, detentores de *know-how* especializado e qualificado da atividade aeronáutica que, para além de instrutores, atuam como mentores e *coachs* dos trabalhadores mais novos. Dispõe de uma equipa multidisciplinar de profissionais especializados e credenciados, intervindo a partir de uma formação ajustada em permanente atualização profissional e atuando em diversas áreas de competências: Formação técnica específica (inicial e contínua) e Formação transversal. A primeira vertente é dirigida ao desempenho de funções em cada área da Empresa, correspondendo, quer a necessidades detetadas, quer ao cumprimento do normativo nacional ou internacional para a Aviação Comercial. A oferta formativa transversal é diferenciada e procura acrescentar valor a quem se dirige, assente numa diversidade de formatos de atuação, em metodologias, técnicas pedagógicas e abordagens diferenciadoras.

A TAP continua, também, com uma forte aposta na formação *e-learning*, que é considerada interna e externamente um caso de sucesso, devido à qualidade e diversidade dos conteúdos e ferramentas desenvolvidos, bem como ao caráter multidisciplinar da equipa de especialistas. Como exemplo disso a TAP foi distinguida com o Prémio *Criatividade e Inovação na Formação*, das tecnologias educativo/formativas ao serviço da aprendizagem. Em 2013 realizaram-se 181 cursos de *e-learning*, representando 15.300 horas formação e 4.483 formandos.

## Volume de Formação

	TAP, S.A.			Grupo TAP		
	2012	2013	Var.	2012	2013	Var.
Nº Ações	2.864	2.932	2,4%	5.753	5.360	-6,8%
Nº Formandos	21.076	22.649	7,5%	38.171	36.495	-4,4%
Formação (000) horas-homem	324,0	284,9	-12,1%	770,2	777,1	0,9%

## Colaboradores das Empresas do Grupo TAP (%)

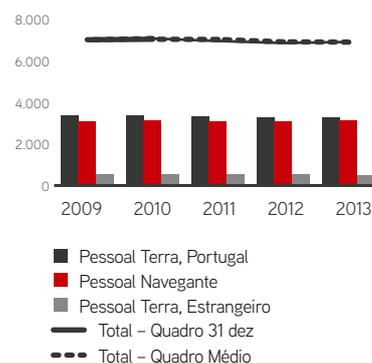
31 de dezembro



- 53,6% TAP, S.A.
- 35,4% Transporte Aéreo
- 6,4% Pessoal Navegante Técnico
- 17,9% Pessoal Navegante Comercial
- 11,1% Pessoal de Terra
- 14,7% Manutenção e Engenharia
- 3,3% TAP Serviços
- 0,2% Outro Pessoal da TAP, S.A.
- 17,6% SPdH, S.A.
- 28,8% Restantes Empresas

## Quadro de Pessoal Ativo da TAP, S.A.

31 de dezembro



- Pessoal Terra, Portugal
- Pessoal Navegante
- Pessoal Terra, Estrangeiro
- Total - Quadro 31 dez
- - - Total - Quadro Médio

## OUTRAS ATIVIDADES DO GRUPO TAP

Relativamente às restantes participações detidas pela TAP, SGPS, S.A., refira-se o desenvolvimento de atividade em áreas ligadas aos negócios principais do Grupo – o Transporte Aéreo e a Manutenção e Engenharia –, concorrendo para os mesmos, através dos seus serviços, de forma a possibilitar um melhor controlo da cadeia de serviço, bem como o acréscimo de vantagens competitivas promovido por efeito sinérgico. O critério seguido para a seleção daqueles investimentos assentou no pressuposto de que o desenvolvimento das respetivas atividades contribui para o fortalecimento dos negócios principais do Grupo, através da rentabilização do capital investido, detido pela TAP, direta ou indiretamente, na totalidade ou, apenas, como parte do capital social daquele núcleo de empresas.

Com o objetivo fundamental de efetuar, de forma direta e participada, o acompanhamento da gestão de algumas destas suas subsidiárias desenvolvendo atividades complementares ou colaterais aos seus negócios principais de transporte aéreo e manutenção, a TAP detém, ainda, uma empresa que funciona como *holding*, a TAPGER–Sociedade de Gestão e Serviços, S.A..

À semelhança da tendência na Indústria, a Empresa detém os seus investimentos financeiros nas áreas de: *Catering*, Sistemas de Informação, Lojas de Vendas em Aeroportos e a Bordo, Serviços de Saúde e Assistência em Escala.

### Outras participações do Grupo TAP, em 31 dezembro 2013

EUR milhares

		Participação da TAP	Montante do Capital Social da TAP	Resultado Líquido
<b>Portugália, S.A.</b>		<b>100%</b>	<b>15.000,0</b>	<b>5.154</b>
<b>Aeropor Participações, S.A. (Brasil)</b>		<b>100%</b>	<b>0,2</b>	<b>(19.547)</b>
	TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, S.A.	98,64%	207.057,7	(41.017)
<b>TAPGER–Sociedade de Gestão e Serviços, S.A.</b>		<b>100%</b>	<b>2.500,0</b>	<b>5.501</b>
<i>Catering</i>	Cateringpor–Catering de Portugal, S.A.	51%	1.785,0	1.113
Lojas de Vendas em Aeroportos e a Bordo	LFP–Lojas Francas de Portugal, S.A.	51%	280,5	9.633
Sistemas de Informação	Megasis–Soc. de Serv. e Eng. Inf., S.A.	100%	500,0	68
Serviços de Saúde	UCS–Cuidados Integrados de Saúde, S.A.	100%	500,0	(54)

À semelhança da tendência na Indústria, a TAP detém os seus investimentos financeiros nas áreas de: *Catering*, Sistemas de Informação, Lojas de Vendas em Aeroportos e a Bordo, Serviços de Saúde e Assistência em Escala



## PORTUGÁLIA–COMPANHIA PORTUGUESA DE TRANSPORTES AÉREOS, S.A.

### Mesa da Assembleia Geral

Presidente

Dr.ª Alda Maria dos Santos Pato

Secretário

Dr. José Carlos Magalhães Ferreira

### Conselho de Administração

Presidente

Eng.º Fernando Abs da Cruz Souza Pinto

Administrador-Delegado

Eng.º Luiz Filipe Plácido Lapa

Vogal

Eng.º Manoel José Fontes Torres

Vogal

Dr. Michael Anthony Conolly

Vogal

Eng.º Fernando Jorge Alves Sobral (até 15 de setembro)

Vogal

Cte. João Caldas

(a partir de 16 de setembro)

### Conselho Fiscal

Presidente

Prof. Dr. Luís Miguel Tavares de Almeida Costa

Vogal

Dr.ª Maria de Fátima Castanheira Cortês Damásio Geadá

Vogal

Dr.ª Maria Paula Rodrigues da Costa

### Revisor Oficial de Contas

PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, Lda.

### Sede Social

Aeroporto de Lisboa  
Rua C – Edifício 70  
1749-078 LISBOA  
Telef. +351 21 842 5500  
Fax +351 21 842 5625  
email: pga@pga.pt

Capital Social EUR 15.000.000

N.º de Contribuinte 502 030 879

### Atividade Principal

Transporte Aéreo.

De salientar, em 2013, a auditoria IOSA (da IATA), tendo a companhia renovado o seu registo IATA até outubro de 2015. Em 4 de junho de 2013, a PGA obteve a aprovação da Part 147 – *Maintenance Training Organization* (MTO). Este projeto nasceu da aposta estratégica da companhia em garantir a autonomia no âmbito da formação de técnicos de manutenção de aeronaves, desta forma sustentando o seu projeto de crescimento com a formação de colaboradores e reduzindo os custos associados a todo o processo formativo. O projeto SMS (*Safety Management System*), um dos destaques de 2013, apresentou resultados muito positivos, em particular o acolhimento recebido no âmbito da companhia. Em 2014, registar-se-á a evolução de *Quality* para *Compliance*, outro projeto transversal a envolver a globalidade dos Colaboradores. Garantir uma *operação segura e eficiente* é um conceito incrementado com a implementação da nova regulamentação Europeia, melhorado, designadamente, pela adoção de uma perspetiva mais transversal.

Em termos de Grupo TAP, a PGA tem apresentado elevados níveis de eficiência e contribuído de forma positiva para os resultados do Grupo, que tem reconhecido o valor acrescentado pela companhia. Entretanto, prosseguiu a consolidação do modelo de negócio resultante da reestruturação ocorrida em julho 2007: *flight capacity provider* do Grupo TAP, ao abrigo de um contrato de *Wet Lease* com a empresa Transportes Aéreos Portugueses, S.A.. Em 2007, a companhia foi integrada no Grupo TAP, orientando-se para um novo *core business*, continuando, em 2013, a valorização das sinergias de Grupo e das matrizes de funcionamento identificadas.

A PGA manteve a operação com a mesma frota – 6 Fokker 100 e 8 Embraer 145 –, com capacidades de 97 e de 49 passageiros, respetivamente. A média de *Flight Hours per day* manteve-se superior à registada pelas companhias congéneres europeias, a operar o mesmo tipo de equipamento. No âmbito do SMS, a capacidade de *reporting* representa um dos fatores reconhecidos como boa prática, tendo este tema recebido, na PGA, a máxima relevância, com reflexos na tendência de melhoria verificada quer na qualidade, quer no número de relatórios produzidos. Estes resultados estão de acordo com os objetivos estabelecidos e refletem a cultura de comunicação e reporte fomentada, bem como uma maior assertividade no momento de reportar. De referir que a diminuição de comunicações de ocorrência de grau baixo se deveu à implementação de ações de manutenção preventivas, nas respetivas frotas, limitando as ocorrências verificadas.

A política de recursos humanos desenvolveu-se, em 2 vertentes, consideradas fundamentais para consolidar a gestão do capital humano da PGA. Numa primeira vertente – modernização dos sistemas de gestão administrativa –, concluiu-se a implementação do sistema informático e foi disponibilizado aos Colaboradores o acesso ao *FlyStaff*, proporcionando maior rapidez e flexibilidade na gestão de facilidades de passagem. Na segunda vertente – desenvolvimento do capital humano –, consolidou-se o novo modelo de gestão de desempenho e potencial, permitindo a avaliação dos Colaboradores com base no modelo de competências e no cumprimento dos objetivos estabelecidos. Para além de contribuir para o estabelecimento da rede de objetivos dos serviços, com a participação dos Colaboradores, esta alteração permite reforçar a objetividade do processo e enriquecer a entrevista de avaliação.

Ainda, na linha de desenvolvimento de competências, identificaram-se as necessidades de formação por categoria profissional da PGA e definiram-se as funções chave a serem avaliadas pela metodologia HAY, projetos que irão constituir os pilares base para a gestão sustentada dos programas de desenvolvimento individual dos Colaboradores da PGA. O total de Colaboradores da PGA, a 31 de dezembro de 2013, era de 558. Ainda, de referir que 35% dos Colaboradores têm idade inferior a 35 anos, e 47% da população tem antiguidade superior a 10 anos, rondando a idade média da companhia os 40 anos.

### Desempenho operacional

No ano de 2013, a operação manteve-se semelhante à do ano transato, apenas com um ligeiro aumento nas *block-hours* voadas, na ordem dos 0,4%.

### Manutenção e Engenharia

Em 2013, foi necessário proceder à reorganização da estrutura de manutenção de Linha e de Base, colmatando as saídas dos Técnicos de Manutenção de Aeronaves qualificados no final de 2012 e início de 2013, respetivamente de 11% e de 14,5%. As dificuldades sentidas no mercado de recrutamento de técnicos qualificados e experientes no tipo de frota operada pela PGA demonstram a relevância da opção estratégica da companhia, desde 2009, de realizar internamente a sua manutenção de base. Esta opção, com impacto direto na redução de custos da mão-de-obra contratada, apresenta, igualmente, entre outros efeitos, a redução de taxas de aquisição de componentes e materiais, bem como a eliminação de custos associados ao posicionamento das aeronaves nas instalações do prestador de serviços. Adicionalmente, a manutenção de base tem contribuído para o processo de formação de técnicos de manutenção de aeronaves com os conhecimentos e experiência necessária a uma eventual intervenção no âmbito da manutenção de linha, o que permitiu responder às necessidades da organização, registando-se uma maior flexibilidade e mobilidade na



gestão das necessidades e alocação de colaboradores nestas duas áreas de manutenção. A implementação, acima referida – como *Maintenance Training Organization* (MTO) e respetiva certificação EASA PARTE 147 –, permitiu a realização, através desta unidade de manutenção interna, de cursos para o tipo de aeronaves operadas, com redução significativa de custos e aumento da flexibilidade. Ainda, em fase de estudo, a possibilidade de ministrar o curso básico *ab-initio* para técnicos de manutenção de aeronaves, visando ultrapassar a extrema dificuldade de obter recursos no mercado nacional com formação básica. Em 2014, 41% dos atuais técnicos de manutenção de aeronaves terão pelo menos uma formação tipo B1 e/ou B2. Serão ministrados, igualmente, um curso para cada um dos tipos F100 B2, ERJ145 B1 e ERJ145 B2 e dois cursos tipo F100 B1, encontrando-se em estudo a possibilidade de alargar esta formação a terceiros, em 2015. A organização melhorou o seu desempenho operacional (relativamente ao impacto das anomalias técnicas) na estação de pico – entre 15 de junho e 15 de setembro e semanas de Natal e Páscoa. No âmbito técnico, face ao ano anterior, diminui o número de *findings*, decorrentes de inspeções SAFA. De destacar a conclusão do programa de renovação dos interiores e a reativação da rotina de pintura das aeronaves, cada seis anos. De referir, para 2014, o plano de renovação estrutural (a permitir perspetivar a operação das aeronaves Fokker 100 e Embraer e limitar o risco de manutenção não programada). No âmbito da indústria, assistiu-se a uma deslocalização notória do suporte logístico e técnico para o hemisfério sul relativamente ao F100, e para oeste no que respeita ao ERJ145. Esta dinâmica poderá originar escassez de componentes/materiais, encontrando-se a empresa a identificar as melhores soluções no mercado, com vista a obviar constrangimentos operacionais decorrentes. Em termos de recursos da gestão da aeronavegabilidade (SENG), o suporte às frotas, no que respeita a existências de componentes (*Stock*), conhecimento

específico, bem como a atual dotação de pessoal, perspetiva assegurar a atual exigência da operação. Como intervenções a realizar no hangar da PGA, prevê-se para 2014 a realização de 6 *Checks* Embraer C+5000FH e 1 *Checks* Fokker C1+C3. A frota F100 iniciou o ciclo de revisão geral dos reatores em 2012, estando previstas cinco visitas oficiais para 2014.

### Qualidade

**Segurança:** A introdução do SMS foi decisiva para alargar a segurança operacional *Safety* de um modo transversal a todas as áreas da empresa, tendo-se iniciado a formação de familiarização, que atingiu 95% dos colaboradores. Em simultâneo, foram tomadas iniciativas com o objetivo de incrementar a cultura de reporte, designadamente, a reformulação e simplificação dos formulários de reporte de *Safety* e a realização de um *Survey* de *Cultura Justa*, a 95% dos colaboradores. De referir, igualmente, a introdução da nova ferramenta de FDM, para a frota Embraer 145, permitindo a leitura de dados de voo dos Mini-QAR.

**Serviço de Bordo:** A manutenção dos padrões de qualidade esteve na origem do reconhecimento, por parte do Cliente, da qualidade do serviço a bordo da PGA.

**Política Ambiental:** No âmbito do regime CELE (Comércio Europeu de Licenças de Emissão), decorreu em março de 2013 uma auditoria aos dados de 2012. Durante esse ano o Grupo TAP operou 91.092 voos (operação intra-EU, Suíça e Croácia) abrangidos pelo EU ETS (*Emissions Trading System*), com um total de emissões 1.281.902 ton. CO<sub>2</sub>. As 679.007 licenças de emissão de CO<sub>2</sub> atribuídas ao Grupo apresentaram-se assim, insuficientes, implicando a necessidade de recorrer ao mercado/leilão. O refinamento das ferramentas existentes possibilitou demonstrar que o Grupo tem mecanismos que lhe permitem antecipar as incoerências dos dados e efetuar correções, gerando *reports* progressivamente mais fidedignos. O processo de monitorização é gerido, autonomamente pela PGA, cabendo à TAP o reporte às autoridades competentes. No seguimento da 38.ª Assembleia da ICAO, foi acordado o desenvolvimento de *Market Based Measures* (MBM) globais, a finalizar no próximo evento em 2016, prevendo-se a implementação até 2020. A fim de promover uma maior dinâmica, foi considerado adequado pela Comissão Europeia propor uma redução da percentagem das emissões de CO<sub>2</sub> abrangidas pelo regime CELE até 2020. Dado que da proposta da Comissão Europeia constam diversas medidas cuja aplicação irá afetar os voos a serem considerados para efeitos de cumprimento das obrigações face ao regime CELE, foi proposto, para 2013, um prolongamento de até um ano para os prazos de submissão do Relatório de Emissões Anuais e de devolução das correspondentes licenças de emissão referentes a esse ano. A implementação de boas práticas no domínio da eficiência energética ambiental faz parte da estratégia de proteção ambiental da companhia, tendo sido implementadas diversas medidas. De referir, ainda, a participação da PGA em projetos de cariz ambiental, promovendo protocolos com empresas especializadas na recolha e tratamento de resíduos, bem como a implementação de diversas medidas que se traduziram num plano para a redução da pegada ambiental.



## SPDH–SERVIÇOS PORTUGUESES DE HANDLING, S.A.

### Mesa da Assembleia Geral

Presidente  
Dr. José António de Melo Pinto  
Ribeiro

Secretário  
Dr. Carlos Pedro Silva

### Conselho de Administração

Presidente (não executivo)  
Dr. António Alfredo Duarte Casimiro

Vice-Presidente  
Eng.º António Guilhermino Rodrigues

Vogal  
Dr. Carlos Gomes Nogueira

Vogal (não executivo)  
Dr. Luís Manuel da Silva Rodrigues

Vogal  
Dr.ª Maria de Lurdes Fernandez da  
Luz Paula Alves

### Comissão Executiva

Presidente (*Chief Executive Officer*)  
Eng.º António Guilhermino Rodrigues

*Chief Finance Officer*  
Dr. Carlos Gomes Nogueira

*Chief Operations Officer*  
Dr.ª Maria de Lurdes Fernandez da  
Luz Paula Alves

### Fiscal Único

Efetivo Deloitte & Associados, SROC  
S.A.

### Sede Social

Edifício 25-6º, Aeroporto de Lisboa  
1700-008 Lisboa  
Telef. +351 21 891 8700  
Fax +351 21 891 8701  
email: welcome@groundforce.pt  
Website: www.groundforce.pt

Capital Social EUR 500.000

N.º de Contribuinte 506 651 649

### Atividade Principal

Prestação de serviços de assistência em escala ao transporte aéreo, bem como formação profissional conexas com a prestação destes serviços.

### Estratégia – garantir a sustentabilidade

Após um longo ciclo de resultados negativos, a empresa apresentou, pela primeira vez, em 2013, resultados positivos. Importa continuar o processo de melhoria das condições de organização e gestão, por forma a assegurar a sustentabilidade de níveis adequados de EBITDA, alinhados com os melhores padrões da indústria. Neste sentido, identificam-se como fatores críticos de sucesso a melhoria da eficiência operacional, o reforço da qualidade de serviço, concomitantemente, com a redução de custos e a racionalização dos recursos. Um vetor fundamental, considerando o facto de a SPdH ser uma empresa de trabalho intensivo, reside na valorização e motivação do capital humano, tendo sido desenhado um programa ambicioso de transformação, visando o alinhamento dos recursos humanos com o posicionamento estratégico definido.

### O Negócio – gerar ganhos sustentados e vantagens mútuas para as partes

No âmbito do desenvolvimento da atividade comercial foram renovados dezanove contratos, e conquistados oito novos clientes. A atividade da Groundforce é exercida num mercado cada vez mais competitivo e exigente, tornando-se de extrema importância conhecer, em detalhe, os requisitos dos clientes, estabelecendo com eles uma relação de confiança, de forma a gerar ganhos sustentados e vantagens mútuas para as partes. Prepararam-se e conduziram-se negociações e renegociações com clientes, designadamente, em questões de *pricing*, condições comerciais e níveis de serviço, em coordenação com os responsáveis operacionais. É, assim, garantida a adequação entre os objetivos comerciais dos clientes e a capacidade operacional da empresa, tendo também sido possível renovar em alta, com aumentos de preço, todos os contratos, potenciando o aumento do preço médio por movimento assistido. Foi, ainda, continuado, o projeto de incremento da faturação que, em traços gerais, analisa, com detalhe mensal, a cobrança de excesso de bagagem, *ticketing* e outros extras, a cada cliente. Este controlo permite aumentar a receita dos clientes e, consequentemente, a receita da Groundforce, através da comissão que lhe está associada. Os valores contratados de receita de comissões de excesso de bagagem e de *fees* de emissão de bilhetes são analisados mensalmente e faturados aos clientes em conformidade. Ainda, com a abertura do Balcão Serviço ao Cliente em Lisboa e no Porto, foi potenciada a capacidade de alargar a natureza e o âmbito dos serviços, tendo sido negociados novos contratos com a Vueling, Royal Air Maroc, Iberia e Aigle Azur.

Tal como em anos anteriores, a atitude comercial seguida pela empresa mantém-se, pautando-se pelo constante dinamismo em busca da inovação e possíveis parcerias, gerindo e concebendo novos produtos e/ou serviços que se revelem vantajosos para a Groundforce e seus Clientes. Ainda, de referir o lançamento do projeto de venda de serviços especializados fora do território nacional ou de celebração de possíveis parcerias, fundamentando-se este projeto em Formação, Consultoria e Cedência de Recursos.

### Qualidade – Qualidade e reputação fatores estratégicos de desenvolvimento

A Groundforce Portugal, adotando um sistema de gestão integrado, atenta às melhores práticas, vem mantendo as certificações críticas em Gestão da Qualidade (NP EN ISO 9001:2008) Ambiente (NP EN ISO 14001:2004) Segurança e Saúde no Trabalho (OHSAS 18001:2007/NP 4397:2008) ISAGO (certificação IATA que regulamenta as normas de atividade nas vertentes de *Security e Safety*) e Cargo 2000 (sistema de Gestão da Qualidade para a indústria da carga aérea promovido pela IATA, tendo conquistado, ainda em 2013, o estatuto honroso de Gold Member C2K – Cargo 2000). Estes processos de certificação, garantem que a Groundforce, satisfaça, eficazmente, todas as partes interessadas e as exigências legais e regulamentares, mediante a realização de auditorias de concessão, de acompanhamento, de renovação e de seguimento. A integração de todos estes referenciais Sistema de Gestão da Groundforce representa um contributo vital para a competitividade da empresa, conferindo maior organização e credibilidade e permitindo obter uma maximização de benefícios, num processo de melhoria contínua para as partes interessadas: Acionistas, Clientes, Colaboradores, Fornecedores e Comunidade, mas sobretudo para a construção duma reputação robusta e sustentada, marca maior das empresas na atualidade e compromisso essencial para 2014.

### Sistemas de informação e comunicação

O reconhecimento da progressiva contribuição e dependência das tecnologias de informação para o desenvolvimento e suporte ao negócio, determinou a decisão, no início de 2013, de criar uma Direção incorporando competências, por forma a assegurar a ligação entre o negócio e os seus parceiros tecnológicos. No primeiro ano de funcionamento, destacaram-se as seguintes atividades nucleares:

- 1) Desenho organizacional da área, definição de missão, objetivos e estratégia;
- 2) Renegociação com os principais parceiros tecnológicos, nomeadamente a Megasis, da relação contratual visando, tanto a diminuição do custo dos serviços prestados, como o estabelecimento de níveis de serviço expectáveis e mensuráveis.
- 3) Consolidação do portefólio aplicacional *core*, numa nova infra-estrutura física substituindo a atual, muito obsoleta, e migrando aplicações que estavam fora do universo Groundforce/Megasis.



### Recursos Humanos – novos enquadramentos para uma gestão de pessoas alinhadas com a estratégia organizacional

A Direção de Recursos Humanos (DRH) deu início a uma nova abordagem, trilhando caminhos de proximidade e parceria, de modo a assessorar os líderes, na gestão efetiva dos recursos humanos, dinamizando iniciativas para incremento do impacto e sua aceitação dentro da organização. Tal permitiu refletir a estratégia gizada e facilitar a concretização dos objetivos estabelecidos, assentando o novo desígnio de gestão num paradigma transformacional da gestão de RH, em que só um capital humano altamente qualificado, possuidor de *know-how* específico, formado, motivado, disponível, com atitude positiva, sentimento de pertença, em estreita comunhão com a missão, visão, princípios e valores, numa empresa de mão-de-obra intensiva como representa a Groundforce, é que pode garantir o sucesso empresarial e a reputação organizacional. Assim, e como fatores de suporte da estratégia da DRH, e sem prejuízo das atividades normais de gestão corrente da Direção, nas suas diferentes abordagens processuais e metodologias associadas, foram desenhados e implementados, programas, projetos e atividades – transitando alguns destes para 2014 –, no âmbito da Gestão das Pessoas e priorizando, entre outros, os seguintes: Plano de Gestão Previsional de Recursos Humanos integrado; Modelo de Gestão de (e por) Competências; Novo Modelo de Gestão de Desempenho; Programas de Desenvolvimento Estratégico e Organizacional tais como: (1) Programa APOIAR, (2) Programa TRANSFORMAR (Mudança Organizacional); Plano de Acolhimento e Integração da Groundforce, entre outros.

Em 2013, foram admitidos 304 colaboradores, dos quais 13 em situação de efetividade e 291 com contrato a termo. Em dezembro de 2013, a SPdH tinha 2.299 colaboradores com vínculo contratual à empresa.

### Formação – veículo de desenvolvimento de competências chave na valorização das pessoas como ativo estratégico

A Groundforce prosseguiu a sua atividade, identificando as necessidades de formação e de competências, de forma a organizar, gerir, controlar e avaliar com eficácia os aspetos da operação do Sistema de Gestão. A formação continuou como um meio privilegiado para transmitir informação e conhecimento aos que desenvolvem ou poderão vir a desenvolver funções na empresa (decorrente da formação *ab initio* e estágio em contexto de trabalho – *on job training* para ingresso na empresa), no exercício de funções em atividades de *handling* inerentes ao seu *core business*, em que se integram os requisitos dos Clientes e os requisitos legais e/ou regulamentares (designadamente, a Segurança Aeroportuária e as Cargas Perigosas) e, também, outros aplicáveis à atividade, tendo sido promovida a sensibilização, alertando, em correlação com a vertente técnica, para os aspetos significativos, atuais ou potenciais, quanto ao desempenho das tarefas. Foram ministradas 1.846 ações de formação, perfazendo 4,52 dias/colaborador, correspondendo a um volume global de 25.178 horas de formação.

### Desempenho operacional

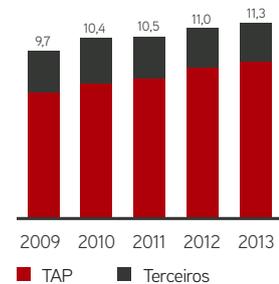
Em 2013 foram assistidos 81.656 movimentos, 14,8 milhões de passageiros e 96 mil toneladas de carga. Em termos de indicadores de qualidade de serviço a empresa tem vindo a melhorar o desempenho operacional, tendo o número de bagagens *left behind* decrescido para 12 (de 14 em 2012), valores de Lisboa, e sendo os tempos de entrega de bagagens, em média, de 14 minutos na entrega da primeira bagagem. O índice de pontualidade da Groundforce foi de 98%.

### O desempenho económico

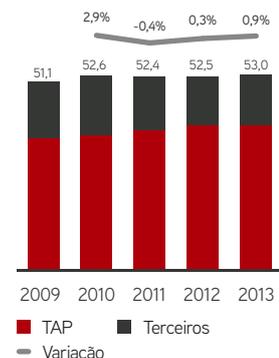
O volume de negócios foi de EUR 105 milhões, mais 2% que em 2012, refletindo o comportamento geral do mercado, através de um ligeiro aumento da atividade dos clientes (movimentos), de 1,4%. O Resultado Líquido situou-se em EUR 2,1 milhões.

Nota prévia – Considerando que o exercício fiscal de 2010 compreendeu 14 meses, os valores para efeitos de análise comparativa estão ajustados para 12 meses.

#### Passageiros assistidos em Lisboa milhões



#### Total de movimentos ponderados assistidos em Lisboa milhares



## TAP-MANUTENÇÃO E ENGENHARIA BRASIL, S.A.

### Mesa da Assembleia Geral

Presidente  
Dr. Luís Manuel da Silva Rodrigues

Secretário  
Dr. Bernardo Accioly Molin

### Conselho de Administração

Presidente  
Dr. Luís Manuel da Silva Rodrigues

Vogal  
Eng.º Nestor Mauro Koch

Vogal  
Dr.ª Maria Teresa da Silva Lopes

### Sede Social

Estrada das Canárias, 1862  
21941-480 Rio de Janeiro / RJ  
Brasil  
Telef. +55 21 3383 2782  
Fax +55 21 3383 2047  
email: marketing@tapme.com.br  
Capital Social R\$ 568.022.848

### Atividade Principal

Manutenção de Aeronaves.

No desenvolvimento da sua atividade de revisão de Aeronaves e Componentes, a TAP-Manutenção e Engenharia Brasil dispõe de dois Centros de Manutenção, com localização na cidade do Rio de Janeiro (GIG) e em Porto Alegre (POA), abrangendo, no conjunto, uma área superior a 370.000 m<sup>2</sup>.

A empresa possui uma capacidade produtiva superior a 1.600.000 HH ano, tendo sido certificada pelos principais órgãos certificadores internacionais (EASA; FAA; TCCA; ANAC), para efetuar a revisão geral em todos os modelos de aeronaves das frotas Airbus, Boeing e Embraer (*Authorized Service Center*), que operam na América do Sul, para além de mais de 17.000 P/Ns de Componentes aeronáuticos (Motores; Trens de Aterragem; Acessórios e Avionica).

Em 2013, a TAP-Manutenção e Engenharia Brasil deu continuidade ao processo de desenvolvimento de ações, visando a melhoria de seu desempenho operacional, no que foi o ano 3 de um Plano de Reestruturação a 5 anos. Assim, deu-se continuidade à melhoria da *performance* económica e operacional da empresa. O esforço tem dado resultados, tanto do lado das Receitas, como dos Custos, e mostra sinais claros de sustentabilidade da tendência. Nas Receitas, verificou-se uma ampliação e diversificação da carteira de clientes, que originaram um aumento de receita de R\$ 180,3 milhões para R\$ 215,4 milhões, equivalente a uma variação de +19,4% em sistema de Contabilidade local (GAP Brasil).

Este crescimento foi bem distribuído ao longo do ano com 11 dos 12 meses apresentando uma variação positiva em relação ao mês homólogo do ano anterior. Pela primeira vez, registaram-se inclusive 3 meses com faturação superior a R\$ 20 milhões. O crescimento de Receitas dividiu-se entre maior penetração nos Clientes atuais e entrada de novos Clientes. Igualmente de registar, o início da operação mais significativa no mercado de manutenção militar, com a chegada do primeiro avião F5 de uma cadeia de 58. Este é um segmento que apresenta um enorme potencial e que por vicissitudes múltiplas dos últimos 5 anos, a TAP-Manutenção e Engenharia Brasil não tinha tido oportunidade de servir. Para além deste segmento de mercado específico, a principal oportunidade, e onde deverá ser concentrado cada vez mais esforço, continua a residir nas áreas de maior valor acrescentado – Motores, Trens de Pousa e Componentes.

Na base do crescimento comercial esteve a contínua transformação da atividade operacional com melhoria significativa dos indicadores a todos os níveis. A demonstrá-lo, está o facto de a TAP-Manutenção e Engenharia Brasil ter no primeiro trimestre de 2013 feito com sucesso a 1ª intervenção numa aeronave da Lufthansa Cargo. Mais globalmente, o desenvolvimento da nossa capacidade operacional traduziu-se no crescimento dos índices de satisfação de todos os clientes companhias aéreas.

Em termos de Resultados em IFRS, a Receita cresceu 15,0% para R\$ 225 milhões numa combinação de maior penetração junto de atuais clientes e novos negócios, evidenciando ambos uma acrescida competitividade da M&E Brasil. O crescimento dos Custos de Exploração foi contido em 4,8%, na sua maioria induzido pelo crescimento da atividade. De notar que os Custos com Pessoal cresceram 1,4%, bem abaixo do dissídio compulsório de 5,8%, refletindo o continuado esforço de reestruturação e melhoria de produtividade que tem vindo a ser efetuado. Em consequência, o EBITDAR melhorou em 18,5% para – 69,5 milhões de Reais. Apesar do longo caminho ainda por percorrer, a evolução a mais de 2 dígitos, pelo 3º ano consecutivo, reforça o objetivo de atingir o equilíbrio a médio prazo.

Em 2013 registaram-se ainda evoluções muito significativas em 2 áreas críticas para a recuperação da empresa: i) o valor de Contingências Fiscais e Laborais foi reduzido em cerca de R\$ 500 milhões através de um trabalho exaustivo e permanente junto dos Tribunais Brasileiros; ii) o valor do défice do Fundo de Pensões local, 1 ano antes em cerca de R\$ 60 milhões, foi reduzido para um valor de cerca de R\$ 5 milhões por via da bem sucedida migração para a Petros 1 ano antes e da evolução das taxas de juro locais.



## TAPGER–SOCIEDADE DE GESTÃO E SERVIÇOS, S.A.

A TAPGER é uma Sociedade Anónima com sede em Lisboa, criada pela TAP em setembro de 1997, com o objetivo de conseguir uma gestão mais direta e participada nas diversas atividades complementares ou colaterais aos seus negócios principais de transporte aéreo e de manutenção, numa perspetiva do seu desenvolvimento. A empresa tem por objeto o acompanhamento da gestão das suas empresas participadas, com incidência na respetiva *performance* económica e financeira, bem como a prestação de assistência e apoio às empresas Lojas Francas de Portugal, S.A. e Cateringpor–Catering de Portugal, S.A., em determinadas áreas, no âmbito estabelecido no *Joint Venture Agreement* e do *Technical Service Agreement*, respetivamente. Para assegurar, de forma mais satisfatória, esta assistência, bem como todo o processo administrativo, a TAPGER mantém um contrato de prestação de serviços com a TAP, S.A. (TAP Serviços).

Durante o exercício de 2013, a TAPGER acompanhou a atividade desenvolvida pelas empresas suas participadas e realizou as assembleias gerais necessárias à aprovação das respetivas contas relativas ao exercício de 2012.

### Eleição de Órgãos Sociais nas Empresas participadas da TAPGER

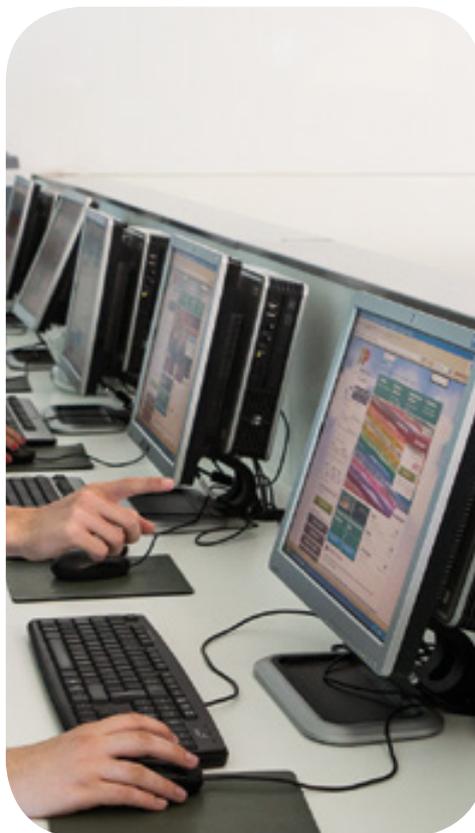
Ainda, nas respetivas Assembleias Gerais de aprovação de contas e, em conformidade com as orientações do acionista TAP, SGPS, S.A., a TAPGER procedeu à eleição/reeleição, para o triénio 2013/2015, de membros dos Órgãos Sociais nas seguintes empresas desta *holding*:

// Na empresa LFP–Lojas Francas de Portugal, S.A., a TAPGER procedeu à reeleição da globalidade dos membros dos Órgãos Sociais, tendo sido eleito um novo Presidente para a Mesa da Assembleia Geral, Nicolas Giroto.

// Na empresa Cateringpor–Catering de Portugal, S.A. a TAPGER procedeu à reeleição dos membros da Mesa da Assembleia Geral e dos membros do Conselho Fiscal.

Ainda, na TAPGER, o Administrador Mário Marmelo Castanheira Guilherme apresentou renúncia ao mandato, com efeitos a 31 dezembro 2013.

O resultado líquido do exercício de 2013 registou um crescimento de 6,9%, relativamente ao de 2012 (mais EUR 355,3 milhares), passando de EUR 5,146 milhões para EUR 5,501 milhões, aumento semelhante ao dos dividendos recebidos das participadas (mais EUR 303,8 milhares).



### Mesa da Assembleia Geral

Presidente  
Dr.ª Alda Maria dos Santos Pato

Secretário  
Dr. José Carlos Magalhães Ferreira

### Conselho de Administração

Presidente  
Eng.º Fernando Abs da Cruz Souza Pinto

Vogal  
Dr. Mário Marmelo Castanheira Guilherme

Vogal  
Dr. Michael Anthony Conolly

### Fiscal Único

Efetivo PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, Lda.

### Sede Social

Aeroporto de Lisboa  
Reduto TAP, Edifício 25 – 8º  
1704–801 Lisboa  
Telef. +351 21 841 5978  
Fax +351 21 841 6666

Capital Social EUR 2.500.000  
N.º de Contribuinte 503 986 798

### Atividade Principal

Prestação de serviços de consultoria e de gestão de ordem comercial, estudos e preparação de contratos e apoio a operações de comércio internacional.

### Mesa da Assembleia Geral

Presidente  
Sr. Nicolas Giroto

Secretário  
Dr.ª Anabela Gomes Lopes

### Conselho de Administração

Presidente  
Eng.º Luíz da Gama Mór

Administrador-Delegado  
Dr. Nuno Filipe Martins do Amaral

Vogal  
Sr. Alexander Angel Anson Esparza

Vogal  
Sr. Andrea Belardini

Vogal  
Dr. Luís António Domingos Fernandes  
Silvério Monteiro

### Conselho Fiscal

Presidente  
Dr. José Vieira dos Reis

Vogal  
Sr. Benjamin Harmstorf

Vogal  
Dr.ª Maria de Fátima Castanheira  
Cortês Damásio Geada

### Revisor Oficial de Contas

PricewaterhouseCoopers &  
Associados, SROC, Lda.

### Sede Social

Aeroporto de Lisboa  
Rua C, Edifício 10, Piso 0  
1700-008 Lisboa  
Telef. +351 21 841 5685  
Fax +351 21 841 5373  
email: geral@lfp.pt  
Website: www.lfp.pt

Capital Social EUR 550.000

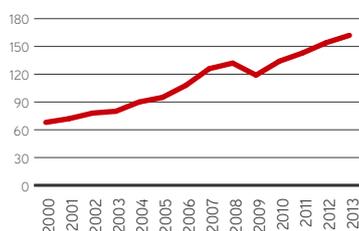
N.º de Contribuinte 503 346 128

### Atividade Principal

Exploração de Lojas de Vendas em  
Aeropostos e de Vendas a Bordo.

### Vendas de mercadorias

EUR milhões



## LFP-LOJAS FRANCAS DE PORTUGAL, S.A.

A LFP manteve a evolução positiva registada nos últimos exercícios, quer em termos de vendas quer em termos de resultados, embora a atividade tenha sido desenvolvida num ambiente económico e financeiro adverso. Em 2013, a empresa atingiu um valor de vendas de EUR 162.465 milhares e um resultado líquido de EUR 9.633 milhares, evidenciando uma variação positiva de 5,2% e de 2,1%, respetivamente, em relação ao período homólogo de 2012. Refira-se que o fluxo de passageiros embarcados nos aeroportos nacionais aumentou 5%, face ao período homólogo, a traduzir o bom ano turístico em Portugal, o que veio a contribuir, em grande medida, para que a companhia tenha conseguido atingir, mais uma vez, o seu melhor resultado de sempre, em associação a níveis de receita também históricos.

O ano de 2013 pode, ainda, ser considerado como de consolidação, dado que os investimentos entretanto realizados em novas lojas e conceitos, sobretudo no aeroporto de Lisboa, contabilizaram o seu primeiro período completo. Cumulativamente, efetuou-se a remodelação da loja principal e da loja *Just Luxury*, a fim de ser criado um *layout* comum, para os passageiros que embarcam no terminal 1 do aeroporto de Lisboa. Paralelamente, e no âmbito da expansão da área comercial deste aeroporto, foram realizados investimentos na concretização da abertura de duas lojas adicionais, o que permitiu alargar o portefólio de artigos, a um leque mais abrangente de passageiros.

Prosseguindo este mesmo objetivo, foi conseguida a autorização alfandegária que permite vendas à chegada na área restrita podendo, agora, todos os passageiros adquirir artigos de qualquer loja na sua chegada ao país e não apenas aquando da sua partida.

Foi assim possível corresponder à expansão do tráfego de passageiros, com um aumento do número de lojas, com a intensificação da oferta de novos produtos e com um melhor serviço aos passageiros, que foi acompanhado por um plano de promoções, adaptado a cada aeroporto e ao respetivo perfil de passageiro.



## MEGASIS – SOCIEDADE DE SERVIÇOS E ENGENHARIA INFORMÁTICA, S.A.



A Megasis procurou continuar a manter, em 2013, o alinhamento estratégico com o seu acionista e principal cliente. Para este objetivo, de destacar o esforço permanente na manutenção e ampliação do conhecimento da Indústria, do negócio da Aviação Comercial e da análise das necessidades tecnológicas emergentes que, continuamente, desafiam a Indústria. A atividade da Megasis manteve-se, assim, inteiramente concentrada no apoio às empresas do Grupo TAP, privilegiando a prestação de serviços com os níveis de qualidade e eficiência necessários à prossecução dos objetivos estratégicos do Grupo. De relembrar que a TAP manteve, em 2013, o objetivo de manutenção de resultados positivos, sendo neste sentido determinantes os esforços redobrados de melhoria de eficiência, através de ganhos de produtividade e de redução de consumos. Para além dos objetivos de crescimento decorrentes da sua atividade, a TAP manteve, ainda, uma total concentração nos seus compromissos e obrigações no âmbito da segurança, ambiente, responsabilidade social e qualidade do serviço prestado aos seus clientes. Apraz aqui registar que ficou mais uma vez comprovada e reconhecida a contribuição relevante da Megasis na prossecução destes objetivos, através da qualidade do suporte tecnológico na automatização e integração dos processos de negócio e, fundamentalmente, através das capacidades, demonstradas, de inovação e de resposta com que foram atendidos os desafios e exigências colocados. Para além do suporte tecnológico exigido pelas Unidades de Negócio, a Megasis prosseguiu a implementação do plano estratégico anteriormente elaborado, suportado em três vetores fundamentais:

// *Desenvolvimento de processos que visem a definição e manutenção da arquitetura tecnológica do Grupo TAP* – De salientar, neste âmbito, as melhorias introduzidas no processo de Produção de Linhas de Serviço, permitindo a normalização de conceitos e de formas de atuação, bem como a redefinição do Portfolio de Serviços e das estruturas de Níveis de Serviço e Prioridades de atuação na resolução de incidentes;

// *Desenvolvimento de ativos tecnológicos estratégicos que facilitem e viabilizem a construção e a integração de sistemas de informação de acordo com as arquiteturas tecnológicas e aplicacionais definidas* – De referir, a contratação de um serviço de IaaS – *Infrastructure as a Service* – o qual possibilitará a execução de um plano a 5 anos, mais vasto, que objetiva a transformação de um conjunto considerável de tecnologias proprietárias em tecnologias designadas de abertas. A utilização do serviço IaaS, em simultâneo com os projetos do plano de transformação referido vai permitir consolidar plataformas tecnológicas, diminuir custos e reduzir o nível de risco geralmente associado a transformações tecnológicas desta natureza;

// *Desenvolvimento de produtos específicos e de valor acrescentado para as Unidades de Negócio do Grupo* – De destacar, os desenvolvimentos realizados na área da mobilidade, na automatização de processos e na criação de modelos de segmentação e preditivos.

Ainda, de referir, os esforços desenvolvidos na prossecução da consolidação da estratégia de estruturação do relacionamento da Megasis com as empresas do Grupo, em centros de negócio e núcleos funcionais com competências e conhecimentos capazes de contribuírem, de forma muito mais notória e proactiva, para a melhoria dos processos de negócio e da qualidade do serviço final prestado aos clientes.

Para finalizar, de referir que a Megasis cumpriu os compromissos assumidos com o acionista, aumentando a produtividade, com base no aumento da qualidade e na quantidade dos serviços prestados e mantendo, concomitantemente, os níveis de competitividade da empresa.

### Mesa da Assembleia Geral

Presidente  
Dr.ª Alda Maria dos Santos Pato

Secretário  
Dr. José Carlos Magalhães Ferreira

### Conselho de Administração

Presidente  
Dr. Michael Anthony Conolly

Administrador-Delegado  
Eng.º Eduardo Jorge Dias Rodrigues

Vogal  
Dr.ª Maria dos Prazeres Nunes Ramalho Monteiro

### Fiscal Único

Efetivo PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, Lda.

### Sede Social

Aeroporto de Lisboa  
Reduto TAP, Edifício 19  
1704-801 Lisboa  
Telef. +351 21 841 6888  
Fax +351 21 841 6344  
email: [servico.cliente.megasis@tap.pt](mailto:servico.cliente.megasis@tap.pt)  
Website: [www.megasis.pt](http://www.megasis.pt)

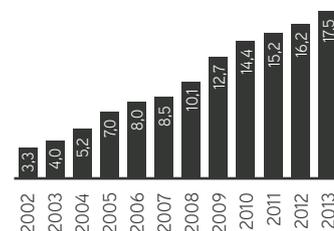
Capital Social EUR 500.000

N.º de Contribuinte 502 199 210

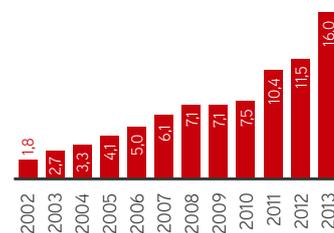
### Atividade Principal

Prestação de serviços no domínio do desenvolvimento e manutenção de *software* informático.

### Utilizadores dos serviços da TAPNet milhares de Utilizadores



### Pedidos de serviço milhares



### Mesa da Assembleia Geral

Presidente  
Dr.ª Alda Maria dos Santos Pato

Secretário  
Dr. José Carlos Magalhães Ferreira

### Conselho de Administração

Presidente  
Eng.º Luiz da Gama Mór

Administrador-Delegado  
Dr. Mário José Santos de Matos

Vogal  
Sr. Sílvio Canettoly

### Conselho Fiscal

Presidente  
Dr.ª Maria de Fátima Castanheira  
Cortês Damásio Geada

Vogal  
Dr. Miguel de Azeredo Perdigão

Vogal  
PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, Lda.

### Sede Social

Aeroporto de Lisboa  
Rua C, Edifício 59  
1749-036 Lisboa  
Telef. +351 21 854 7100  
Fax +351 21 854 7199  
email: catering@cateringpor.pt  
Website: www.cateringpor.pt

Capital Social EUR 3.500.000  
N.º de Contribuinte 502 822 112

### Atividade Principal

Confeção e comercialização de refeições e, também, a prestação de serviços e apoio logístico a aeronaves.

## CATERINGPOR-CATERING DE PORTUGAL, S.A.

O ano de 2013 viu superada a meta dos 10 milhões de refeições produzidas, a que corresponde um acréscimo de 6,5% relativamente ao ano anterior e uma média diária superior a 28.000.

Atento o perfil do crescimento do tráfego de passageiros no Aeroporto de Lisboa, assente nas transportadoras *low cost* e na TAP, a superação daquela fasquia é devida, essencialmente, a esta última companhia, porquanto, como é conhecido, o padrão de serviço das primeiras apresenta limitada contribuição para a atividade de *catering* em geral e, em particular, neste aeroporto.

Neste quadro, a que acresce o previsto crescimento da frota da TAP em 2014, encontra-se a capacidade instalada da empresa – 35.000 refeições/dia –, em plena utilização, colocando novos desafios ao respetivo processo produtivo no curto prazo, a que terá que se seguir, no futuro imediato, um *upgrade* da sua escala de produção.

Tem vindo a empresa a prosseguir o esforço de modernização e acréscimo de eficiência, este ano beneficiado com a implementação de um portal para receção e seleção de propostas de fornecimentos. Trata-se de um instrumento que se integra na política de transparência e agilização de processos com o mercado a montante, estimulando a produção nacional, e, dado elevado grau de exigência do produto, contribuindo para o seu incremento qualitativo e competitivo.

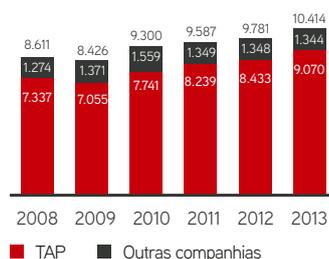
Em curso, também, os processos de certificação em ISO 22.000 e Ambiental os quais se esperam concluir no final de 2014. Neste específico contexto, está em fase final a construção e instalação de equipamento de tratamento de efluentes, para controlo dos respetivos teores e consequente melhoria do impacto ecológico.

No domínio da coesão social, em 2013 foi generalizada a cobertura por seguro de saúde, tendo também a empresa apoiado ações de solidariedade social desenvolvidas no âmbito de uma estrutura de voluntariado – *Consigno* –, da meritória iniciativa de um grupo de trabalhadores.



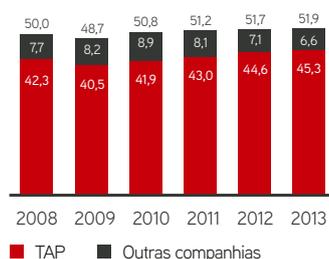
### Número de refeições

milhares



### Número de voos servidos

milhares



	2013	2012	Var. (%)	Var. (abs.)
<b>Nº de Refeições</b>				
TAP	9.069.590	8.432.997	7,5%	636.593
Outras companhias	1.344.227	1.348.387	-0,3%	-4.160
<b>Total</b>	<b>10.413.817</b>	<b>9.781.384</b>	<b>6,5%</b>	<b>632.433</b>
<b>Nº de Voos Servidos</b>				
TAP	45.302	44.630	1,5%	672
Outras companhias	6.597	7.058	-6,5%	-461
<b>Total</b>	<b>51.899</b>	<b>51.688</b>	<b>0,4%</b>	<b>211</b>

## UCS-CUIDADOS INTEGRADOS DE SAÚDE, S.A.

Durante 2013, a atividade da UCS manteve-se focada na prestação de cuidados de saúde ao Grupo TAP e na garantia do cumprimento das exigências legais e requisitos regulamentares nacionais e internacionais, nomeadamente no que diz respeito à Saúde, Higiene e Segurança e à Medicina Aeronáutica.

Mantendo as quatro vertentes *core* da nossa atividade, Medicina do Trabalho, Higiene e Segurança, Medicina Aeronáutica e Medicina Geral e Familiar, aprofundamos o *scope* da nossa intervenção e consolidamos, com os nossos clientes, quer a prestação direta de cuidados de saúde, quer o nosso relacionamento como gestores do risco para a saúde, abrangência de enfoque que temos vindo, cada vez mais, a assumir.

No que respeita à gestão dos riscos para a saúde salientamos:

// O aumento da atividade da Medicina do Trabalho, reveladora de um esforço significativo para um maior controlo da vigilância de saúde dos trabalhadores do Grupo, tendo-se atingido, em média, e nas principais áreas operacionais, mais de 90% de taxa de cobertura;



// A atividade do Centro Médico Aeronáutico (CMA), licenciamento médico de pilotos e controladores de tráfego aéreo, que veio a crescer durante todo o ano de 2013. Esta tendência acentuou-se no segundo semestre do ano, na sequência da cessação da realização dos exames médicos por parte do INAC I.P.. Com efeito, este instituto, passou a exercer, exclusivamente, funções de supervisão, auditoria e regulação, à luz da nova regulamentação europeia (EASA). O CMA da UCS passou a ser o centro com a maior fatia de atividade de certificação médica aeronáutica do país. A subida da sua atividade, que chegou a mais de 40% no último semestre, reflete a agilidade, capacidade e qualidade de resposta do CMA e tende a acentuar-se em 2014, constituindo um desafio e uma oportunidade marcantes para a UCS, enquanto unidade de saúde prestadora, altamente especializada, na área da medicina e certificação aeronáuticas.

Internamente, e para garantir a prossecução da sua atividade, a UCS tem procedido aos licenciamentos obrigatórios requeridos pelo Ministério da Saúde e pela Entidade Reguladora da Saúde.

Em paralelo, foi iniciado, formalmente, em maio de 2013, um programa de certificação da qualidade, o Processo de Acreditação em Saúde pela Direção Geral de Saúde, aliás o modelo de acreditação recomendado pelo Programa Nacional de Acreditação em Saúde.

Este processo centra-se nos cuidados ao cliente e implica:

- // Desenvolvimento de processos estruturados de trabalho e de interação interna e com os clientes, para os tornar mais claros, mais fluídos e eficientes;
- // Promoção e motivação da participação dos profissionais, reforçando competências;
- // Avaliação e melhoria contínua dos resultados (*outcomes*) de saúde.

A obtenção da acreditação, após um processo de auditoria interna e externa pela Direção Geral de Saúde, concede o reconhecimento de que a unidade de saúde cumpre os requisitos necessários para desenvolver um atendimento de qualidade e está comprometida com um processo de melhoria contínua, adequando-se às necessidades e expectativas dos clientes e profissionais, o que se deve traduzir num efeito positivo sobre a sua atividade e procura a satisfação da parte do Cliente TAP.

Procuram-se, assim, garantir bases sólidas de continuidade e desenvolvimento da atividade da UCS, apetrechando-a com uma cultura de qualidade, eficiência e adaptabilidade que a robusteça, para enfrentar os desafios de competitividade e de relevância de prestação que se desenham.

### Mesa da Assembleia Geral

Presidente  
Dr.ª Alda Maria dos Santos Pato

Secretário  
Dr. José Carlos de Azevedo Magalhães Ferreira

### Conselho de Administração

Presidente  
Dr. Michael Anthony Conolly

Administrador-Delegado  
Dr.ª Maria Helena Arrobas do Carmo Paiva Peixoto

Vogal  
Dr.ª Orlanda do Céu Silva Sampaio Pimenta d' Aguiar

### Fiscal Único

Efetivo PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, Lda.

### Sede Social

Aeroporto de Lisboa  
Edifício 35  
Apartado 8426  
1804-001 Lisboa  
Telef. +351 21 843 6300  
Fax +351 21 843 6310  
email: ucs@ucs.pt  
Website: www.ucs.pt

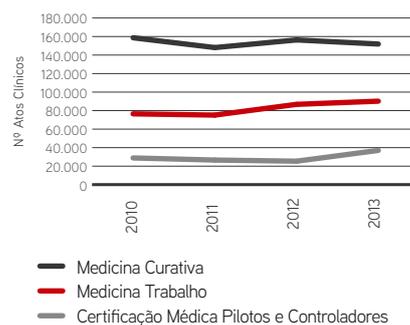
Capital Social EUR 500.000

N.º de Contribuinte 503 486 647

### Atividade Principal

Prestação de cuidados clínicos ambulatoriais (consultas, exames complementares de diagnóstico e tratamentos); exercício da atividade de segurança, higiene e saúde no trabalho; certificação médica de pilotos e controladores de tráfego aéreo; consultoria em organização e gestão de serviços de prestação de cuidados de saúde.

### Evolução da atividade clínica



# GESTÃO DO RISCO

## Gestão de risco e controlo interno

A Gestão de Risco surge como o processo desenvolvido pela Administração, a Gestão e os restantes colaboradores da organização, sendo desenhado por forma a identificar eventos potenciais que possam afetar o Grupo, bem como para gerir o risco dentro do nível de perfil de risco da Empresa, visando garantir a segurança e o cumprimento dos objetivos inicialmente preconizados.

### Fases do processo de Gestão de Risco no Grupo TAP

A avaliação do controlo interno e do risco, efetuada pelos responsáveis das Unidades de Negócio e/ou dos respetivos processos, apresenta vantagens que se considera ser de destacar, dada a sua relevância:

- // Sensibilização e responsabilização dos gestores pelas atividades de Controlo Interno e Gestão de Risco;
- // Possibilidade de aumentar a frequência das atividades de controlo;
- // Foco das auditorias nas Unidades de Negócio e processos mais críticos (acompanhamento das exceções);
- // Monitorização central;
- // Redução do custo das atividades de controlo.

Neste processo, a Auditoria Interna assume um papel progressivamente relevante, contribuindo a sua ação para a utilização das melhores práticas, relevando os comportamentos de cumprimento dos Códigos de Ética e contribuindo para melhorar o ambiente de Controlo Interno, e promovendo designadamente as seguintes atuações:

- // Identificação e reporte de situações efetivas e potenciais de fraude;
- // Prevenção e inibição de comportamentos fraudulentos;
- // Recomendação de boas práticas de gestão e de controlo;
- // Promoção e participação em projetos e iniciativas de desenvolvimento de políticas e procedimentos de Controlo Interno.

A área tem ainda vindo a proceder à monitorização dos processos de gestão de risco, através de atividade baseada na análise dos riscos dos processos e sistemas de negócio, nomeadamente, riscos transversais de bases operacional, financeira e de sistemas de informação. Com o desenvolvimento destas atuações, à semelhança do referenciado pelo IIA, a Auditoria Interna tem vindo a contribuir, de forma relevante, para o estabelecimento e consolidação de um clima de confiança entre os *stakeholders*, bem como a proporcionar uma garantia no controlo dos riscos, promovendo o alinhamento de todos os níveis da organização na prossecução desse objetivo. Em resumo, ao permitir identificar, questionar e efetuar recomendações, com vista a ultrapassar as ineficiências detetadas, a área surge, desta forma, como um instrumento de *mais valia* para a otimização e a para a evolução qualitativa dos processos de gestão de risco.

## Fatores de risco e a sua gestão

### Risco operacional (Segurança | Safety)

Segurança – Modelo de atuação pelo qual a possibilidade de dano, para pessoas e bens é minimizada ou eliminada, através de um processo contínuo de identificação de situações com perigosidade potencial e da gestão do respetivo risco associado.

### Risco de natureza económica e financeira

Sistemas e ações de monitorização e controlo de riscos económico-financeiros, acompanhamento dos desenvolvimentos económicos e geopolíticos, designadamente em países com elevada instabilidade social e política, e auditoria interna a procedimentos, contratação e transações.

### Risco de tecnologias de informação

Sistemas de identificação de vulnerabilidades e ameaças utilizados pelas organizações.

### Risco de incêndio-prevenção

Sistema de gestão do Risco de Incêndio, explosão e derrames de produtos químicos. O Sistema integra os Planos de Segurança Internos, a Formação contínua dos Colaboradores, os manuais de proteção contra atmosferas explosivas (Manuais ATEX), os Exercícios de Simulacro baseados em cenários de risco e um plano de Auditorias internas.

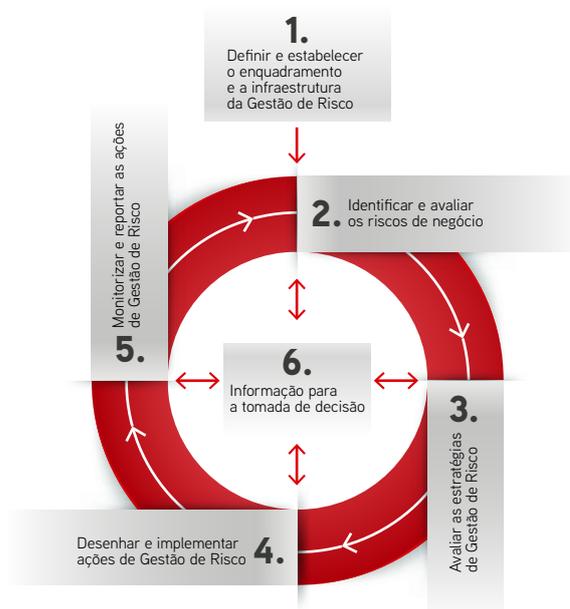
### Risco de Manutenção e Engenharia

A gestão de risco na TAP-Manutenção e Engenharia é inerente e está integrada nas responsabilidades definidas no âmbito das certificações aeronáuticas e creditações detidas<sup>(1)</sup> que são obrigatórias para a garantia da continuidade da sua atividade.

(1) EASA Parte 145 (Organizações de Manutenção); EASA Parte M (Aeronavegabilidade Continuada); NP EN ISO 9001:2008 (Sistemas de Gestão da Qualidade), entre outras.

### Risco de saúde e segurança do trabalho

Sistema de gestão de riscos ligados à atividade profissional, baseado num programa sistematizado de identificação, avaliação, valoração e controlo dos riscos para a saúde e a segurança do trabalho, orientada para a prevenção e promoção da saúde e para a diminuição da sinistralidade laboral e das doenças ligadas ao trabalho, por forma a assegurar e melhorar a saúde e a segurança do trabalho na Empresa.



## Gestão do risco financeiro

### Políticas de gestão do risco financeiro

O ambiente económico, financeiro, social, geopolítico, em que a atividade do Grupo TAP se desenrolou no ano transato, continuou a apresentar riscos potenciais e situações adversas que condicionaram a condução da gestão do Grupo. Mas, de igual modo, esse mesmo contexto económico-financeiro também proporcionou oportunidades e desenvolvimentos positivos que foram sendo, na medida do possível, aproveitados para melhorar o posicionamento de mercado do Grupo.

De entre os aspetos negativos são de mencionar, entre outros, a depreciação do real brasileiro, o agravamento de tensões económicas e sociais nalgumas das economias emergentes, por exemplo na Venezuela e a manutenção, em níveis altos, ainda que estáveis, dos preços do petróleo. Já quanto aos aspetos positivos destacam-se o reequilíbrio nas finanças públicas em Portugal, a estabilização das condições nos mercados financeiros e a manutenção em níveis baixos das taxas Euribor.

Num puzzle sempre complexo, em que se desenvolve uma atividade que cobre múltiplos países em três continentes, fatores tão diversos como a instabilidade no norte de África, com impacto no turismo nacional, ou as pressões sobre divisas fora da Europa, como o real ou o bolívar, ou ainda, por exemplo, a suspensão da linha da Guiné-Bissau, e tantos outros, condicionam a ação e os resultados do Grupo TAP.

Neste contexto, a gestão de risco ou, por outras palavras, o esforço contínuo de adaptação às mudanças, tem uma importância determinante.

### Risco de preço

Na atividade de transporte aéreo, cerca de metade da receita de passagens do Grupo é gerada em dois mercados, Portugal e Brasil. No ano de 2013, estes dois mercados geraram praticamente os mesmos proveitos, em torno dos 500 milhões de Euros, cada. Ao longo dos últimos anos o peso do mercado português tem vindo a reduzir gradualmente no total de proveitos, enquanto, pelo contrário o peso do mercado brasileiro tem aumentado em termos relativos. Quer Portugal, quer o Brasil pesam atualmente, na receita de transporte de passageiros, um quarto do total cada um, mas enquanto os proveitos gerados no Brasil têm crescido, em termos absolutos, sustentadamente, os proveitos gerados no mercado nacional têm estagnado ou mesmo contraído ligeiramente.

O comportamento nos dois principais mercados do Grupo não é alheio ao comportamento das respetivas economias nos anos recentes, refletindo o forte aumento de poder de compra do consumidor brasileiro e o crescimento económico no Brasil, em contraponto com a recessão que tem sido vivida em Portugal. O aumento do número de destinos servidos no Brasil, nos últimos anos, tem também contribuído para uma maior e melhor cobertura do vasto mercado brasileiro, potenciando as vendas no Brasil e, reciprocamente, na Europa, com destino ao Brasil.

Se os proveitos resultantes de vendas de passagens no mercado brasileiro representam próximo de um quarto do total, já em termos de atividade de transporte aéreo, medida pelo volume de passageiros-quilómetros transportados (PKU), o Brasil representa 40% do total. Por consequência, o montante de proveitos gerados nas rotas entre Brasil e Europa têm um peso muito significativo no total de proveitos do Grupo, sejam eles gerados no mercado

brasileiro, no mercado português ou em qualquer outro mercado europeu que utilize os *hubs* da TAP.

A evolução e crescimento do volume de atividade, em termos de voos, lugares oferecidos e passageiro-quilómetro, apresenta uma trajetória mais irregular que o crescimento de vendas porque depende, em parte, da ampliação da operação e abertura de novas linhas e da conjugação da procura dos dois lados do Atlântico. Por essa razão se verificou, por exemplo, em 2013, um crescimento de vendas acima de 5% no Brasil, mas uma quase-estabilidade no volume de passageiros e passageiros-quilómetros nas rotas brasileiras.

Na Europa, com exceção de Portugal, verificou-se um crescimento significativo de proveitos da TAP na generalidade dos países, sendo de realçar o papel do mercado alemão, a que não será alheio o papel da STAR Alliance e a forte utilização da placa giratória de Frankfurt. Outros mercados como França, Itália, Reino Unido e Suíça apresentam também uma boa dinâmica a despeito do contexto de estagnação económica da economia europeia. Em termos gerais, a Europa – ao invés de Portugal –, tem crescido em vendas, em volume de atividade, em número de passageiros e em passageiros-quilómetros. A cobertura geográfica do Grupo TAP tem-se alargado consistentemente com mais rotas, mais frequências e novos mercados, em países que denotam dinamismo, como a Rússia ou a Roménia. No seu conjunto, a Europa representa cerca de 38%, quer dos proveitos (Europa, sem Portugal) quer do total de passageiros-quilómetros (entre a Europa e Portugal) e cerca de 60% dos passageiros totais do Grupo.

África representa próximo de 7% dos proveitos de passagens e 11% da atividade do Grupo, tendo apresentado uma *performance* dinâmica no ano de 2013. Angola, que representa mais de metade das vendas e da atividade em África, contrariou a tendência positiva em termos de atividade (oferta e passageiros), embora tenha subido significativamente em vendas.

Nos mercados americanos, a Venezuela cresceu significativamente em vendas atingindo um peso nas vendas equivalente ao do mercado norte-americano, cerca de 4%.

O crescimento global de proveitos de passagens, em torno de 5%, resultou, no ano, de uma conjugação equilibrada de aumento de taxa de ocupação com uma melhoria expressiva do *yield* e da tarifa média. O segmento *premium* de passageiros, por exemplo, englobando passageiros em executiva mas também por exemplo clientes empresariais com tarifas mais elevadas que a média, cresceu significativamente no ano.

A oferta global do Grupo não aumentou no ano, tendo o indicador passageiro-quilómetro oferecido (PKO) permanecido estável para o conjunto da operação, face ao ano anterior.

A exposição de mercado da atividade de transporte aéreo apresenta dois níveis de diversificação, um mais global, intercontinental, sendo o Grupo um *player* bem posicionado na ligação entre Europa e América do Sul, com capacidade de adaptação, ajustamento e expansão da sua operação (de que são exemplo as novas rotas da Colômbia e Amazonas), e um outro nível de diversificação na Europa e em África, com uma crescente cobertura de mercados e destinos diversos, a leste e norte, na Europa, e igualmente em África, nomeadamente na área geográfica mais próxima da Europa (de que são exemplo o Gana, novas linhas de Cabo Verde e o aumento de frequências para S. Tomé).

Esta diversidade de destinos servidos, no médio curso, e no longo curso, bem como a dispersão das vendas em múltiplos mercados caracterizados por dinâmicas muito diferentes, constitui um importante fator de mitigação dos riscos de mercado a que o transporte aéreo está sujeito.

Se a atividade de transporte aéreo de passageiros tem conseguido superar a crise económica, já a atividade de transporte de carga tem sofrido alguma retração nos últimos 3 anos. A quebra nas vendas de carga, resultante quer do *yield* quer da tonelagem, decorre de vários fatores incluindo, a necessidade de *trade-off* entre passageiros e carga quando a taxa de ocupação aumenta, o que se tem verificado. A concorrência na carga é intensa e a fidelização às rotas é menor do que no transporte de passageiros.

A atividade de manutenção, por seu turno, tem constituído um elemento desfavorável na evolução do conjunto de proveitos do Grupo. O negócio de manutenção em Portugal sofreu, em 2013, uma significativa perda de receita, sendo a quebra registada muito pronunciada na manutenção de motores e menor na manutenção de avião ou de componentes.

Concorreu, para as alterações do negócio da manutenção de motores, o facto deste segmento da manutenção ter sofrido transformações significativas, com alterações tecnológicas e de modelos, que obrigam a constantes investimentos em licenças e formação, para manter competitividade nesse domínio, além de que, a constante renovação de frotas das companhias clientes e o aumento de fiabilidade dos equipamentos, provoca uma menor necessidade de inspeções e reparações por parte dos operadores.

Já no que se refere a revisões de *airframe*, uma maior carga de trabalho para a frota TAP significa menor disponibilidade por parte dos hangares para receber novos clientes externos, ressentindo-se as receitas de terceiros desse facto. Em termos de capacidade disponível, a TAP M&E Brasil tem dado um contributo em especial para a atividade de revisões de *airframe*.

A TAP M&E Brasil voltou a aumentar as suas vendas no ano, apresentando atualmente níveis de faturação muito próximos dos da manutenção em Portugal (à semelhança do que se passa com a venda de passagens aéreas, entre Portugal e Brasil). No seu conjunto, os dois ramos da manutenção representam, em 2013, próximo de 6% do volume de negócios do Grupo.

Tendo em consideração o efeito conjugado do peso dos proveitos das atividades de carga e de manutenção e da quebra sentida nestas áreas de negócio, estas componentes da atividade tiveram um impacto globalmente desfavorável na taxa de crescimento do conjunto do Grupo.

#### **Risco de preço de combustível e outros gastos**

Nos últimos 3 anos, o gasto com combustíveis tem representado, no Grupo, o correspondente a, perto de 30% do conjunto dos gastos totais. Os preços médios do combustível de avião nos mercados têm oscilado em torno de 1.000 dólares por tonelada desde há três anos, preço ao qual crescem margens ou adicionais de natureza comercial ou fiscal. Este nível de mercado tem correspondido a cotações do petróleo em torno de 110 dólares por barril. Também a cotação do euro face ao dólar tem mantido uma volatilidade limitada e oscilado em níveis de 1,30-1,40.

A quantidade de combustível consumido depende estreitamente do número de horas de voo e apresenta uma elevada correlação com o número de passageiros-quilómetros disponibilizados em toda a rede. Ao contrário de anos anteriores, em que se verificou um aumento de consumo, decorrente de mais horas e

mais voos, em 2013 esta variável estabilizou e a oferta, embora mais diversificada, não aumentou globalmente.

A fatura total com combustíveis baixou em 2013 cerca de 5%, fruto de uma moderada subida média da cotação do euro e de uma redução também ligeira do preço médio do *jet fuel* verificada no ano. Neste conjunto de fatores há ainda a considerar a componente de *hedging*, que abrangeu o correspondente a 40% do consumo, embora com um impacto limitado devido à baixa volatilidade e ligeira quebra de preços verificada no mercado, ainda assim com um contributo positivo para o valor final.

Como provam os anos passados de 2008 e de 2011, com fortes oscilações nas cotações do petróleo e importantes impactos nos resultados de exploração do Grupo TAP, a sensibilidade dos resultados a esta variável de mercado é muito significativa e constitui um dos dados determinantes para a rentabilidade da atividade.

Em termos de gastos, a segunda rubrica mais importante e determinante da conta de exploração, gastos com o pessoal, apresentava, no passado, normalmente, um comportamento relativamente estável contudo, desde 2011, e em função das alterações decorrentes do programa de ajustamento da dívida pública portuguesa, a política salarial, imposta a todo o perímetro empresarial do Estado Português, sofreu sucessivas alterações que passaram a afetar significativamente os custos laborais das empresas. Deste modo, em 2013, os gastos com o pessoal subiram mais de 10% face ao ano anterior, tendo em conta a reposição de subsídios de férias e do subsídio de Natal. O peso da rubrica de gastos com o pessoal no total dos rendimentos representa, atualmente, cerca de um quinto do total.

Tendo em conta que os gastos com o combustível e os gastos com o pessoal representam, presentemente, metade do total de gastos do Grupo, a restante exposição de mercado reside nos diversos custos da operação (operação que em 2013 variou muito pouco em volume), dependentes dos preços praticados por entidades aeroportuárias, gastos com taxas de navegação, *catering*, *handling*, consumos na atividade de manutenção, entre outros, bem como custos comerciais. Reside, ainda, no custo inerente ao equipamento, amortizações, locações operacionais, respetivos encargos financeiros, e por fim provisões diversas e impostos.

#### **Risco cambial**

A exposição cambial, resultante da atividade do Grupo, é uma realidade complexa tendo em conta a sua operação à escala global e o facto de três quartos das vendas serem realizadas fora de Portugal.

Do lado da receita, as vendas de passagens realizadas em Portugal, adicionadas das vendas realizadas na Europa (e, em muito menor escala, em África) em países cuja divisa é o euro ou a ela está indexada, representam metade do total de receitas de passagens. Da outra metade, os restantes 40% de receita de vendas de passagens estão denominados em divisas com maior volatilidade e maior risco, enquanto os remanescentes 10% compreendem divisas com fraca volatilidade face ao euro (como o franco suíço) e outras na Europa com uma volatilidade média (libra, divisas do leste ou do norte da Europa).

A maior parte das vendas fora da Europa traduz-se em exposição ao dólar, não de forma direta, na maior parte dos casos, mas através de vendas em divisas como o real brasileiro ou o *kwanza* angolano, tendo em conta que nesses países o estabelecimento de tarifas é feito com base no dólar, exposição que se situa em cerca de um terço do total da receita de passagens (englobando Brasil,

Angola e Estados Unidos). Porém, no caso do Brasil, o movimento do real pode potenciar os efeitos de desvalorização cambial da receita, na medida em que a desvalorização do real face ao dólar pode ser indutora de uma quebra de vendas no mercado brasileiro, pela subida das tarifas por via cambial.

A restante exposição está dispersa por diversas divisas que, em casos específicos, podem ter impactos significativos nas contas e nos resultados. A situação da Venezuela é disso exemplo, com perdas significativas, no passado recente, decorrentes de fortes desvalorizações do bolívar e impactos negativos das restrições à transferência das receitas geradas localmente. No entanto, com base nos contactos mantidos entre a IATA, o Governo Venezuelano e a TAP, S.A., é entendimento do Conselho de Administração Executivo que a desvalorização ocorrida em 2014 não terá impacto na tesouraria do Grupo, no que diz respeito à faturação ocorrida até dezembro de 2013.

Se do lado da receita a sensibilidade ao dólar (em um terço do total de receitas de passageiros e parte das receitas de manutenção) e, em certa medida ao real brasileiro, é relevante, o facto de também o combustível representar, aos preços atuais, uma exposição ao dólar de importância equivalente, conduz a uma exposição líquida desfavorável ao dólar, na medida em que muitos outros custos operacionais do Grupo são denominados nessa divisa. Assim, a balança cambial ao dólar mantém-se deficitária em resultado dos custos com manutenção, taxas de navegação e aeroportuárias, *catering*, *handling*, seguros, em que o dólar está presente, das locações operacionais e uma parte, ainda que diminuta, dos encargos financeiros (sendo a dívida em dólares cerca de 11% do total), não sendo, contudo, fácil de quantificar essa exposição líquida global.

Em síntese, na atual conjuntura, o Grupo apresenta uma exposição líquida ativa, nas suas receitas, ao real brasileiro e, em diferente grau, ao bolívar venezuelano, suportando o risco de depreciação e desvalorização dessas divisas, no curto prazo. No médio prazo outros fatores poderão contrabalançar parcialmente o efeito da desvalorização cambial, caso ela persista, designadamente um acréscimo de competitividade-preço destes destinos, do ponto de vista dos mercados emissores europeus. Em sentido contrário, o Grupo apresenta uma exposição passiva líquida, nos seus custos e responsabilidades, ao dólar, sendo penalizada pela apreciação deste ou, em sentido contrário, podendo beneficiar de eventuais depreciações do dólar, tal como sucedeu em 2013.

#### Risco de taxa de juro

O Grupo TAP continua a deter um passivo remunerado correspondente a cerca de metade do seu passivo total. Esta dívida tem maturidades até 2020, sendo o seu prazo médio, aproximadamente, de 3 anos, prazo esse que pode aumentar por força da eventual renovação sucessiva de linhas de curto prazo existentes.

Em condições normais de estabilidade do mercado, cerca de um quinto do valor dos empréstimos é renovado em cada ano. Nos anos recentes, a restrição ao crédito, nos mercados, tornou a concretização de operações de financiamento mais difícil, e mais cara. Em 2012, por outro lado, no decorrer do processo de privatização, a negociação e reposição de capital foram interrompidas, tendo gerado uma necessidade de ajustamento em 2013 mais importante.

Em 2013 foi retomada a contratação de operações financeiras e o *stock* de dívida do Grupo, em final do ano, ficou próximo do saldo em início do ano, compensando todo o volume de amortizações programadas.

A principal alteração verificada nas características do endividamento foi um aumento da proporção no total de dívida, da componente de dívida corrente (que inclui as responsabilidades de curto prazo dos financiamentos de médio e longo prazo) de cerca de 25% em 2012 para, aproximadamente, 37% do total em 2013. Além da contratação de linhas de crédito, foram ainda contratadas, no ano, novas operações de locação financeira de longo prazo, junto da banca nacional e internacional, envolvendo cinco aviões que foram, assim, refinanciados após o termo de locações anteriores. Apesar da dívida global se ter mantido em níveis idênticos aos do exercício anterior, já a dívida líquida registou uma baixa significativa, em cerca de 18%, face a 2012.

As margens praticadas nas novas operações ficaram aquém das verificadas nas últimas operações realizadas ou renovadas, nomeadamente em 2011, embora claramente acima dos preços médios para o total dos financiamentos e *leasings* em vigor. O custo médio da dívida mantém-se, globalmente, em níveis moderados, o que é patente nas rubricas de gastos de financiamento da demonstração consolidada dos resultados. A componente de taxa de juro fixa da dívida ficou, em final de 2013, ligeiramente acima de 50% do total, contra cerca de 60% em final de 2012.

#### Risco de crédito e de liquidez

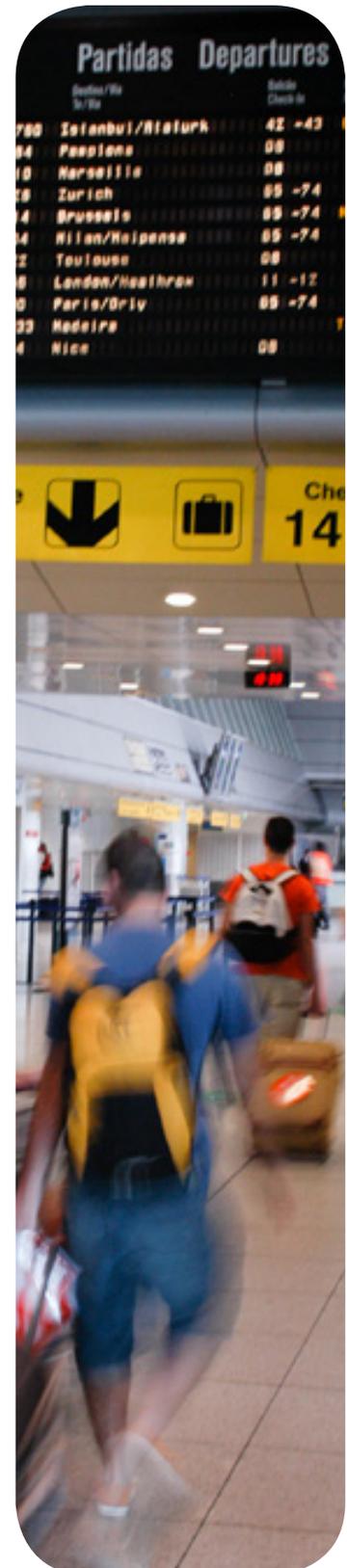
O Grupo TAP possuía, em final de 2013, excedentes de liquidez aplicados no mercado nacional, de forma otimizada, em termos de disponibilidade, risco e remuneração e ainda valores significativos de depósitos nas Representações, traduzindo-se numa posição de tesouraria positiva. Esta posição reflete a conjugação de diversos fatores mas foi sobretudo devida à evolução favorável do *cash-flow* operacional ao longo do ano, consequência do bom desempenho da atividade de transporte aéreo de passageiros. De referir, que uma parte substancial dos valores nas Representações, se reporta a valores depositados na Venezuela com a inerente dificuldade de repatriação.

No geral, e excluindo fatores políticos, a qualidade creditícia genérica dos clientes e dos devedores manteve-se favorável, bem como a antiguidade média de valores a receber.

Em relação a perspetivas financeiras, a melhoria significativa, registada nos mercados de capitais ao longo do último ano, permite antecipar maior facilidade de financiamento e melhores condições de preço para o futuro próximo. Muito embora parte substancial das operações de refinanciamento pendentes tenha sido concretizada no final de 2013, parece existir interesse crescente por parte de financiadores e locadores em participar em operações futuras que o Grupo TAP venha a colocar em mercado.

Além da gestão financeira, no curto e longo prazo, e da gestão de tesouraria, também no âmbito da gestão do ativo corrente foi sendo dado um acompanhamento rigoroso à monitorização das posições de clientes e à repercussão dos efeitos da crise económica na qualidade creditícia destes, tendo sido possível limitar o agravamento, por exemplo, dos ajustamentos a um valor pouco significativo para a dimensão da atividade.

Do valor total de contas a receber de clientes, os saldos das companhias de aviação e de agências de viagens são regularizados, principalmente, através do sistema IATA *Clearing House*, o que minimiza, substancialmente, o risco de crédito do Grupo TAP.



# DESEMPENHO ECONÓMICO-FINANCEIRO DO GRUPO TAP

## Alterações na estrutura do Grupo

Em 31 de dezembro de 2013, foram incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas as seguintes empresas subsidiárias:

- // TAP-Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A.
  - // Transportes Aéreos Portugueses S.A. (TAP, S.A.)
- // TAPGER-Sociedade de Gestão e Serviços, S.A. e empresas subsidiárias:
  - // CATERINGPOR-Catering de Portugal, S.A.
  - // L.F.P.-Lojas Francas de Portugal, S.A.
  - // U.C.S.-Cuidados Integrados de Saúde, S.A.
  - // MEGASIS-Sociedade de Serviços e Engenharia Informática, S.A.
- // PORTUGÁLIA-Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A. (PORTUGÁLIA)
- // AEROPAR, Participações, S.A. (AEROPAR) e empresa subsidiária:
  - // TAP-Manutenção e Engenharia Brasil, S.A. (ex-VEM) (TAP M&E Brasil)

Subsidiárias são todas as entidades sobre as quais o Grupo tem o poder de decisão em relação às políticas financeiras e operacionais, geralmente representado por mais de metade dos direitos de voto. A existência e o efeito dos direitos de voto potenciais que sejam correntemente exercíveis ou convertíveis são considerados quando se avalia se o Grupo detém o controlo sobre outra entidade. O capital próprio e o resultado líquido destas empresas, correspondentes à participação de terceiros nas mesmas, são apresentados nas rubricas de interesses não controlados, respetivamente, na posição financeira consolidada, em linha própria no capital próprio, e na demonstração consolidada dos resultados.

É utilizado o método de compra para contabilizar a aquisição de subsidiárias. O custo de uma aquisição é mensurado pelo justo valor dos bens entregues, dos instrumentos de capital emitidos e dos passivos incorridos, ou assumidos na data de aquisição. Para as aquisições após 1 de janeiro de 2010, os custos diretamente associados com aquisições são contabilizados, nas demonstrações financeiras consolidadas do Grupo TAP, como gastos do exercício em que a aquisição teve lugar, reconhecidos na demonstração consolidada dos resultados. Os ativos identificáveis adquiridos e os passivos contingentes assumidos numa concentração empresarial são mensurados, inicialmente, ao justo valor na data de aquisição, independentemente da existência de interesses não controlados. O excesso do custo de aquisição, relativamente ao justo valor da parcela do Grupo dos ativos e passivos identificáveis adquiridos, é registado como *goodwill*. As subsidiárias são consolidadas, pelo método integral, a partir da data em que o controlo é transferido para o Grupo. Se o custo de aquisição for inferior ao justo valor dos ativos líquidos da subsidiária adquirida (*goodwill* negativo), a diferença é reconhecida diretamente na Demonstração dos Resultados, na rubrica *Outros Rendimentos e Ganhos*. As transações internas, saldos, ganhos não realizados em transações e dividendos distribuídos entre empresas do Grupo são eliminados. As perdas não realizadas são também eliminadas, exceto se a transação revelar evidência de imparidade de um ativo transferido.

Foram consideradas Associadas todas as entidades sobre as quais o Grupo exerce influência significativa, mas não possui controlo, geralmente com

investimentos representando entre 20% a 50% dos direitos de voto.

Foi qualificada como associada a seguinte entidade:

- // SPdH-Serviços Portugueses de Handling, S.A. (SPdH)

Em março de 2009, um consórcio de três bancos (BIG, Banif e Banco Invest) transferiu para a TAP, S.A. a participação detida na SPdH (50,1%). Na mesma data, e durante o período de pendência do processo de concentração na Autoridade da Concorrência (AdC), a TAP, S.A. transferiu o exercício dos seus direitos de voto e supervisão, enquanto acionista maioritária da SPdH, para uma entidade independente do Grupo TAP. A AdC deliberou, em 19 de novembro de 2009, após uma investigação aprofundada, adotar uma decisão de proibição, relativamente à operação de concentração, que consistia na aquisição, pela TAP, S.A., do controlo exclusivo da SPdH, mediante a aquisição de uma participação de 50,1% do capital social da SPdH. A AdC, impôs, assim, a obrigação de separação da SPdH mediante a alienação, por parte do Grupo TAP, das ações referentes a, pelo menos, 50,1% do capital social da SPdH. Até à venda, o regulador impôs que a gestão da SPdH fosse efetuada por um mandatário de gestão, que agia em nome da AdC, gerindo a SPdH de forma independente do Grupo TAP. Em 18 de junho de 2012, foi celebrado um contrato de compra e venda entre, por um lado, a TAP, S.A., a TAP SGPS, a Portugália e a SPdH e, por outro, a Urbanos Grupo, SGPS, S.A. para aquisição, por parte desta, de 50,1% do capital da SPdH, o qual produz os seus efeitos a partir de 20 de julho de 2012, data da deliberação da AdC quanto à decisão de não oposição à referida operação. Entretanto, em 17 de outubro de 2012, a Pasogal SGPS, S.A. sucedeu à Urbanos Grupo, SGPS, S.A. em todos os direitos e obrigações que para esta emergiam do referido contrato e Acordo Parassocial.

Os investimentos em empresas associadas são contabilizados pelo método da equivalência patrimonial. De acordo com o método de equivalência patrimonial, as participações financeiras são registadas pelo seu custo de aquisição, ajustado pelo valor correspondente à participação do Grupo nas variações dos capitais próprios (incluindo o resultado líquido) das associadas, e pelos dividendos recebidos. As diferenças entre o custo de aquisição e o justo

valor dos ativos, passivos e passivos contingentes identificáveis da associada na data de aquisição, se positivas, são reconhecidas como *goodwill* e mantidas na respetiva rubrica. Se essas diferenças forem negativas, são registadas como ganho do exercício na rubrica *Ganhos e Perdas em associadas*. É feita uma avaliação dos investimentos em associadas quando existem indícios de que o ativo possa estar em imparidade, sendo registadas como gasto as perdas por imparidade que se demonstrem existir, também, naquela rubrica. Quando as perdas por imparidade reconhecidas em exercícios anteriores deixam de existir, são objeto de reversão. As políticas contabilísticas de associadas são alteradas, sempre que necessário, de forma a garantir consistência com as políticas adotadas pelo Grupo.

As demonstrações financeiras consolidadas do Grupo anexas foram preparadas em conformidade com as Normas Internacionais de Relato Financeiro adotadas pela União Europeia (IFRS – anteriormente designadas Normas Internacionais de Contabilidade – IAS), emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB) e Interpretações emitidas pelo *International Financial Reporting Interpretations Committee* (IFRIC), ou pelo anterior *Standing Interpretations Committee* (SIC), em vigor à data da preparação das referidas demonstrações financeiras.

## Situação Económica

### Resultados consolidados do Grupo TAP

No mercado de Transporte Aéreo, a nível global, apesar de num contexto de crescimento económico relativamente lento, verificou-se um crescimento normal da procura, sendo este desempenho impulsionado por uma evolução económica sólida nas regiões emergentes, onde os mercados de transporte aéreo menos maduros continuam em forte expansão. O perfil do desempenho desenvolveu-se, ao longo do ano, com uma tendência nítida de melhoria, numa demonstração clara da importância crescente da conectividade que a aviação comercial proporciona ao mundo de hoje. Na Europa, no entanto, a rentabilidade das companhias aéreas da região apresenta-se, ainda, condicionada, quer pelo desenvolvimento da atividade num mercado considerado maduro, onde a expansão da procura se apresenta significativamente mais moderada, quer pelo impacto da crise económica contínua em toda a zona euro. Para os mercados de carga aérea, 2013 foi, ainda, um ano difícil, terminando com um crescimento de 1,4%, sob o efeito de uma progressão, significativamente lenta, verificada durante a primeira metade do ano. Entretanto, os preços de combustível de avião, dentro da escala elevada dos últimos três anos, permaneceram como um fator condicionador da rentabilidade da Indústria.

No âmbito das empresas da *holding* TAP, regendo-se pela sua linha de orientação estratégica, prosseguiu-se no sentido de promover o aumento da rentabilidade das atividades da respetiva esfera de intervenção. A suportar este objetivo, foi continuada

uma ação visando a permanente melhoria da qualidade associada às diversas vertentes do serviço prestado e a diferenciação do produto oferecido, aliadas à adoção das melhores práticas e ao aumento persistente dos níveis de produtividade. Por outro lado, foi prosseguida uma atuação de continuidade no esforço de redução de custos e de acréscimo de eficiência no aproveitamento dos recursos existentes, com incidência transversal a todo o grupo de empresas do universo TAP.

No entanto, na presença do contexto acima descrito, o desempenho consolidado ao nível da globalidade das empresas do Grupo, embora negativo, tendo a TAP SGPS finalizado 2013 com um resultado líquido dos detentores do capital da empresa-mãe no valor de EUR -5,9 milhões, representa uma melhoria de EUR 19,6 milhões, em relação aos EUR -25,5 milhões registados em 2012, resultado Reexpresso.

Contribuíram para aquele desempenho os resultados apurados para as empresas Groundforce, com EUR 2,1 milhões, e AEROPAR – empresa detentora de 47,64% do capital da TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, com EUR -19,5 milhões, tendo a empresa TAP, S.A. registado um resultado positivo, no valor de EUR 34,0 milhões. O resultado antes de impostos totalizou EUR -0,4 milhões, valor que representa uma melhoria de EUR 10,5 milhões, face aos EUR -10,9 milhões verificados em 2012.

### Resultados Operacionais

Ao nível operacional (antes de gastos de financiamento e impostos), a Empresa registou EUR 44,1 milhões, um valor superior, em EUR 3,3 milhões, ao montante verificado em 2012.

De referir, com impacto relevante na expressão do resultado, o comportamento dos preços do combustível, mantendo-se em níveis elevados, de forma permanente, ao longo de todo o ano. De salientar, que o encargo com Combustíveis, oscilando, no período entre 2001 e 2003, num intervalo compreendido entre EUR 140 milhões e EUR 150 milhões, representou, para a empresa TAP, S.A., em 2013, um valor na ordem dos EUR 768,0 milhões, ou seja, 33,0% do total de Gastos e Perdas Operacionais desta empresa. Aquele montante traduziu menos 5,4% que o valor registado em 2012, equivalendo esta evolução a EUR -43,5 milhões, sendo EUR -43,8 milhões atribuíveis ao efeito preço, na essência devido a valorização cambial do euro face ao USD.

O total de gastos e perdas operacionais, não incluindo depreciações, amortizações e *leasings* de avião e sobressalentes, cifrou-se em EUR 2.511,1 milhões, mais EUR 43,5 milhões, ou seja, mais 1,8% do que em 2012.

O total de rendimentos e ganhos operacionais atingiu EUR 2.722,9 milhões, montante que compara com EUR 2.682,4 milhões do ano anterior, ou seja mais 1,5%. No total de vendas e serviços prestados, verificou-se um acréscimo de EUR 51,0 milhões, mais 1,9% que o valor atingido no ano

### Rendimentos e Ganhos Operacionais 2013



- 86,1% Vend. e Prest. Serv. Transporte Aéreo
- 5,4% Vend. e Prest. Serv. Manutenção e Engenharia
- 6,6% Vend. e Prest. Serv. Outros
- 1,8% Outros
- 0,1% Subsídios à Exploração

### Gastos e Perdas Operacionais 2013



- 44,9% Custo das Merc. Vend. e Mat. Cons. e Forn. e Serv. Externos exceto combustível
- 30,0% Combustível
- 22,3% Custos com o Pessoal
- 2,8% Outros

### Resultados consolidados do Grupo TAP

EUR milhões

	2013	2012 Reexpresso
Rendimentos e Ganhos Operacionais	2.722,9	2.682,4
Resultado antes de Impostos	(0,4)	(10,9)
Resultado Líquido dos detentores do capital da empresa-mãe	(5,9)	(25,5)
Resultado Líquido dos interesses não controlados	5,0	5,4

### Encargo com Combustíveis na TAP, S.A.

EUR milhões

	2013	2012	var. (abs.)
Total (*)	768,0	811,5	-43,5
Efeito Preço			-43,8
Efeito Quantidade			2,7
Aquisição de Licenças de Emissão de CO <sub>2</sub>			1,0

(\*) Inclui encargo relativo à aquisição de Licenças de Emissão de CO<sub>2</sub>

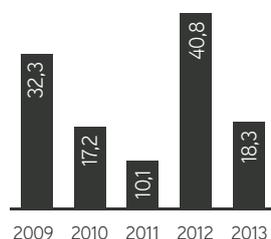
## Resultado Operacional consolidado do Grupo TAP

EUR milhões

	2013	2012 Reexpresso
<b>Rendimentos e Ganhos Operacionais</b>	<b>2.722,9</b>	<b>2.682,4</b>
Vendas e serviços prestados	2.669,0	2.618,0
Transporte Aéreo	2.344,1	2.253,3
Manutenção e Engenharia	146,8	185,2
Outras vendas e serviços prestados	178,2	179,5
Subsídios à exploração	3,9	4,3
Ganhos e perdas em associadas	0,7	4,1
Outros rendimentos e ganhos	49,4	56,0
<b>Gastos e Perdas Operacionais</b>	<b>(2.563,1)</b>	<b>(2.521,9)</b>
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(214,8)	(205,0)
Fornecimento e serviços externos exceto combustível	(937,4)	(956,6)
Combustível	(768,0)	(811,5)
Gastos com pessoal	(571,9)	(506,9)
Outros	(6,5)	0,5
Outros gastos e perdas	(64,6)	(42,4)
<b>Gastos/reversões de depreciação e de amortização</b>	<b>(115,8)</b>	<b>(119,8)</b>
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>44,1</b>	<b>40,8</b>

### Formação Bruta de Capital Fixo

EUR milhões



2013



- 72,5% Equip. Básico (Aviões+Rot. React. Reserva+Máq. e Apar. Diversa + Outros)
- 2,0% Edifícios e Out. Construções
- 0,9% Equip. de Transporte
- 6,3% Equip. Administrativo
- 18,3% Outros (Out. Ativ. Fix. Tang. + Ativos Intang. + Ferram. e Utens.)

transato. Este resultado deveu-se, principalmente, ao comportamento dos proveitos gerados pelo Transporte Aéreo que registaram um incremento de EUR 90,7 milhões (+4,0%). Nos proveitos de Manutenção e Engenharia verificou-se uma diminuição de EUR 38,4 milhões (-20,8%), tendo as outras prestações de serviços, decorrentes de atividades complementares ao *core business* da Empresa, apresentado, face a 2012, um desempenho ligeiramente inferior em EUR 1,3 milhões (-0,7%).

O total registado em ganhos e perdas em empresas associadas situou-se em EUR 0,7 milhões, um valor que corresponde à apropriação da participação nos resultados líquidos da empresa associada SPdH.

Na perspetiva dos custos, as rubricas relacionadas com a aquisição de materiais e serviços consumidos, excluindo combustível, registou uma diminuição de EUR 9,4 milhões, menos 0,8% que em 2012. O total de gastos com pessoal atingiu EUR 571,9 milhões, ou seja, mais EUR 65,0 milhões que no ano anterior como reflexo das variações verificadas na globalidade das respetivas rubricas, designadamente, em remunerações do pessoal e encargos sociais.

### Resultados Financeiros

A despesa financeira líquida cifrou-se em EUR 44,5 milhões, refletindo uma melhoria na ordem dos EUR 7,2 milhões, relativamente ao resultado de 2012. O comportamento registado na função financeira foi, principalmente, influenciado pela diminuição verificada em juros suportados.

### EBITDAR

Os meios libertos de exploração para fazer face a encargos financeiros e de investimentos, medidos pelo EBITDAR (Resultados antes de Juros, Impostos, Amortizações e Rendimentos de *leasings* de frota), atingiram EUR 225,4 milhões, mais EUR 10,9 milhões que em 2012.

### Situação Financeira

O total do Ativo consolidado da TAP, SGPS, S.A. ascendeu a EUR 1.695,2 milhões, enquanto o grau de utilização dos Ativos, expresso pelo rácio entre o Volume de Negócios e o total do Ativo da Empresa, atingiu 1,58.

Em 2013, no âmbito do Grupo TAP, o total da Formação Bruta de Capital Fixo atingiu EUR 18,3 milhões. Este valor reflete, essencialmente, os investimentos com a aquisição de material de reserva, rotáveis e equipamento de reator para as frotas aéreas, bem como a aquisição de material para o simulador A319/320, de equipamentos de manutenção, de *catering*, de transporte e administrativos e, ainda, investimento em equipamento de processamento de dados e telecomunicações.

A análise dos indicadores económico-financeiros evidencia uma Situação Líquida da Empresa na ordem dos EUR -373,3 milhões, traduzindo uma melhoria, face a 2012, de EUR 7,5 milhões. Refira-se, ainda, a existência de interesses não controlados no valor de EUR 8,5 milhões, relativos às empresas LFP-Lojas Francas de Portugal e Cateringpor.

O capital da TAP, SGPS, S.A. é composto por 1.500.000 ações nominativas, com o valor de EUR 10 cada, e é detido, integralmente, pela Parpública-Participações Públicas, SGPS, S.A., empresa detida a 100% pelo Estado Português.

O total do Passivo da TAP, SGPS, S.A. situou-se em EUR 2.068,5 milhões, sendo de EUR 820,3 milhões o valor relativo ao Passivo Não Corrente, e de EUR 1.248,2 milhões o valor referente ao Passivo Corrente, que representa, atualmente, 60,3% do total do Passivo, mais 8,6 p.p. que em 2012.

No que refere à estrutura do endividamento, empréstimos bancários e locação financeira, no final de 2013, o total atingiu EUR 1.050,6 milhões. Os compromissos relativos a dívida remunerada corrente, com o valor de EUR 390,5 milhões, representavam 37,2% do total, mais 12,2 p.p. que em 2012.

# PERSPETIVAS PARA 2014

Após um crescimento de 3,0%, em 2013, e no seguimento da retoma da atividade global verificada na segunda metade do ano, as previsões para 2014 apontam para uma melhoria na evolução da economia mundial, devendo situar-se o crescimento na ordem dos 3,7%. Subjacente a este comportamento da evolução da economia mundial, de referir a presença de algum dinamismo nas economias avançadas, onde diferenciais de produto permanecem elevados e, dados os riscos, se perspetiva uma orientação de política monetária acomodaticia, prosseguindo os esforços no sentido da consolidação orçamental. Por seu turno, em grande parte dos mercados emergentes e economias em desenvolvimento, espera-se que uma procura externa mais forte, por parte das economias avançadas, impulse o crescimento, embora a existência de fragilidades internas permaneça como uma preocupação.

Assim, nos EUA, espera-se para o PIB um crescimento de 2,8%, após ter atingido um valor de 1,9% em 2013, evolução que será impulsionada pela procura interna final suportada, em parte, por uma redução da restrição orçamental, em resultado do recente acordo orçamental. No Japão, onde se espera que o estímulo fiscal temporário venha a compensar o impacto do aumento no imposto sobre o consumo, prevê-se a manutenção do nível de crescimento da economia, que se situou, em 2013, na ordem dos 1,7%. Na China, na sequência da introdução de algumas medidas, visando controlar o aumento do crédito, espera-se uma ligeira moderação na evolução do crescimento, passando para 7,5%, de 7,7% em 2013. No Brasil, perspetiva-se que a retoma prossiga a um ritmo moderado, com a manutenção do ritmo de crescimento nos 2,3%, uma evolução suportada pela depreciação cambial, pela recuperação do consumo e por políticas visando dinamizar o investimento.

Na área do euro, após alguma aceleração no último trimestre de 2013, prevê-se que o crescimento da atividade económica se venha a situar, em 2014, em 1,1% (-0,4% em 2013), na sequência de uma evolução que deverá permanecer moderada, aumentando ligeiramente apenas em finais do ano. Subjacente a este comportamento, de referir a procura interna, que beneficiará do aumento de confiança, num contexto de redução de incerteza, dos efeitos favoráveis da política monetária acomodaticia e de uma política orçamental menos restritiva, bem como de um aumento do rendimento real disponível, por efeito da redução do preço das matérias-primas. Ainda, de referir o impacto positivo do fortalecimento da procura externa nas exportações da área do euro. Estas perspetivas, no entanto, poderão ser negativamente condicionadas pela necessidade de reestruturação adicional dos balanços dos sectores público e privado em alguns dos países, assim como pelo elevado nível de desemprego.

Relativamente à economia portuguesa, as projeções apontam para uma recuperação moderada da atividade, no contexto do processo de correção dos desequilíbrios macroeconómicos acumulados ao longo das últimas décadas, ocorrendo este processo num quadro de manutenção de condições regulares de financiamento da economia. Esta projeção engloba um perfil de progressiva recuperação da procura interna, continuando, em particular no que se refere ao consumo público e ao consumo privado, condicionada pelo processo de consolidação orçamental e de desalavancagem do sector privado, e pela manutenção de condições desfavoráveis no mercado de trabalho. As exportações deverão

manter um crescimento forte, suportado pela recuperação da procura externa, embora a ritmo inferior ao observado no período anterior à crise financeira. Assim, perspetiva-se para a atividade económica portuguesa um crescimento de 1,2% (após uma contração de 1,4% em 2013), continuando alguns constrangimentos estruturais a condicionar o crescimento potencial da economia, com destaque, em particular, para o elevado endividamento dos vários sectores institucionais, para o nível, ainda relativamente baixo, das qualificações da população ativa e para a forte segmentação do mercado de trabalho, que promove uma longa duração do desemprego e uma elevada rotação de alguns grupos de trabalhadores. De referir, no âmbito do processo de ajustamento, o compromisso, assumido pelas autoridades, no Quadro do Pacto de Estabilidade e Crescimento, de alcançar um saldo orçamental estrutural de -0,5% do PIB, no médio prazo, como fator essencial para garantir uma trajetória sustentadamente descendente da dívida pública.

No que refere ao Sector do Transporte Aéreo, as previsões apontam para que 2014 venha a ser o segundo ano consecutivo de fortalecimento da rentabilidade, desde 2012, ano em que a Indústria registou um lucro líquido de 7,4 mil milhões dólares. Espera-se, contudo, na sequência de continuada pressão sobre os *yields*, decorrente da manutenção de forte concorrência, a permanência de uma margem de lucro ainda diminuta, sendo considerável a variação de desempenho entre as diversas companhias aéreas, e entre as várias regiões. Em particular, no Atlântico Norte, espera-se uma melhoria significativa de desempenho, sob o efeito de uma economia americana mais forte e uma indústria aérea consolidada, prevendo-se que permaneça, para as companhias aéreas europeias, o impacto negativo no desempenho, decorrente de mercados domésticos débeis, em algumas partes da zona do euro, embora beneficiado, em certa medida, pela *performance* de *joint ventures* no Atlântico Norte. Em África, espera-se que o resultado se situe a rondar o *break-even*.

Ainda, na vertente dos custos, é esperada a manutenção de pressão, permanecendo o preço de combustível de avião dentro da escala elevada dos últimos três anos, uma rubrica que, em 2013, representou já, para a TAP, S.A., cerca de 34% do total de gastos operacionais desta empresa, mais 13,2 p.p. que em 2009. Perspetiva-se, no entanto, que os contornos melhorados da estrutura da Indústria, a par de ganhos de eficiência, permitam alavancar a melhoria esperada do ciclo económico.

Em 2014, serão assinalados 100 anos, desde a inauguração do primeiro serviço aéreo comercial regular. Ao longo do primeiro século da aviação, a Indústria evoluiu, conectando, de forma poderosa, pessoas e fazendo crescer economias. As companhias aéreas transportam, hoje, mais de 3 bilhões de pessoas por ano, e mais de um terço do valor dos bens que são comercializados internacionalmente é transportado por via aérea. Fazer chegar pessoas e bens aos seus destinos da forma mais eficiente melhora a competitividade, sendo determinante que os países, no desenvolvimento das suas políticas, adotem uma visão estratégica da Indústria do transporte aéreo, que reconheça o seu valor como um catalisador para o crescimento económico.

Para a TAP, na perspetiva de um cenário de conjuntura caracterizada pela permanência de elevado nível de desemprego, adensamento de

pressões sociais e redução do poder de compra, a que acresce a permanência, em níveis elevados, dos preços do combustível, a Empresa propõe-se, em 2014, continuar a assumir como principal objetivo o crescimento sustentado dos resultados do Grupo TAP, enfrentando os desafios e não abdicando de uma visão de longo prazo na construção do seu futuro. Neste sentido, constitui-se como seu primeiro desígnio alcançar a maximização da rentabilidade dos seus diferentes negócios, com vista a possibilitar, de forma sustentada, a sua trajetória de consolidação de resultados líquidos positivos e de criação de valor. O ano de 2014 prefigura-se, no entanto, como mais um ano caracterizado pela exigência dos desafios, perante níveis superiores de concorrência no âmbito dos negócios principais do Grupo – o Transporte Aéreo de Passageiros e de Carga e a Manutenção de Aviões –, a que acresce a adoção de estratégias que possibilitem ajustamentos rápidos a mudanças súbitas nos mercados, como sejam uma crescente sofisticação no plano comercial, a diversificação das receitas, o desenvolvimento de segmentos robustos, ou um progressivo esforço de escala, fundamentado no aproveitamento de oportunidades novas.

Prevê-se, deste modo, continuar a perseguir a melhoria comercial, privilegiando uma estratégia de crescimento da rede e exploração de oportunidades de expansão, e prosseguindo o esforço na estimulação do *load factor*, com intensificada agressividade comercial. Neste sentido, representando a exploração de novos mercados uma ferramenta fundamental para a consolidação da Empresa a nível internacional, de referir, como objetivo para 2014, a diversificação da rede, alargando a visibilidade da TAP, enquanto companhia de tráfego de ligação entre a Europa e o Brasil e África, com a criação de dez novas ligações. De destacar, neste âmbito, o início da operação para seis novos destinos na Europa – Nantes, Hanôver, Gotemburgo, Belgrado, Tallin e São Petersburgo – e quatro no continente americano – Manaus e Belém, no Norte do Brasil, uma região até agora ainda não coberta pela rede da TAP, e Bogotá e Panamá.

Perspetiva-se, igualmente, como necessário, prosseguir na consolidação da estratégia seguida pela Empresa, promovendo a otimização e flexibilização da sua estrutura de custos e organizativa. Ao longo dos últimos anos, a TAP tem vindo a efetuar um esforço interno contínuo, orientado para o aumento da sua eficiência e para a redução de custos, o qual integrou um vasto e diversificado conjunto de medidas e que permitiu alcançar poupanças significativas, encontrando-se muito bem posicionada em termos de custos unitários. Perspetiva-se, agora, neste contexto, efetuar uma avaliação estrutural dos patamares de eficiência entretanto alcançados e reenfocar e potenciar o esforço de otimização em áreas que possam apresentar ainda maior potencial. Assim, neste sentido, no âmbito do *Programa de Melhoria Contínua*, a TAP enquadra para 2014 os seguintes objetivos específicos: i) Identificação de áreas de enfoque e de potencial de otimização adicional; (ii) Configuração de um programa de iniciativas de melhoria operacional, que permitam potenciar o esforço de aumento de competitividade da TAP.

Ainda, considerando-se como indissociável do futuro da Companhia a qualidade do serviço prestado aos seus passageiros, constitui-se como objetivo da TAP, para 2014, prosseguir a respetiva melhoria com suporte em inovação tecnológica, promovendo, paralelamente, a utilização eficiente e eficaz dos meios existentes. Na mesma linha, mantêm-se o empenhamento da Empresa em continuar a persecução de esforços, no sentido da melhoria do seu posicionamento, designadamente, intensificando

uma comunicação permanente com o Cliente, em particular, via *online*, permitindo que o mesmo participe e se sinta cada vez mais ouvido. Por seu turno, num reforço do papel da TAP como montra mundial da essência portuguesa, em vertentes como a cultura, a gastronomia ou a enologia, continuarão em 2014 no serviço a bordo dos aviões, as criações gastronómicas, através da reinvenção da cozinha tradicional portuguesa, numa associação de tradição e modernidade.

No âmbito da constituição das frotas, perspetivando-se para 2014, o retorno ao crescimento, com a previsão de abertura de diversas novas rotas, no médio e no longo curso, encontra-se planeada a adição de seis aeronaves à frota da TAP, mantendo-se a constituição da frota da PGA. Os seis aparelhos referidos representam um crescimento significativo, da ordem dos 10%, destinado a fazer face à evolução de passageiros, registada em 2013, e possibilitar a expansão da rede de operações, prevista para 2014. O reforço da operação será realizado através da entrada em operação, próximo a junho de 2014, de dois aviões A330-223, de longo curso, e quatro aviões de médio curso, sendo dois A319-111 e dois A320-214, globalmente em aluguer operacional de médio/longo prazo. Foi anunciado, oficialmente pela Airbus, um atraso de cerca de dois anos, na entrega à TAP dos novos A350-900 XWB, tendo a primeira entrega passado do início de 2015, para o início de 2017. A entrega das doze aeronaves realizar-se-á ao longo de três anos, arrancando ainda em 2014 o grupo de trabalho de especificação dessas aeronaves conforme imposto pela calendarização daquele fabricante.

Relativamente à TAP–Manutenção e Engenharia Portugal, no contexto comercial, as perspetivas para 2014 são marcadamente positivas, encontrando-se a decorrer um conjunto de negociações com operadores europeus no âmbito da Manutenção de Aviões (*Airframe*), sendo de destacar, um novo cliente potencial, a Brussels Airlines, com a frota A330. De igual forma, relativamente ao negócio da Manutenção de Motores, prossegue a abordagem ao mercado nos vários modelos do produto CFM56, sendo expectável a concretização de contratos com alguns clientes novos, de diferentes áreas geográficas. A Unidade de Negócio continua a acompanhar o desenvolvimento do A350 em Toulouse, integrando, desde março de 2011, o *Airline Office* (AIO), um órgão criado pela Airbus visando recolher o *feedback* dos futuros operadores, para além de prevenir eventuais modificações após a entrega das aeronaves, através da identificação precoce de situações que possam afetar a operação.

No âmbito operacional, no que respeita à atividade da manutenção motores, perspetiva-se o enfoque ao desenvolvimento de melhorias no âmbito do planeamento e controlo das atividades, com vista a incrementar a eficiência, reduzir os TATs (*Turn Around Time*) e aumentar a satisfação do cliente. Em paralelo, sendo a reparação dos *Thrust Reversers* (capôs reversores de potência dos motores) progressivamente feita *in-house*, na sequência da diminuição da sua subcontratação ao exterior, torna-se essencial controlar este processo através de procedimentos bem definidos, envolvendo não só o TAT, como também o controlo da qualidade e da documentação para este tipo de unidades. A necessidade de estabilização deste processo tem igualmente em vista uma futura comercialização do serviço. Espera-se, ainda, conseguir obter a classificação da frota de motores da TAP como *True Engine*, tendo sido já iniciadas as conversações com o fabricante CFMI, uma classificação que é atribuída aos operadores que colocam nos seus motores apenas

peças originais, permitindo, desta forma, um apoio pós venda mais ampliado e eficiente.

Na área de Componentes, encontra-se previsto a continuação do desenvolvimento de novas capacidades de reparação *in-house*, essencialmente no que respeita a unidades eletrónicas. Prevê-se o reinício da atividade de reparação e *overhaul* de trens Boeing 707, decorrente do novo contrato com a IAMCO/NATO. Espera-se, ainda, o desenvolvimento de um projeto de *Rastreabilidade de Ferramentas*, através da criação de uma rede *wireless* e utilização de PDA's, para registo de equipamentos de inspeção, medição e ensaio.

No âmbito da Melhoria Contínua, irão ser lançados projetos transversais à TAP–Manutenção e Engenharia, com equipas multidisciplinares privilegiando a participação de colaboradores que ainda não tenham participado em outros projetos. Espera-se, ainda, vir a introduzir uma nova ferramenta *Lean*, relacionada com a *teoria dos constrangimentos*. Para além de se continuar o acompanhamento e implementação das ações decorrentes dos projetos em curso, prevê-se a realização de mais uma *Semana da Melhoria Contínua*, visando identificar pequenos projetos com implementação rápida e ganhos no curto prazo.

No que respeita ao SMS da TAP–Manutenção e Engenharia, decorre a preparação de um evento, que contará com a participação de equipas representativas das diversas áreas da TAP–Manutenção e Engenharia, operacionais e de gestão, com o objetivo de dinamizar o processo da Gestão do Risco e conseguir uma avaliação importante das atuais principais preocupações desta U. N.. O processo de identificação de perigos (*hazard identification*) e de mapeamento dos riscos inerentes deve ser realizado pelas estruturas de gestão mas deve, igualmente, ser alargado às áreas operacionais promovendo, desta forma, a incorporação da experiência global da organização. Posteriormente a esta ação, e com base nos perigos que forem identificados como mais significativos para a sustentabilidade do negócio, será efetuada a atualização do *hazard register* e a aplicação das matrizes de risco nos cenários de ocorrência. É esperado conseguir a implementação de uma plataforma informática integrada de Gestão do Risco na TAP–Manutenção e Engenharia até ao final do ano.

Ainda, no âmbito do *Safety Assurance*, será dado início às novas fases na implementação do SMS da U.N., designadamente, o IEP–*Internal Evaluation Programme* e a Gestão da Mudança (*Management of Change*). Será, ainda, efetuada a adaptação do Programa de Auditorias Internas a uma filosofia baseada na Gestão do Risco. Finalmente, dado não ter sido possível iniciar em 2013, conforme planeado, será efetuada a atualização dos procedimentos de ERP (*Emergency Response Plan*) da U.N., em articulação com o respetivo plano da TAP, e o desenvolvimento dos processos específicos para aplicação em situações de emergência e de contingência típicas das atividades de Manutenção e de Gestão da Aeronavegabilidade.

No negócio de Manutenção e Engenharia no Brasil, o ano de 2013 foi o terceiro ano do Plano de Restruturação a 5 anos iniciado em 2011, em que foram dados passos decisivos para a transformação da empresa: o crescimento da Receita em Reais (+19,4%), marcando o 3º ano consecutivo de crescimento na ordem dos 20%; a eliminação de contingências Fiscais, em cerca de Reais 500 milhões, por via de processos disputados e formalmente ganhos em Tribunais; a quase eliminação do défice do Fundo de Pensões, em cerca de Reais 60 milhões. A conjugação desses elementos e, principalmente,

a perspetiva de que o esforço continuará a produzir frutos, configura já uma unidade de negócio transformada, esperando-se que, como resultado, deverá acelerar-se, em 2014, a melhoria de Resultados verificados nos três anos anteriores. O foco da empresa continuará, com ajustes à medida, nos três pilares chave: i) melhoria da capacidade e eficiência produtiva, que tem sido visível nos relatórios de satisfação dos clientes e no sucesso das auditorias mais recentes; ii) melhoria da capacidade comercial, que alicerçado no ponto anterior, tem permitido conquistar a confiança de novos e importantes clientes; iii) sanitização económica / financeira, que tem permitido entre outros, maiores sucessos no tratamento de processos fiscais e laborais.

Ainda, de referir, o continuado empenho da Empresa no cumprimento do seus compromissos de Responsabilidade Social e de Preservação do Ambiente e Responsabilidade Ecológica, através do desenvolvimento de uma multiplicidade de iniciativas nestas vertentes.

Igualmente, numa perspetiva estratégica, de referir o papel da TAP, continuadamente eleito pela Gestão da Empresa, como fator determinante na dinamização do turismo nacional, atuando no sentido da promoção da imagem do País e do conseqüente desenvolvimento económico. Neste sentido, de realçar, que mais de dois terços das receitas geradas pela TAP são obtidos no exterior, realidade de destacada importância, com impacto direto na geração de emprego e criação de riqueza para o País.

Visa-se, em resumo, continuar o processo de transformação da TAP numa Empresa sólida no espaço Europeu, apta a explorar, com oportunidade, todas as potencialidades do nicho de mercado em que opera, e a diferenciar-se pela sua eficiência operacional e pelo valor agregado dos serviços que presta.



# HISTÓRIA DA TAP

A criação dos Transportes Aéreos Portugueses (TAP)

É realizado o primeiro Curso Geral de Pilotos em Portugal e abre, em 19 de setembro, a primeira linha comercial, Lisboa-Madrid.

A 31 de dezembro, é inaugurada a rota Lisboa-Luanda-Lourenço Marques, a *Linha Aérea Imperial*. Com 12 escalas e 15 dias de operação (ida e volta), é a mais extensa linha mundial, operada com DC-3.

A Manutenção e Engenharia dá início à prestação de assistência técnica, nos aeroportos de Lisboa e Porto, a aviões de companhias estrangeiras sem disponibilidade de meios próprios para efetuar a manutenção das suas aeronaves.

A transformação em empresa privada

É efetuada a viagem inaugural Lisboa-Goa que dura perto de 19 horas e tem início o *Voo da Amizade* entre Lisboa e Rio de Janeiro.

A primeira companhia Europeia a operar exclusivamente com jatos

Os serviços da Empresa transferem-se para novas instalações no aeroporto de Lisboa, e são inauguradas novas infra-estruturas oficiais, incluindo o Hangar 6.

1945

1946

1948

1950

1953

1960

1967

1971

## 14 de março

Os Transportes Aéreos Portugueses são instituídos como uma secção do Secretariado da Aeronáutica Civil. Inicia-se o recrutamento de quadros técnicos nas Escolas Aeronáuticas Militar e Naval, tendo sido efetuada a especialização de um grupo de 11 pilotos na BOAC (*British Overseas Airways Corporation*).

São adquiridos os primeiros dois aviões DC-3 Dakota, de 21 passageiros.

Os TAP tornam-se membros efetivos da IATA.

É adotada uma nova imagem e a primeira loja de vendas é aberta.

## 1 de junho

Os Transportes Aéreos Portugueses adquirem o estatuto de Empresa privada (S.A.R.L.) com capitais mistos, de maioria estatal.

O primeiro B727 chega à Empresa, sendo retirado o último *Super-Constellation*. A TAP torna-se, assim, a primeira companhia Europeia a operar exclusivamente com jatos.

1972 1974 1975 1979 1983 1987 1988 1991

Os dois primeiros de quatro Boeing 747-200 passam a integrar a frota da Empresa.

A TAP participa em 50% do capital da empresa Açoreana SATA, assumindo a presidência do Conselho de Administração.

**16 de abril**

A TAP transforma-se em empresa pública pelo Decreto-Lei n.º 205-E/75.

Chegam à Empresa os primeiros aviões Boeing 737-200 para o médio curso e o Lockheed 1011-500 Tristar para o longo curso.

É atribuído à Manutenção e Engenharia, pela primeira vez, pela *Federal Aviation Administration* dos EUA (FAA), o certificado de *Repair Station*, com o mais amplo licenciamento para reparação de aviões e seus componentes. A TAP ganha o concurso internacional para as grandes inspeções de 35 aviões B727-100 da Federal Express Corporation (FEC).

**A nacionalização da TAP**

A rede da TAP inclui mais de 40 destinos localizados em quatro continentes, operados por uma frota de 32 aviões tecnologicamente avançados.

É implementado o programa de modernização da Empresa que altera, também, a sua designação para TAP-Air Portugal.

**O reforço da frota da TAP**

A Manutenção e Engenharia procede a um extenso programa de modificações estruturais em aviões Douglas DC10 da FEC, facto que ocorre, pela primeira vez, em todo o mundo.

**17 de agosto**

A TAP adquire o estatuto de Sociedade Anónima (TAP, S.A.) de capitais maioritariamente públicos, pelo Decreto-Lei n.º 312/91.

A TAP entra na era Airbus

Integram a frota da TAP os dois primeiros A340-300, e é efetuado o lançamento do Plano Estratégico de Saneamento Económico-Financeiro (PESEF).

A TAP torna-se membro fundador do *Qualiflyer Group*.

A recuperação da TAP

É adotada uma estratégia de *hub*, com o aeroporto de Lisboa como centro das operações.

O SAirGroup, tendo por base problemas internos, é forçado a desistir da intenção de participação em 34% do capital da TAP.

É apresentada a nova imagem institucional da Empresa (TAP Portugal).

A TAP integra, como companhia-membro a STAR Alliance, a maior aliança global de companhias aéreas.

1992

1994

1997

1998

2000

2001

2003

2005

São recebidos os primeiros A320, equipados com a mais avançada tecnologia, controlos *fly-by-wire*.

Os dois primeiros aviões A319 integram a frota da TAP e é introduzida, nos voos domésticos, a tecnologia de ponta do *Electronic Ticketing* (ET).

É assinado o acordo de aliança estratégica com o SAirGroup.

O sistema da Qualidade da Manutenção e Engenharia obtém a 1ª certificação atribuída pela APCER em conformidade com a Norma NP EN ISO 9002, com o âmbito de empresa de Manutenção de Aviões, Motores e Componentes.

**26 de abril**

É criado o Grupo TAP, com a constituição de uma sociedade gestora de participações sociais, a TAP, SGPS, na sequência de um processo de reestruturação empresarial, que envolveu, também, a criação da empresa SPdH-Serviços Portugueses de Handling, S.A, pelo Decreto-Lei nº 87/2003.

Após a emissão do parecer da Autoridade da Concorrência, de não oposição à operação, foi efetuada a aquisição, pela TAP, da totalidade do capital social da Portugalia-Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A., tendo sido intermediária a empresa Gertiserv-Sociedade de Gestão e Serviços, S.A., constituída para o efeito.

A IATA, Associação Internacional do Transporte Aéreo, anuncia, que Fernando Pinto, CEO da TAP, inicia o mandato de um ano como Presidente do Conselho de Governação da Associação, elegendo o ambiente e a segurança operacional como prioridades.

A TAP assina com a Airbus o contrato para a aquisição de 12 aviões A350 XWB, com opção para mais 3 unidades e, também, uma carta de intenções para mais 8 aparelhos da família A320.

A TAP é a primeira companhia aérea, a nível mundial, a lançar o Programa de Compensação de Emissões de CO<sub>2</sub>.

A TAP prossegue no esforço de alienação da posição que foi obrigada a readquirir, a maioria do capital da SPdH, tendo as ações correspondentes sido entregues a uma entidade independente, a EUROPARTNERS, que detém um papel ativo na concretização das decisões da AdC.

É publicada a Política de Segurança Operacional (*Safety Policy*) na TAP – Manutenção e Engenharia.

A TAP lança a nova campanha e assinatura da Empresa – *De Braços Abertos*.

2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012

É iniciada a renovação da frota de longo curso, composta por equipamentos A310 e A340, com a receção do primeiro Airbus 330-200 para operação das rotas do Brasil, EUA e África.

O Grupo TAP e o Grupo OMNI assinam um contrato para a venda da totalidade das ações da White-Airways, S.A..

A posição da Globália na SPdH (50,1%) é adquirida por três instituições financeiras, o Banco de Investimento Global – BIG (19,94%), o Banco de Investimento, S.A. – BANIF (15,1%) e o Banco Invest, S.A. (15,1%).

É efetuada a abertura de um novo espaço comercial da empresa Lojas Francas de Portugal, no aeroporto de Lisboa, integrado no novo conceito *Just for Travellers*.

A TAP – Manutenção e Engenharia Brasil recebe a qualificação, pelo fabricante Embraer, como centro de serviços autorizado no Brasil (*Embraer Authorized Service Centre – EASC*).

Aprovação pelo Conselho de Ministros (Decreto-Lei n.º 210/2012, de 21 de setembro) das 3ª e 4ª fases do processo de reprivatização indireta do capital social da TAP – Transportes Aéreos Portugueses, S.A. (TAP, S.A.), mediante a reprivatização do capital social da TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. (TAP SGPS, S.A.). No âmbito da 3ª fase do processo de reprivatização, a Synergy Aerospace Corporation (Synergy) foi admitida a participar no momento subsequente do processo de venda direta (Resolução do Conselho de Ministros n.º 88-B/2012, de 18 de outubro) tendo, no seguimento, apresentado uma proposta vinculativa, o que ocorreu a 7 de dezembro 2012. Mediante a apreciação da proposta vinculativa apresentada, o Governo entendeu não incluir a mesma, elementos que permitissem formar juízo conclusivo, tendo determinado a conclusão deste processo, e tendo o Processo de Reprivatização da Empresa permanecido suspenso, desde então.

Concretização da aquisição, por parte de um grupo nacional, de 50,1% do capital da empresa de assistência em escala SPdH – Serviços Portugueses de Handling, S.A., permanecendo ainda a TAP detentora de 49,9% daquele capital.

Implementação do *Safety Management System* – SMS, sistema transversal a todas as áreas operacionais da Empresa, suportado por uma política que define a Segurança (*Safety*) como um valor fundamental da TAP, na qual todos os colaboradores são solicitados a participar.

Alargamento, à maioria das escalas europeias TAP, do serviço de *check-in* através do telemóvel.

Implementação de um motor de reservas, nos equipamentos móveis (*smartphones* e *tablets*) permitindo efetuar reservas de avião, desde a pesquisa e seleção dos voos até ao pagamento da compra.

Reforço da disponibilização do *check-in online*, que passa a poder efetuar-se através da Web, dos dispositivos móveis ou dos quiosques e balcões existentes nos aeroportos.

Lançamento de um novo *site mobile* que cobre todo o mercado de dispositivos móveis.

A Cateringpor recebe a certificação *Halal*, permitindo uma nova opção de refeições confecionadas de acordo com os princípios prescritos pela Lei Islâmica.

TAP – Manutenção e Engenharia celebra 25 anos e promove cursos *ab initio* para Técnicos de Manutenção de Aeronaves.



**RELATÓRIO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS  
TAP, SGPS, S.A.**



# Índice

---

## 116 DEMONSTRAÇÃO DA POSIÇÃO FINANCEIRA CONSOLIDADA

---

## 117 DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS

---

## 118 DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DO RENDIMENTO INTEGRAL

---

## 118 DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DAS ALTERAÇÕES NOS CAPITAIS PRÓPRIOS

---

## 119 DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DOS FLUXOS DE CAIXA

---

## 120 NOTAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DO EXERCÍCIO DE 2013

120	1 – Atividade económica do Grupo TAP
120	2 – Políticas contabilísticas e critérios valorimétricos
120	2.1. – Bases de preparação
120	2.2. – Comparabilidade
120	2.3. – Bases de consolidação
121	2.4. – Relato por segmentos
122	2.5. – Conversão cambial
122	2.6. – Ativos fixos tangíveis
123	2.7. – Propriedades de investimento
123	2.8. – Ativos intangíveis
123	2.9. – <i>Goodwill</i>
123	2.10. – Imparidade de ativos não financeiros
123	2.11. – Ativos financeiros
124	2.12. – Instrumentos financeiros derivados
125	2.13. – Imposto sobre o rendimento
125	2.14. – Inventários
125	2.15. – Valores a receber correntes
125	2.16. – Caixa e seus equivalentes
125	2.17. – Capital social e ações próprias
125	2.18. – Financiamentos obtidos / passivos remunerados
125	2.19. – Encargos financeiros com empréstimos
126	2.20. – Provisões
126	2.21. – Benefícios pós-emprego
126	2.22. – Valores a pagar correntes
126	2.23. – Subsídios
126	2.24. – Locações
126	2.25. – Distribuição de dividendos
126	2.26. – Rêdito e especialização dos exercícios
127	2.27. – Ativos e passivos contingentes
127	2.28. – Demonstração consolidada dos fluxos de caixa
127	2.29. – Eventos subsequentes
127	2.30. – Novas normas, alterações e interpretações a normas existentes
130	2.31. – Estimativas e julgamentos contabilísticos relevantes
130	2.32. – Justo valor dos ativos e passivos financeiros
130	3 – Políticas de gestão do risco financeiro
135	4 – Trabalhadores ao serviço
136	5 – Ativos fixos tangíveis
137	6 – Propriedades de investimento
138	7 – <i>Goodwill</i>
139	8 – Outros ativos intangíveis
139	10 – Participações financeiras – método da equivalência patrimonial
139	13 – Outros ativos financeiros

140	14 – Acionistas
140	15 – Ativos e passivos por impostos diferidos
141	16 – Adiantamentos a fornecedores
142	17 – Estado e outros entes públicos
143	18 – Outras contas a receber
144	19 – Diferimentos
145	20 – Inventários
145	21 – Clientes
146	22 – Caixa e depósitos bancários
146	24 – Capital próprio
147	25 – Interesses não controlados – demonstração da posição financeira
148	26 – Provisões
149	27 – Financiamentos obtidos
152	28 – Responsabilidades com benefícios pós-emprego
158	29 – Adiantamentos de clientes
159	30 – Fornecedores
159	31 – Outras contas a pagar
160	32 – Documentos pendentes de voo
160	35 – Vendas e serviços prestados
161	36 – Subsídios à exploração
161	37 – Ganhos e perdas em associadas
161	38 – Variação da produção
162	39 – Trabalhos para a própria entidade
162	40 – Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas
162	41 – Fornecimentos e serviços externos
163	42 – Gastos com o pessoal
163	43 – Ajustamentos de inventários (perdas/reversões)
163	44 – Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)
163	45 – Provisões (aumentos/reduções)
163	46 – Imparidade de ativos
164	47 – Aumentos/reduções de justo valor
164	48 – Outros rendimentos e ganhos
164	49 – Outros gastos e perdas
164	50 – Gastos/reversões de depreciação e de amortização
165	51 – Juros e rendimentos e gastos similares obtidos/suportados
165	52 – Imposto sobre o rendimento
165	53 – Interesses não controlados – resultado líquido
166	55 – Relato por segmentos
166	56 – Entidades relacionadas
168	57 – Contingências
169	58 – Detalhe dos ativos e passivos financeiros
170	60 – Compromissos
170	61 – Eventos subsequentes

---

## **172 CERTIFICAÇÃO LEGAL DAS CONTAS CONSOLIDADAS**

---

## **174 RELATÓRIO DE AUDITORIA**

---

## DEMONSTRAÇÃO DA POSIÇÃO FINANCEIRA CONSOLIDADA

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012  
Valores em milhares de Euros

Ativo	Nota	31 dezembro 2013	31 dezembro 2012 Reexpresso	1 janeiro 2012 Reexpresso
<b>Ativo não corrente</b>				
Ativos fixos tangíveis	5	735.110	838.250	952.332
Propriedades de investimento	6	3.864	4.274	2.862
Goodwill	7	193.039	200.895	206.395
Outros ativos intangíveis	8	774	1.313	1.424
Outros ativos financeiros	13	2.220	2.848	3.258
Ativos por impostos diferidos	15	32.008	24.109	23.758
Outras contas a receber	18	40.681	47.591	34.398
		<b>1.007.696</b>	<b>1.119.280</b>	<b>1.224.427</b>
<b>Ativo corrente</b>				
Inventários	20	108.899	125.115	142.429
Clientes	21	205.690	231.574	250.482
Adiantamentos a fornecedores	16	8.895	5.378	11.221
Estado e outros entes públicos	17	14.403	17.836	18.620
Outras contas a receber	18	66.351	56.572	156.615
Diferimentos	19	12.636	9.597	10.805
Caixa e depósitos bancários	22	270.611	85.353	167.365
		<b>687.485</b>	<b>531.425</b>	<b>757.537</b>
<b>Total do ativo</b>		<b>1.695.181</b>	<b>1.650.705</b>	<b>1.981.964</b>
<b>Capital próprio e passivo</b>				
<b>Capital próprio</b>				
Capital	24	15.000	15.000	15.000
Reservas legais	24	3.000	3.000	3.000
Reservas de conversão cambial	24	(20.145)	(13.579)	(6.867)
Reservas de justo valor	24	4.541	(1.680)	(1.236)
Ajustamentos em partes de capital		(2.260)	(2.260)	(2.260)
Resultados transitados	24	(376.088)	(364.398)	(286.815)
Resultado líquido do exercício	24	(5.868)	(25.487)	(71.868)
<b>Total do capital próprio do grupo</b>		<b>(381.820)</b>	<b>(389.404)</b>	<b>(351.046)</b>
Interesses não controlados	25	8.508	8.599	7.801
<b>Total do capital próprio</b>		<b>(373.312)</b>	<b>(380.805)</b>	<b>(343.245)</b>
<b>Passivo não corrente</b>				
Provisões	26	25.287	30.838	158.086
Financiamentos obtidos	27	660.131	775.390	985.709
Responsabilidades com benefícios pós-emprego	28	47.593	71.026	78.540
Passivos por impostos diferidos	15	25.821	24.239	23.933
Estado e outros entes públicos	17	59.898	76.557	84.868
Outras contas a pagar	31	1.546	2.380	1.958
		<b>820.276</b>	<b>980.430</b>	<b>1.333.094</b>
<b>Passivo corrente</b>				
Fornecedores	30	118.286	116.029	165.081
Adiantamentos de clientes	29	1.358	1.047	1.202
Estado e outros entes públicos	17	29.505	29.727	29.087
Acionistas	14	-	50.000	-
Financiamentos obtidos	27	390.512	258.674	245.209
Outras contas a pagar	31	286.968	263.585	222.633
Documentos pendentes de voto	32	364.507	278.658	263.510
Diferimentos	19	57.081	53.360	65.393
		<b>1.248.217</b>	<b>1.051.080</b>	<b>992.115</b>
<b>Total do passivo</b>		<b>2.068.493</b>	<b>2.031.510</b>	<b>2.325.209</b>
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>		<b>1.695.181</b>	<b>1.650.705</b>	<b>1.981.964</b>

O anexo faz parte integrante da demonstração da posição financeira consolidada em 31 de dezembro de 2013.

## DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS

Exercícios de 2013 e 2012  
Valores em milhares de Euros

	Nota	2013	2012 Reexpresso
Vendas e serviços prestados	35	2.669.027	2.618.049
Subsídios à exploração	36	3.852	4.312
Ganhos e perdas em associadas	37	706	4.110
Variação da produção	38	(5.072)	(7.887)
Trabalhos para a própria entidade	39	1.593	1.144
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	40	(214.811)	(205.028)
Fornecimentos e serviços externos	41	(1.705.328)	(1.768.063)
Gastos com o pessoal	42	(571.855)	(506.883)
Ajustamentos de inventários (perdas/reversões)	43	(5.908)	(1.964)
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	44	(366)	3.323
Provisões (aumentos/reduções)	45	3.623	3.687
Aumentos/reduções de justo valor	47	(410)	2.210
Outros rendimentos e ganhos	48	49.359	55.972
Outros gastos e perdas	49	(64.598)	(42.443)
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>		<b>159.812</b>	<b>160.539</b>
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	50	(115.751)	(119.776)
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>		<b>44.061</b>	<b>40.763</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	51	6.155	5.696
Juros e gastos similares suportados	51	(50.656)	(57.371)
<b>Resultado antes de impostos</b>		<b>(440)</b>	<b>(10.912)</b>
Imposto sobre o rendimento do exercício	52	(475)	(9.196)
<b>Resultado líquido do exercício</b>		<b>(915)</b>	<b>(20.108)</b>
<b>Resultado líquido dos detentores do capital da empresa-mãe</b>		<b>(5.868)</b>	<b>(25.487)</b>
Resultado líquido dos interesses não controlados	53	4.953	5.379
Resultado básico e diluído por ação (Euros)	24	(4)	(17)

O anexo faz parte integrante da demonstração consolidada dos resultados em 31 de dezembro de 2013.

## DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DO RENDIMENTO INTEGRAL

Exercícios de 2013 e 2012  
Valores em milhares de Euros

	Nota	2013	2012 Reexpresso
<b>Resultado líquido</b>		<b>(915)</b>	<b>(20.108)</b>
<b>Elementos passíveis de reversão na demonstração dos resultados:</b>			
Ganhos e perdas com conversão cambial	24	(6.566)	(6.712)
Ganhos e perdas em instrumentos de cobertura de fluxos de caixa	24	8.122	(444)
Imposto diferido de instrumentos de cobertura de fluxos de caixa	15	(1.901)	-
Outros ganhos e perdas	15	-	(408)
<b>Elementos passíveis de reversão no capital próprio:</b>			
Remensurações	26 e 28	12.837	(6.318)
Imposto diferido de remensurações	15	960	1.011
<b>Rendimento reconhecido diretamente no capital próprio</b>		<b>13.452</b>	<b>(12.871)</b>
<b>Rendimento integral</b>		<b>12.537</b>	<b>(32.979)</b>
Atribuível a:			
Acionistas da TAP SGPS		7.584	(38.358)
Interesses não controlados	53	4.953	5.379
<b>Total dos rendimentos e gastos reconhecidos no exercício</b>		<b>12.537</b>	<b>(32.979)</b>

O anexo faz parte integrante da demonstração consolidada do rendimento integral em 31 de dezembro de 2013.

## DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DAS ALTERAÇÕES NOS CAPITALS PRÓPRIOS

De 1 de janeiro de 2012 a 31 de dezembro de 2013  
Valores em milhares de Euros

	Capital	Reservas legais	Reservas de conversão cambial (Nota 24)	Reservas de justo valor (Nota 24)	Ajustamentos em partes de capital	Resultados transitados	Resultado líquido do exercício	Subtotal	Interesses não controlados (Notas 25 e 53)	TOTAL
<b>Posição financeira em 1 de janeiro de 2012 (reexpresso)</b>	<b>15.000</b>	<b>3.000</b>	<b>(6.867)</b>	<b>(1.236)</b>	<b>(2.260)</b>	<b>(286.815)</b>	<b>(71.868)</b>	<b>(351.046)</b>	<b>7.801</b>	<b>(343.245)</b>
<b>Transações com proprietários de capital em 2012</b>	-	-	-	-	-	<b>(71.868)</b>	<b>71.868</b>	-	<b>(4.581)</b>	<b>(4.581)</b>
Aplicação de resultados e distribuição de lucros e reservas	-	-	-	-	-	(71.868)	71.868	-	-	-
Distribuição de dividendos aos interesses não controlados	-	-	-	-	-	-	-	-	(4.581)	(4.581)
<b>Rendimento integral em 2012</b>	-	-	<b>(6.712)</b>	<b>(444)</b>	-	<b>(5.715)</b>	<b>(25.487)</b>	<b>(38.358)</b>	<b>5.379</b>	<b>(32.979)</b>
Resultado líquido do exercício	-	-	-	-	-	-	(25.487)	(25.487)	5.379	(20.108)
Outro rendimento integral	-	-	(6.712)	(444)	-	(5.715)	-	(12.871)	-	(12.871)
<b>Posição financeira em 31 de dezembro de 2012 (reexpresso)</b>	<b>15.000</b>	<b>3.000</b>	<b>(13.579)</b>	<b>(1.680)</b>	<b>(2.260)</b>	<b>(364.398)</b>	<b>(25.487)</b>	<b>(389.404)</b>	<b>8.599</b>	<b>(380.805)</b>
<b>Transações com proprietários de capital em 2013</b>	-	-	-	-	-	<b>(25.487)</b>	<b>25.487</b>	-	<b>(5.044)</b>	<b>(5.044)</b>
Aplicação de resultados e distribuição de lucros e reservas	-	-	-	-	-	(25.487)	25.487	-	-	-
Distribuição de dividendos aos interesses não controlados	-	-	-	-	-	-	-	-	(5.044)	(5.044)
<b>Rendimento integral em 2013</b>	-	-	<b>(6.566)</b>	<b>6.221</b>	-	<b>13.797</b>	<b>(5.868)</b>	<b>7.584</b>	<b>4.953</b>	<b>12.537</b>
Resultado líquido do exercício	-	-	-	-	-	-	(5.868)	(5.868)	4.953	(915)
Outro rendimento integral	-	-	(6.566)	6.221	-	13.797	-	13.452	-	13.452
<b>Posição financeira em 31 de dezembro de 2013</b>	<b>15.000</b>	<b>3.000</b>	<b>(20.145)</b>	<b>4.541</b>	<b>(2.260)</b>	<b>(376.088)</b>	<b>(5.868)</b>	<b>(381.820)</b>	<b>8.508</b>	<b>(373.312)</b>

O anexo faz parte integrante da demonstração consolidada das alterações no capital próprio em 31 de dezembro de 2013.

## DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DOS FLUXOS DE CAIXA

Exercícios de 2013 e 2012  
Valores em milhares de Euros

	Nota	2013	2012
<b>Atividades operacionais:</b>			
Recebimentos de clientes		3.217.526	2.778.853
Pagamentos a fornecedores		(2.254.223)	(2.163.497)
Pagamentos ao pessoal		(450.562)	(405.438)
Pagamento/recebimento de imposto sobre o rendimento		(8.047)	(5.521)
Outros recebimentos/pagamentos relativos à atividade operacional		(216.103)	(93.684)
<b>Fluxos de caixa das atividades operacionais</b>		<b>288.591</b>	<b>110.713</b>
<b>Atividades de investimento:</b>			
Recebimentos provenientes de:			
Outros ativos fixos tangíveis		1.424	40.894
Investimentos financeiros		515	336
Juros e rendimentos similares		2.503	4.383
Empréstimos concedidos		4.600	2.500
Dividendos		-	410
Pagamentos respeitantes a:			
Outros ativos fixos tangíveis		(11.276)	(36.530)
Outros ativos intangíveis		(23)	-
Empréstimos concedidos		(3.100)	(7.819)
<b>Fluxos de caixa das atividades de investimento</b>		<b>(5.357)</b>	<b>4.081</b>
<b>Atividades de financiamento:</b>			
Recebimentos provenientes de:			
Financiamentos obtidos		285.874	71.243
Pagamentos respeitantes a:			
Financiamentos obtidos		(174.948)	(84.546)
Contratos de locação financeira		(106.752)	(132.506)
Juros e gastos similares		(43.082)	(43.049)
Dividendos		(5.044)	(4.600)
<b>Fluxos de caixa das atividades de financiamento</b>		<b>(43.952)</b>	<b>(193.458)</b>
Variações de caixa e seus equivalentes		239.282	(78.664)
Efeito das diferenças de câmbio		(19.086)	(3.329)
<b>Caixa e seus equivalentes no início do exercício</b>		<b>43.022</b>	<b>125.015</b>
<b>Caixa e seus equivalentes no fim do exercício</b>	22	<b>263.218</b>	<b>43.022</b>

O anexo faz parte integrante da demonstração consolidada dos fluxos de caixa em 31 de dezembro de 2013.

# NOTAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DO EXERCÍCIO DE 2013

## 1 – Atividade económica do Grupo TAP

O Grupo TAP, constituído pela TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. (“TAP SGPS”) e suas subsidiárias (o “Grupo TAP” ou o “Grupo”) tem a sua sede no Aeroporto de Lisboa e dedica-se à exploração do sector de transporte aéreo de passageiros, carga e correio, execução de trabalhos de manutenção e engenharia, prestação de serviços de assistência em escala ao transporte aéreo, exploração de espaços comerciais em aeroportos (*free shops*) e *catering* para aviação.

A TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. foi constituída em 25 de junho de 2003 no âmbito do Decreto-Lei n.º 87/2003, de 26 de abril, cujo capital foi integralmente realizado em espécie pela Parpública – Participações Públicas, SGPS, S.A. (“Parpública”), por entrada das ações representativas da totalidade do capital social da sociedade Transportes Aéreos Portugueses, S.A. (“TAP S.A.”).

A principal atividade do Grupo TAP consiste no transporte aéreo de passageiros, carga e correio, operando regularmente em Portugal Continental e Regiões Autónomas, Europa, África, Atlântico Norte, Atlântico Médio e Atlântico Sul. Tem 20 representações em países estrangeiros e 4 em Portugal. Adicionalmente executa trabalhos de manutenção e engenharia para a sua frota e para terceiros.

Sede Social	Aeroporto de Lisboa, Edifício 25
Capital Social	Euros 15.000.000
N.I.P.C.	506 623 602

As demonstrações financeiras consolidadas, ora reportadas, que incluem os ativos, os passivos, os gastos e rendimentos das empresas do Grupo TAP conforme listadas na Nota 2.3.1., foram aprovadas em reunião do Conselho de Administração Executivo de 25 de março de 2014. Contudo, as mesmas estão ainda sujeitas a aprovação pela Assembleia Geral de Acionistas, nos termos da legislação comercial em vigor.

Os membros do Conselho de Administração Executivo, que assinam o presente relatório, declaram que, tanto quanto é do seu conhecimento, a informação nele constante foi elaborada em conformidade com as Normas Contabilísticas aplicáveis, dando uma imagem verdadeira e apropriada do ativo e do passivo, da situação financeira e dos resultados das empresas incluídas no perímetro de consolidação do Grupo.

## 2 – Políticas contabilísticas e critérios valorimétricos

As principais políticas contabilísticas aplicadas na elaboração destas demonstrações financeiras consolidadas estão descritas abaixo.

### 2.1. – Bases de preparação

As presentes demonstrações financeiras consolidadas do Grupo foram preparadas em conformidade com as Normas Internacionais de Relato Financeiro adotadas pela União Europeia (“IFRS” – anteriormente designadas Normas Internacionais de Contabilidade – “IAS”) emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (“IASB”) e com as interpretações emitidas pelo *International Financial Reporting Interpretations Committee* (“IFRIC”) ou pelo anterior *Standing Interpretations Committee* (“SIC”), em vigor à data da preparação das referidas demonstrações financeiras.

As demonstrações financeiras consolidadas anexas foram preparadas no pressuposto da continuidade das operações, a partir dos livros e registos contabilísticos das empresas incluídas na consolidação (Nota 2.3.1.), e tomando por base o custo histórico, exceto os instrumentos financeiros derivados, ativos disponíveis para venda, propriedades de investimento e os programas de fidelização de clientes, que se encontram registados ao justo valor.

Na preparação das demonstrações financeiras consolidadas, em conformidade com as IFRS, o Conselho de Administração Executivo recorreu ao uso de estimativas, pressupostos e julgamentos críticos com impacto no valor de ativos e passivos e no reconhecimento de rendimentos e gastos de cada período de reporte. Apesar de estas estimativas terem por base a melhor informação disponível à data da preparação das demonstrações financeiras consolidadas, os resultados atuais e futuros podem diferir destas estimativas. As principais asserções que envolvem um maior nível de julgamento ou complexidade, ou os pressupostos e estimativas mais significativas para a preparação das referidas demonstrações financeiras, estão divulgados na Nota 2.31.

O Grupo TAP, na elaboração e apresentação das demonstrações financeiras consolidadas, declara estar em cumprimento, de forma explícita e sem reservas, com as normas IAS/IFRS e suas interpretações SIC/IFRIC, aprovadas pela União Europeia.

### 2.2. – Comparabilidade

Os valores constantes das demonstrações financeiras consolidadas do exercício findo em 31 de dezembro de 2013 são comparáveis, em todos os aspetos significativos, com os valores do exercício de 2012. De salientar, que os comparativos das demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2013 foram reexpressos, conforme divulgado na Nota 2.30., dada a adoção do IAS 19 *revised*.

### 2.3. – Bases de consolidação

#### 2.3.1. – Subsidiárias

Subsidiárias são todas as entidades sobre as quais o Grupo considera existir controlo.

O Grupo considera existir controlo sobre uma entidade quando o Grupo está exposto e ou tem direito, em resultado do seu envolvimento, ao retorno variável das atividades da entidade e tem capacidade de afetar esse retorno através do poder exercido sobre aquela, nomeadamente, quando detém direta ou indiretamente mais de metade dos direitos de voto. A existência e o efeito dos direitos de voto potenciais, que sejam correntemente exercíveis ou convertíveis, são considerados quando se avalia se o Grupo detém o controlo sobre outra entidade.

A participação de terceiros no capital próprio e no resultado líquido daquelas empresas é apresentada, separadamente, na demonstração da posição financeira consolidada e na demonstração consolidada dos resultados, respetivamente, na rubrica de “Interesses não controlados” (Nota 25).

As empresas incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas encontram-se detalhadas abaixo:

Firma	Sede	Atividade principal	Detentores de capital	% do capital detido	
				2013	2012
TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A.	Lisboa	Gestão e administração de participações sociais	Parpública	100,00%	100,00%
Transportes Aéreos Portugueses, S.A.	Lisboa	Atividades aeronáuticas	TAP SGPS	100,00%	100,00%
TAPGER – Sociedade de Gestão e Serviços, S.A. (“TAPGER”)	Lisboa	Prestação de serviços de gestão	TAP SGPS	100,00%	100,00%
Portugália – Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A. (“Portugália”)	Lisboa	Atividades aeronáuticas	TAP SGPS	100,00%	100,00%
Cateringpor – Catering de Portugal, S.A. (“Cateringpor”)	Lisboa	Catering	TAPGER	51,00%	51,00%
L.F.P. – Lojas Francas de Portugal, S.A. (“LFP”)	Lisboa	Exploração de <i>free shop</i>	TAPGER	51,00%	51,00%
Megasis – Soc. de Serviços e Engenharia Informática, S.A. (“Megasis”)	Lisboa	Engenharia e prestação de serviços informáticos	TAPGER	100,00%	100,00%
U.C.S. – Cuidados Integrados de Saúde, S.A. (“UCS”)	Lisboa	Prestação de cuidados de saúde	TAPGER	100,00%	100,00%
Aeropor, Participações, S.A. (“Aeropor”)	Brasil	Gestão e administração de participações sociais	TAP SGPS	99,00%	99,00%
			Portugália	1,00%	1,00%
TAP – Manutenção e Engenharia Brasil, S.A. (ex-VEM) (“TAP M&E Brasil”)	Brasil	Manutenção e engenharia aeronáutica	TAP SGPS	51,00%	51,00%
			Aeropor	47,64%	47,64%

É utilizado o método de compra para contabilizar a aquisição de subsidiárias. O custo de uma aquisição é mensurado pelo justo valor dos bens entregues, dos instrumentos de capital emitidos e dos passivos incorridos, ou assumidos na data de aquisição.

Para as aquisições após 1 de janeiro de 2010, os custos diretamente associados com aquisições (serviços de consultoria, aconselhamento legal, gastos administrativos, entre outros) são contabilizados, nas demonstrações financeiras consolidadas do Grupo TAP, como gastos do exercício em que a aquisição teve lugar, reconhecidos na demonstração consolidada dos resultados.

Os ativos identificáveis adquiridos e os passivos e passivos contingentes assumidos numa concentração empresarial são mensurados inicialmente ao justo valor na data de aquisição, independentemente da existência de interesses não controlados. O excesso do custo de aquisição relativamente ao justo valor da parcela do Grupo, dos ativos e passivos identificáveis adquiridos, é registado como *goodwill* que se encontra detalhado na Nota 7.

As subsidiárias são consolidadas, pelo método integral, a partir da data em que o controlo é transferido para o Grupo.

Se o custo de aquisição for inferior ao justo valor dos ativos líquidos da subsidiária adquirida (*goodwill* negativo), a diferença é reconhecida diretamente na demonstração dos resultados na rubrica “Outros rendimentos e ganhos”.

As transações internas, saldos, ganhos não realizados em transações e dividendos distribuídos entre empresas do grupo são eliminados. As perdas não realizadas são também eliminadas, exceto se a transação revelar evidência de imparidade de um ativo transferido.

Quando, à data da aquisição do controlo, o Grupo TAP já detém uma participação previamente adquirida, o justo valor dessa participação concorre para a determinação do *goodwill* ou *goodwill* negativo.

Quando a aquisição do controlo é efetuada em percentagem inferior a 100%, na aplicação do método da compra, os interesses não controlados podem ser mensurados ao justo valor ou na proporção do justo valor dos ativos e passivos adquiridos, sendo essa opção definida em cada transação.

Transações subsequentes de alienação ou de aquisição de participações a interesses não controlados, que não implicam alteração do controlo, não resultam no reconhecimento de ganhos, perdas ou *goodwill*, sendo qualquer diferença apurada entre o valor da transação e o valor contabilístico da participação transacionada reconhecida no capital próprio.

Preços contingentes de eventos futuros são considerados ao justo valor à data da aquisição, independentemente da probabilidade de ocorrência. As eventuais remensurações subsequentes não afetam os saldos de *goodwill*, exceto se efetuadas até 12 meses após a data de aquisição.

As políticas contabilísticas das subsidiárias foram alteradas, sempre que necessário, de forma a garantir consistência com as políticas adotadas pelo Grupo.

### 2.3.2. – Associadas

Associadas são todas as entidades sobre as quais o Grupo exerce influência significativa através da participação nas decisões relativas às suas políticas financeiras e operacionais, mas não detém controlo ou controlo conjunto, geralmente representando entre 20% a 50% dos direitos de voto. Os investimentos em associadas são contabilizados pelo método de equivalência patrimonial.

De acordo com o método de equivalência patrimonial, as participações financeiras são registadas pelo seu custo de aquisição, ajustado pelo valor correspondente à participação do Grupo nas variações dos capitais próprios (incluindo o resultado líquido) das associadas e pelos dividendos recebidos.

As diferenças entre o custo de aquisição e o justo valor dos ativos, passivos e passivos contingentes identificáveis da associada na data de aquisição, se positivas, são reconhecidas como *goodwill* e mantidas na respetiva rubrica. Se essas diferenças forem negativas são registadas como ganho do exercício na rubrica “Ganhos e perdas em associadas”.

É feita uma avaliação dos investimentos em associadas, quando existem indícios de que o ativo possa estar em imparidade, sendo registadas como gasto as perdas por imparidade que se demonstrem existir, também naquela rubrica. Quando as perdas por imparidade, reconhecidas em exercícios anteriores, deixam de existir são objeto de reversão.

Os ganhos não realizados em transações entre o Grupo e as suas associadas são eliminados até ao grau da quota-parte do Grupo nas associadas. As perdas não realizadas são também eliminadas, exceto se a transação fornecer evidência de imparidade do ativo transferido.

Quando considerado necessário, as políticas contabilísticas das associadas são alteradas, para garantir a consistência com as práticas adotadas pelo Grupo.

A entidade que se qualifica como associada é a seguinte:

Firma	Sede	Atividade principal	Detentores de capital	% do capital detido	
				2013	2012
SPdH – Serviços Portugueses de Handling, S.A. (“SPdH”)	Lisboa	Handling	TAP SGPS	43,90%	43,90%
			Portugália	6,00%	6,00%

Os investimentos em associadas encontram-se detalhados nas Notas 10 e 26.

### 2.4. – Relato por segmentos

Tal como preconizado na IFRS 8, o Grupo apresenta os segmentos operacionais baseados na informação de gestão produzida internamente. De facto, os segmentos operacionais são reportados de forma consistente com o modelo interno de informação de gestão, providenciado ao principal responsável pela tomada de decisões operacionais da entidade, o qual é responsável pela alocação de recursos ao segmento e pela avaliação do seu desempenho, assim como pela tomada de decisões estratégicas.

*Segmento de negócio* é um grupo de ativos e operações do Grupo que estão sujeitos a riscos e retornos diferentes dos de outros segmentos de negócio, sendo reportado de forma consistente com o reporting interno para a gestão.

Foram identificados cinco segmentos de negócio: transporte aéreo, manutenção e engenharia, *free shop, catering* e outros.

As políticas contabilísticas do relato por segmentos são utilizadas de forma consistente no Grupo. Todos os réditos inter-segmentais são valorizados a preços de mercado e eliminados na consolidação. A informação relativa aos segmentos identificados encontra-se apresentada na Nota 55.

## 2.5. – Conversão cambial

### 2.5.1. – Moeda funcional e de relato

Os elementos incluídos nas demonstrações financeiras de cada uma das entidades do Grupo são mensurados utilizando a moeda do ambiente económico em que a entidade opera (moeda funcional). As demonstrações financeiras consolidadas são apresentadas em **milhares de Euros**, sendo esta a moeda funcional e de relato do Grupo.

### 2.5.2. – Saldos e transações expressos em moeda estrangeira

Todos os ativos e passivos do Grupo, expressos em moeda estrangeira, foram convertidos para Euros utilizando as taxas de câmbio vigentes na data da posição financeira.

As diferenças de câmbio, favoráveis e desfavoráveis, originadas pelas diferenças entre as taxas de câmbio em vigor na data das transações e as vigentes na data das cobranças, pagamentos ou à data da posição financeira, foram registadas como rendimentos e gastos na demonstração consolidada dos resultados do exercício.

### 2.5.3. – Empresas do Grupo

Os resultados e a posição financeira de todas as entidades do Grupo, que possuam uma moeda funcional diferente da sua moeda de relato, são convertidos para a moeda de relato como segue:

- (i) Os ativos e passivos de cada posição financeira são convertidos à taxa de câmbio em vigor na data das demonstrações financeiras consolidadas. As diferenças de câmbio, resultantes desta conversão, são reconhecidas como componente separada no capital próprio, na rubrica "Reservas de conversão cambial".
- (ii) Os rendimentos e os gastos de cada demonstração dos resultados são convertidos pela taxa de câmbio média do exercício de reporte, a não ser que a taxa média não seja uma aproximação razoável do efeito cumulativo das taxas em vigor nas datas das transações. Neste caso, os rendimentos e os gastos são convertidos pelas taxas de câmbio em vigor nas datas das transações.

Os ajustamentos ao *goodwill* e ao justo valor de uma aquisição de uma entidade estrangeira são tratados como ativos e passivos de uma entidade estrangeira, e são transpostos à taxa de câmbio de fecho à data de relato.

As diferenças de câmbio resultantes de um item monetário, que faça parte do investimento líquido numa unidade operacional estrangeira, são reconhecidas numa componente separada do capital próprio e, aquando da alienação do investimento líquido ou liquidação desses montantes, são reconhecidas nos resultados, como parte do ganho ou perda apurado na alienação.

As cotações de moeda estrangeira utilizadas para conversão das demonstrações financeiras expressas em moeda diferente do Euro ou para a atualização de saldos expressos em moeda estrangeira, foram como segue:

Moeda	2013	2012
BRL	3,2576	2,7036
USD	1,3791	1,3194
VEF	8,6216	5,6558
AOA	133,56	126,01

Relativamente às subsidiárias brasileiras, os resultados mensais foram convertidos à taxa do último dia de cada mês, conforme segue:

Mês	2013	2012
Janeiro	2,6892	2,2893
Fevereiro	2,5871	2,2872
Março	2,5703	2,4323
Abril	2,6236	2,4920
Mai	2,7664	2,4935
Junho	2,8899	2,5788
Julho	3,0330	2,5117
Agosto	3,1122	2,5804
Setembro	3,0406	2,6232
Outubro	2,9962	2,6389
Novembro	3,1587	2,7391
Dezembro	3,2576	2,7036

## 2.6. – Ativos fixos tangíveis

Os ativos fixos tangíveis adquiridos até 1 de janeiro de 2004 (data de transição para IFRS), encontram-se registados ao custo de aquisição, ou custo de aquisição reavaliado de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites em Portugal até àquela data, deduzido das depreciações e das perdas por imparidade acumuladas.

Adicionalmente, à data da transição, a subsidiária TAP S.A. aplicou a exceção prevista na IFRS 1 – Primeira Aplicação das Normas Internacionais de Relato Financeiro, pela qual se poderá considerar como custo considerado (*deemed cost*) o justo valor de algumas categorias de bens, reportado à data de transição (1 de janeiro de 2004).

Assim, com efeitos a 1 de janeiro de 2004, os bens pertencentes à categoria de edifícios da referida subsidiária, foram revalorizados para o correspondente justo valor a essa data. O justo valor desses *itens*, do ativo fixo tangível, foi determinado por um estudo de avaliação patrimonial efetuado por uma entidade especializada independente (Colliers P&I), a qual procedeu igualmente à determinação do período de vida útil remanescente desses bens, à data de transição.

Os ativos fixos tangíveis, adquiridos posteriormente à data de transição, são apresentados ao custo de aquisição deduzido de depreciações e perdas por imparidade. O custo de aquisição inclui todos os dispêndios diretamente atribuíveis à aquisição dos bens.

Os custos subsequentes são incluídos no custo de aquisição do bem ou reconhecidos como ativos separados, conforme apropriado, somente quando é provável que benefícios económicos futuros fluirão para o Grupo e o respetivo custo possa ser mensurado com fiabilidade. Os demais dispêndios com reparações e manutenção são reconhecidos como um gasto no exercício em que são incorridos.

As depreciações são calculadas sobre o custo de aquisição, sendo utilizado o método das quotas constantes por duodécimos, utilizando-se as taxas que melhor refletem a sua vida útil estimada, como segue:

	Anos de vida útil	Valor residual
Edifícios e outras construções	20 – 50	-
Equipamento básico:		
Equipamento de voo:		
Frota aérea	16	10%
Frota aérea em regime de locação financeira	16	10%
Reatores de reserva e sobressalentes	16	10%
Reatores de reserva em regime de locação financeira	16	10%
Outro equipamento básico	7 – 16	0 – 10%
Equipamento de transporte	4 – 10	-
Ferramentas e utensílios	8 – 16	0 – 10%
Equipamento administrativo	5 – 16	-
Outros ativos fixos tangíveis	10	-

Os valores residuais dos ativos e as respetivas vidas úteis são revistos e ajustados, se necessário, na data de relato. Se a quantia escriturada é superior ao valor recuperável do ativo, procede-se ao seu reajustamento para o valor recuperável estimado mediante o registo de perdas por imparidade (Nota 2.10.).

Os ganhos ou perdas, provenientes do abate ou alienação, são determinados pela diferença entre os recebimentos das alienações deduzidos dos custos de transação e a quantia escriturada dos ativos, e são reconhecidos na demonstração dos resultados, como rendimentos e ganhos ou gastos e perdas operacionais.

## 2.7. – Propriedades de investimento

As propriedades de investimento são imóveis (terrenos, edifícios ou partes de edifícios) detidos com o objetivo de valorização do capital, obtenção de rendas, ou ambas. As propriedades de investimento foram valorizadas ao justo valor na data da transição para as IFRS, sendo valorizadas subsequentemente de acordo com o modelo do justo valor, o qual é aplicado a todos os ativos classificados como propriedades de investimento.

O justo valor das propriedades de investimento é determinado com base em avaliações efetuadas por avaliadores externos tendo em consideração as condições da sua utilização ou o melhor uso, consoante se encontre arrendado ou não.

## 2.8. – Ativos intangíveis

Os ativos intangíveis encontram-se registados ao custo de aquisição deduzido de amortizações e perdas por imparidade, pelo método das quotas constantes, durante um período que varia entre 3 e 10 anos.

Os intangíveis desenvolvidos internamente, nomeadamente as despesas com investigação, são registados como custo quando incorridos. As despesas de desenvolvimento apenas são reconhecidas como ativo na medida em que se demonstre a capacidade técnica para completar o ativo intangível e que este está disponível para uso ou comercialização.

## 2.9. – Goodwill

O *goodwill* representa o excesso do custo de aquisição face ao justo valor dos ativos, passivos e passivos contingentes identificáveis nas subsidiárias na data de aquisição.

O *goodwill* não é amortizado e encontra-se sujeito a testes de imparidade, numa base mínima anual. As perdas por imparidade relativas ao *goodwill* não podem ser revertidas. Ganhos ou perdas decorrentes da venda do controlo de uma entidade incluem o valor do *goodwill* correspondente.

Para efeitos de realização de testes de imparidade, o *goodwill* é associado às unidades geradoras de caixa mais baixas a que pertencem. As unidades geradoras de caixa representam o investimento do Grupo em cada uma das áreas de negócio em que o Grupo TAP opera: transporte aéreo, manutenção e engenharia, *free shop*, *catering* e outros.

## 2.10. – Imparidade de ativos não financeiros

Os ativos não financeiros, que não têm uma vida útil definida, não estão sujeitos a depreciação ou amortização, mas são objeto de testes de imparidade anuais. Os ativos sujeitos a amortização/depreciação são revistos quanto à imparidade sempre que eventos ou alterações nas circunstâncias indicarem que o valor pelo qual se encontram escriturados possa não ser recuperável.

Sempre que o valor recuperável determinado é inferior ao valor contabilístico dos ativos, o Grupo avalia se a situação de perda assume um carácter permanente e definitivo, e se sim regista a respetiva perda por imparidade. Nos casos em que a perda não é considerada permanente e definitiva, é feita a divulgação das razões que fundamentam essa conclusão.

Uma perda por imparidade é reconhecida pelo montante do excesso da quantia escriturada do ativo face ao seu valor recuperável. A quantia recuperável é a mais alta de entre o justo valor de um ativo, deduzido dos gastos para venda, e o seu valor de uso.

Para a realização de testes de imparidade, os ativos são agrupados ao mais baixo nível no qual se possam identificar separadamente fluxos de caixa (unidades geradoras de fluxos de caixa a que pertence o ativo), quando não seja possível fazê-lo, individualmente, para cada ativo.

A reversão de perdas por imparidade, reconhecidas em exercícios anteriores, é registada quando se conclui que as perdas por imparidade reconhecidas já não existem ou diminuíram (com exceção das perdas por imparidade do *goodwill* – ver Nota 2.9.).

A reversão das perdas por imparidade é reconhecida na demonstração dos resultados nas rubricas “Imparidade de ativos não depreciáveis/amortizáveis” e “Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis”, a não ser que o ativo tenha sido reavaliado, situação em que a reversão corresponderá a um acréscimo da reavaliação. Contudo, a reversão da perda por imparidade é efetuada, até ao limite da quantia que estaria reconhecida (líquida de amortização ou depreciação), caso a perda por imparidade não tivesse sido registada em exercícios anteriores.

## 2.11. – Ativos financeiros

O Grupo classifica os seus ativos financeiros nas seguintes categorias: empréstimos concedidos e contas a receber, ativos financeiros ao justo valor através de resultados, investimentos detidos até à maturidade e ativos financeiros disponíveis para venda. A classificação depende do objetivo de aquisição do investimento. A classificação é determinada, no momento do reconhecimento inicial dos investimentos, e reavaliada em cada data de relato.

Todas as aquisições e alienações destes investimentos são reconhecidas à data da assinatura dos respetivos contratos de compra e venda, independentemente da data de liquidação financeira.

Os investimentos são, inicialmente, registados pelo seu valor de aquisição, sendo o justo valor equivalente ao preço pago e a pagar, incluindo despesas de transação, exceto para os ativos financeiros ao justo valor através de resultados. A mensuração subsequente depende da categoria em que o investimento se insere, como segue:

### **Empréstimos concedidos e contas a receber**

Os empréstimos concedidos e contas a receber são ativos financeiros não derivados com pagamentos fixos ou determináveis e que não são cotados num mercado ativo. São originados quando o Grupo fornece dinheiro, bens ou serviços diretamente a um devedor, sem intenção de negociar a dívida.

São incluídos nos ativos correntes, exceto quando se tratam de ativos com maturidades superiores a 12 meses após a data da posição financeira, sendo nesse caso classificados como ativos não correntes.

Os empréstimos concedidos e contas a receber são mensurados, inicialmente, ao justo valor e posteriormente ao custo amortizado e são incluídos na demonstração da posição financeira na rubrica "Outras contas a receber".

### **Ativos financeiros ao justo valor através de resultados**

Um ativo financeiro é classificado nesta categoria se adquirido, principalmente, com o objetivo de venda a curto prazo ou se assim designado pelos gestores. Os ativos desta categoria são classificados como correntes se forem detidos para negociação ou sejam realizáveis no período até 12 meses da data de relato. Estes ativos são mensurados ao justo valor através da demonstração dos resultados.

### **Investimentos detidos até à maturidade**

Os investimentos detidos até à maturidade são ativos financeiros não derivados, com pagamentos fixos ou determináveis e maturidades fixas, que o Grupo tem intenção e capacidade para manter até à maturidade. Esta categoria de investimento está registada ao custo amortizado pelo método da taxa de juro efetiva.

### **Ativos financeiros disponíveis para venda**

Os ativos financeiros disponíveis para venda são ativos financeiros não derivados que são designados nesta categoria ou que não são classificados em nenhuma das outras categorias. São incluídos em ativos não correntes, exceto se os gestores entenderem alienar o investimento num prazo até 12 meses após a data de relato. Estes investimentos financeiros são contabilizados ao valor de mercado, entendido como o respetivo valor de cotação, à data da posição financeira.

Se não existir mercado ativo, o Grupo determina o justo valor através da aplicação de técnicas de avaliação, que incluem o uso de transações comerciais recentes, a referência a outros instrumentos com características semelhantes, a análise de fluxos de caixa descontados e modelos de avaliação de opções modificados para incorporar as características específicas do emitente.

As mais e menos valias potenciais resultantes são registadas diretamente na reserva de justo valor, exceto no caso de existência de imparidade, até que o investimento financeiro seja vendido, recebido ou de qualquer forma alienado, momento em que o ganho ou perda acumulado, anteriormente reconhecido na reserva de justo valor, é incluído no resultado líquido do exercício.

Caso não exista um valor de mercado ou não o seja possível determinar, os investimentos em causa são mantidos ao custo de aquisição. São reconhecidas perdas por imparidade para a redução de valor nos casos que se justifiquem.

### **Imparidade de ativos financeiros**

#### **(i) – Empréstimos concedidos, contas a receber e investimentos detidos até à maturidade**

O Grupo avalia, em cada data de relato, se há uma evidência objetiva de que um ativo financeiro ou um grupo de ativos financeiros sofreram uma perda por imparidade (diferença entre o valor recuperável e o valor à data de relato do ativo financeiro) registada por contrapartida de resultados. Na identificação de situações de imparidade são utilizados diversos indicadores, tais como:

- // Análise de incumprimento;
- // Incumprimento há mais de 6 meses;
- // Dificuldades financeiras do devedor;
- // Probabilidade de falência do devedor.

O ajustamento para perdas de imparidade é determinado pela diferença entre o valor presente dos fluxos de caixa estimados, descontados à taxa de juro do ativo original, e o valor à data de relato do ativo financeiro e é registado por contrapartida de resultados do exercício, na rubrica "Imparidade de dívidas a receber".

#### **(ii) – Ativos financeiros disponíveis para venda**

Se existir uma diminuição no justo valor por um período prolongado dos ativos disponíveis para venda, a perda cumulativa – calculada pela diferença entre o custo de aquisição e o justo valor corrente, deduzida de qualquer perda por imparidade nesse ativo financeiro, que já tenha sido reconhecida em resultados – é anulada através do capital próprio e reconhecida no resultado do exercício.

Uma perda por imparidade reconhecida, relativamente a ativos financeiros disponíveis para venda, é revertida se a perda tiver sido causada por eventos externos específicos de natureza excecional que não se espera que se repitam, mas que acontecimentos externos posteriores tenham feito reverter, sendo que nestas circunstâncias, para um investimento num instrumento de capital próprio, classificado como disponível para venda, a reversão não afeta a demonstração dos resultados, enquanto a reversão de perda por imparidade de um instrumento de dívida, classificado como disponível para venda, deve ser reconhecida nos resultados do exercício.

Estas categorias de ativos são desreconhecidos quando i) expiram os direitos contratuais do Grupo ao recebimento dos seus fluxos de caixa, ii) o Grupo tenha transferido substancialmente todos os riscos e benefícios associados à sua detenção ou iii) não obstante, reter a parte, mas não substancialmente todos os riscos e benefícios associados à sua detenção, o Grupo tenha transferido o controlo sobre os ativos.

## **2.12. – Instrumentos financeiros derivados**

O Grupo utiliza derivados com o objetivo de gerir os riscos financeiros e operacionais a que se encontra sujeito. Sempre que as expectativas de evolução de taxas de juro e do preço do *jet fuel* o justifiquem, o Grupo procura contratar operações de proteção contra movimentos adversos, através de instrumentos financeiros derivados, tais como *interest rate swaps* ("IRS"), *swaps* e opções.

Na seleção de instrumentos financeiros derivados são, essencialmente, valorizados os aspetos económicos dos mesmos. Os instrumentos financeiros derivados são registados na demonstração da posição financeira pelo seu justo valor.

Na medida em que sejam consideradas coberturas eficazes (cobertura de fluxos de caixa), as variações no justo valor são, inicialmente, registadas, por contrapartida de capitais próprios e posteriormente em resultados do exercício operacionais, para os instrumentos de *jet fuel*, e resultados financeiros líquidos para os instrumentos de taxa de juro, na sua data de liquidação.

Desta forma, e em termos líquidos, os gastos associados aos financiamentos cobertos são periodizados à taxa inerente à operação de cobertura contratada. Os ganhos ou perdas, decorrentes de rescisão antecipada deste tipo de instrumento, são reconhecidos em resultados, quando a operação coberta também afetar resultados.

Sempre que possível, o justo valor dos derivados é estimado com base em instrumentos cotados. Na ausência de preços de mercado, o justo valor dos derivados é estimado através do método de fluxos de caixa descontados e modelos de valorização de opções, de acordo com pressupostos geralmente utilizados no mercado. O justo valor dos instrumentos financeiros derivados encontra-se incluído, essencialmente, nas rubricas de outras contas a receber correntes e de outras contas a pagar correntes e não correntes.

## Contabilidade de cobertura

A possibilidade de designação de um instrumento financeiro derivado como sendo um instrumento de cobertura obedece às disposições da IAS 39 – Instrumentos financeiros: reconhecimento e mensuração.

Os instrumentos financeiros derivados, utilizados para fins de cobertura, podem ser classificados contabilisticamente como de cobertura desde que cumpram, cumulativamente, com as seguintes condições:

- // À data de início da transação, a relação de cobertura encontra-se identificada e formalmente documentada, incluindo a identificação do item coberto, do instrumento de cobertura e a avaliação da efetividade da cobertura;
- // Existe a expectativa de que a relação de cobertura seja altamente efetiva, à data de início da transação e ao longo da vida da operação;
- // A eficácia da cobertura possa ser mensurada, com fiabilidade, à data de início da transação e ao longo da vida da operação;
- // Para operações de cobertura de fluxos de caixa os mesmos devem ser altamente prováveis de virem a ocorrer.

## 2.13. – Imposto sobre o rendimento

O imposto sobre o rendimento inclui imposto corrente e imposto diferido. O imposto corrente sobre o rendimento é determinado com base nos resultados líquidos, ajustados em conformidade com a legislação fiscal vigente à data de relato.

Os passivos por impostos diferidos são, geralmente, reconhecidos para todas as diferenças temporárias tributáveis, e os ativos por impostos diferidos apenas são reconhecidos quando exista razoável segurança de que estes poderão vir a ser utilizados na redução do resultado tributável futuro, ou quando existam impostos diferidos passivos cuja reversão seja expectável ocorrer no mesmo período em que os impostos diferidos ativos sejam revertidos. Na data de relato, é efetuada uma revisão desses ativos por impostos diferidos, sendo os mesmos reduzidos sempre que deixe de ser provável a sua utilização futura.

Para determinação do imposto diferido é utilizada a taxa fiscal que se espera estar em vigor no período em que as diferenças temporárias serão revertidas. O montante de imposto a incluir, quer no imposto corrente, quer no imposto diferido, que resulte de transações ou eventos reconhecidos diretamente no capital próprio, é registado diretamente nestas mesmas rubricas. Deste modo, o impacto de alterações na taxa de imposto também é reconhecido no resultado líquido, exceto quando se refere a itens reconhecidos diretamente no capital próprio, caso em que esse impacto também é reconhecido diretamente no capital próprio.

## 2.14. – Inventários

Os inventários encontram-se valorizados de acordo com os seguintes critérios:

### Mercadorias e matérias-primas

As mercadorias e as matérias-primas, subsidiárias e de consumo encontram-se valorizadas ao mais baixo de entre o custo de aquisição e o valor realizável líquido. O custo de aquisição inclui as despesas incorridas até ao armazenamento, utilizando-se o custo médio ponderado como método de custeio.

Os inventários detidos referem-se, essencialmente, a peças de manutenção de motores e de componentes de aeronaves.

O material recuperado internamente encontra-se valorizado ao custo.

### Produtos e trabalhos em curso

Os produtos e trabalhos em curso encontram-se valorizados ao mais baixo de entre o custo de produção (que inclui o custo das matérias-primas incorporadas, mão-de-obra e gastos gerais de fábrica, tomando por base o nível normal de produção) e o valor realizável líquido.

O valor realizável líquido corresponde ao preço de venda estimado deduzido dos custos estimados de acabamento e de comercialização. As diferenças entre o custo e o valor realizável líquido, se inferior, são registadas na rubrica "Ajustamentos de inventários".

## 2.15. – Valores a receber correntes

Os saldos de clientes e outros valores a receber correntes são, inicialmente, contabilizados ao justo valor sendo subsequentemente mensurados ao custo amortizado, deduzido de perdas por imparidade, necessárias para os colocar ao seu valor realizável líquido esperado (Notas 18 e 21).

As perdas por imparidade são registadas quando existe uma evidência objetiva de que o Grupo não receberá os referidos montantes em dívida conforme as condições originais das contas a receber.

## 2.16. – Caixa e seus equivalentes

A rubrica de caixa e equivalentes de caixa inclui caixa, depósitos bancários e outros investimentos de curto prazo com maturidade inicial até 3 meses, que possam ser imediatamente mobilizáveis sem risco significativo de flutuações de valor. Para efeitos da demonstração dos fluxos de caixa, esta rubrica inclui também os descobertos bancários, os quais são apresentados na demonstração da posição financeira, no passivo corrente, na rubrica "Financiamentos obtidos".

## 2.17. – Capital social e ações próprias

As ações ordinárias são classificadas no capital próprio (Nota 24).

Os gastos diretamente atribuíveis à emissão de novas ações ou outros instrumentos de capital próprio são apresentados como uma dedução, líquida de impostos, ao valor recebido resultante da emissão.

Os gastos diretamente imputáveis à emissão de novas ações ou opções, para a aquisição de um negócio, são incluídos no custo de aquisição, como parte do valor da compra.

As ações próprias são contabilizadas pelo seu valor de aquisição, como uma redução do capital próprio, na rubrica "Ações próprias" sendo os ganhos ou perdas, inerentes à sua alienação, registados em outras reservas. Em conformidade com a legislação comercial aplicável, enquanto as ações próprias se mantiverem na posse da sociedade, é indisponível uma reserva de montante igual ao seu custo de aquisição.

## 2.18. – Financiamentos obtidos / passivos remunerados

Os passivos remunerados são, inicialmente, reconhecidos ao justo valor, líquidos dos custos de transação incorridos sendo, subsequentemente, apresentados ao custo amortizado. Qualquer diferença entre os recebimentos (líquidos dos custos de transação) e o valor de reembolso é reconhecida na demonstração dos resultados ao longo do período da dívida, utilizando o método da taxa de juro efetiva.

A dívida remunerada é classificada no passivo corrente, exceto se o Grupo possuir um direito incondicional de diferir a liquidação do passivo por, pelo menos, 12 meses após a data da posição financeira (Nota 27).

## 2.19. – Encargos financeiros com empréstimos

Os encargos financeiros relacionados com empréstimos são, geralmente, reconhecidos como gastos financeiros, de acordo com o princípio da especialização dos exercícios.

Os encargos financeiros de empréstimos genéricos e específicos, diretamente relacionados com a aquisição, construção (caso o período de construção ou desenvolvimento exceda um ano) ou produção de ativos fixos, são capitalizados, fazendo parte do custo do ativo.

A capitalização destes encargos começa após o início da preparação das atividades de construção ou desenvolvimento do ativo e é interrompida após o início de utilização ou quando a execução do projeto em causa se encontra suspensa ou substancialmente concluída.

## 2.20. – Provisões

São reconhecidas provisões sempre que o Grupo tenha uma obrigação legal, contratual ou construtiva, como resultado de acontecimentos passados, seja provável que uma saída de fluxos e/ou de recursos se torne necessária para liquidar a obrigação e possa ser efetuada uma estimativa fiável do montante da obrigação.

As provisões para processos judiciais em curso são constituídas de acordo com as avaliações de risco efetuadas pelo Grupo e pelos seus consultores legais, baseados em taxas de sucesso históricas, por natureza de processo e probabilidade de desfecho desfavorável para o Grupo.

Não são reconhecidas provisões para perdas operacionais futuras. As provisões são revistas na data de relato e ajustadas de modo a refletir a melhor estimativa a essa data (Nota 26).

## 2.21. – Benefícios pós-emprego

Algumas subsidiárias do Grupo assumiram o compromisso de pagar aos seus empregados prestações pecuniárias a título de complementos de pensões de reforma, prestações de pré-reforma, cuidados de saúde e prémios de jubilação.

Conforme referido na Nota 28, o Grupo constituiu fundos de pensões autónomos como forma de financiar uma parte das suas responsabilidades por aqueles pagamentos. A fim de estimar as suas responsabilidades com os planos de benefícios definidos acima, o Grupo obtém, periodicamente, cálculos atuariais das responsabilidades determinadas de acordo com o “Método da Unidade de Crédito Projetada”.

O Grupo regista as remensurações diretamente na demonstração consolidada do rendimento integral, nomeadamente, as resultantes de alterações nos pressupostos demográficos e de diferenças entre dados reais e esses mesmos pressupostos.

As responsabilidades, reconhecidas na demonstração consolidada da posição financeira, representam o valor atual das obrigações com os planos de benefícios definidos, deduzido do justo valor dos ativos dos fundos, na rubrica “Responsabilidades com benefícios pós-emprego”.

Os planos que apresentam um excesso de financiamento são registados como um ativo, quando há uma autorização expressa para a sua compensação com as contribuições patronais futuras, ou se o reembolso desse excedente financeiro é expressamente autorizado ou permitido.

Os ganhos e perdas, gerados por um corte ou uma liquidação de um plano de pensões de benefícios definidos, são reconhecidos em resultados do exercício quando o corte ou a liquidação ocorrer. Um corte ocorre quando se verifica uma redução material no número de empregados ou o plano é alterado para que os benefícios atribuídos sejam reduzidos, com efeito material.

Os gastos por responsabilidades passadas, que resultem da implementação de um novo plano ou acréscimos dos benefícios atribuídos, são reconhecidos imediatamente nos resultados do Grupo.

As contribuições efetuadas, no âmbito dos planos de contribuição definida, são registadas como custo na demonstração consolidada dos resultados na data em que as mesmas são devidas. De acordo com estes planos, no caso de o fundo não ter ativos suficientes para pagar a todos os empregados os benefícios relacionados com os serviços prestados no ano corrente e em anos anteriores, o patrocinador não tem a obrigação legal ou construtiva de fazer contribuições adicionais.

## 2.22. – Valores a pagar correntes

Os saldos de fornecedores e valores a pagar correntes são, inicialmente, registados ao justo valor sendo, subsequentemente, mensurados ao custo amortizado (Notas 30 e 31).

## 2.23. – Subsídios

Os subsídios estatais só são reconhecidos após existir segurança de que o Grupo cumprirá as condições inerentes aos mesmos e que os subsídios serão recebidos.

Os subsídios à exploração, recebidos com o objetivo de compensar o Grupo por gastos incorridos, são registados na demonstração dos resultados de forma sistemática durante os períodos em que são reconhecidos os gastos que aqueles subsídios visam compensar.

Os subsídios ao investimento, recebidos com o objetivo de compensar o Grupo por investimentos efetuados em ativos imobilizados, são incluídos na rubrica “Outras contas a pagar correntes” e são reconhecidos em resultados, durante a vida útil estimada do respetivo ativo subsidiado, por dedução ao valor das amortizações.

## 2.24. – Locações

Os ativos fixos tangíveis, adquiridos mediante contratos de locação financeira, bem como as correspondentes responsabilidades são contabilizados pelo método financeiro.

De acordo com este método o custo do ativo é registado no ativo fixo tangível, a correspondente responsabilidade é registada no passivo na rubrica de financiamentos obtidos, os juros incluídos no valor das rendas e a amortização do ativo, calculada conforme descrito na Nota 2.6., são registados como gastos na demonstração dos resultados do exercício a que respeitam.

As locações, em que uma parte significativa dos riscos e benefícios da propriedade é assumida pelo locador, sendo o Grupo, o locatário, são classificadas como locações operacionais. Os pagamentos efetuados nas locações operacionais, líquidos de quaisquer incentivos recebidos do locador, são registados na demonstração dos resultados durante o período da locação.

## 2.25. – Distribuição de dividendos

A distribuição de dividendos aos detentores do capital é reconhecida como um passivo nas demonstrações financeiras do Grupo no exercício em que os dividendos são aprovados pelo acionista e até ao momento da sua liquidação.

## 2.26. – Rédito e especialização dos exercícios

Os rendimentos decorrentes de vendas são reconhecidos na demonstração dos resultados consolidada quando os riscos e benefícios inerentes à posse dos ativos são transferidos para o comprador e o montante dos rendimentos possa ser razoavelmente quantificado.

O valor da venda do transporte de passageiros e carga é, no momento da venda, registado como um passivo na rubrica “Documentos pendentes de voo”. Quando o transporte é efetuado ou a venda é cancelada, o valor da venda é transferido desta rubrica para rendimentos do exercício ou para uma conta a pagar consoante o transporte tenha sido: i) efetuado pelo Grupo ou a venda cancelada sem direito a reembolso, ii) efetuado por outra transportadora aérea ou a venda cancelada com direito a reembolso, respetivamente, por um montante geralmente diferente do registado no momento da venda. São efetuadas análises periódicas ao saldo da rubrica “Documentos pendentes de voo”, de forma a corrigir os saldos dos bilhetes vendidos a fim de verificar os que já foram voados ou cujos cupões perderam a validade, não podendo, portanto, ser voados ou reembolsados.

As comissões, atribuídas pelo Grupo na venda de bilhetes, são diferidas e registadas como gastos do exercício, de acordo com a periodização entre exercícios das respetivas receitas de transporte.

No programa passageiro frequente “TAP Victoria”, o Grupo segue o procedimento de, em condições definidas e com base nos voos efetuados, atribuir milhas aos clientes aderentes ao referido programa de fidelização, as quais podem, posteriormente, ser utilizadas na realização de voos com condições preferenciais, nomeadamente tarifas reduzidas. Com base no número de milhas atribuídas e não utilizadas nem caducadas no final de cada exercício, e na valorização unitária atribuída, ao justo valor, o Grupo procede ao diferimento do rédito correspondente à estimativa do valor percecionado pelo cliente na atribuição das milhas.

Para o reconhecimento dos rendimentos dos contratos de manutenção, foi adotado o método da obra completa. De acordo com este método, os rendimentos diretamente relacionados com as obras em curso, são reconhecidos na demonstração dos resultados, até ao ponto em que seja provável a recuperação dos gastos incorridos do contrato.

Os custos do contrato são reconhecidos como um gasto no exercício em que ocorrem. Quando for provável que os custos totais do contrato excedam o rédito total do contrato, a perda esperada é reconhecida como um gasto.

A faturação provisória de trabalhos de manutenção para terceiros, ainda em curso à data de 31 de dezembro de 2013, encontra-se contabilizada na rubrica de diferimentos.

As vendas são reconhecidas líquidas de impostos, descontos e outros custos inerentes à sua concretização, pelo justo valor do montante recebido ou a receber.

As empresas do Grupo registam os seus rendimentos e gastos, à medida que são gerados, de acordo com o princípio da especialização dos exercícios, independentemente do momento em que são recebidos ou pagos.

As diferenças entre os montantes recebidos e pagos e os correspondentes rendimentos e gastos são registadas nas rubricas de diferimentos, contas a receber correntes e contas a pagar correntes (Notas 19, 18 e 31, respetivamente).

## 2.27. – Ativos e passivos contingentes

Os passivos contingentes, em que a possibilidade de uma saída de fundos afetando benefícios económicos futuros seja apenas possível, não são reconhecidos nas demonstrações financeiras consolidadas, sendo divulgados nas notas, a menos que a possibilidade de se concretizar a saída de fundos, afetando benefícios económicos futuros seja remota, caso em que não são objeto de divulgação.

São reconhecidas provisões para passivos que satisfaçam as condições previstas na Nota 2.20.

Os ativos contingentes não são reconhecidos nas demonstrações financeiras consolidadas mas são divulgados no anexo quando é provável a existência de um benefício económico futuro.

## 2.28. – Demonstração consolidada dos fluxos de caixa

A demonstração consolidada dos fluxos de caixa é preparada de acordo com a IAS 7, através do método direto. O Grupo classifica na rubrica “Caixa e equivalentes de caixa” os investimentos vencíveis a menos de três meses e para os quais o risco de alteração de valor é insignificante. Para efeitos da demonstração consolidada dos fluxos de caixa, a rubrica de caixa e equivalentes de caixa compreende também os descobertos bancários incluídos na demonstração consolidada da posição financeira na rubrica “Financiamentos obtidos correntes”.

Os fluxos de caixa são classificados na demonstração consolidada dos fluxos de caixa, dependendo da sua natureza, em (1) atividades operacionais, (2) atividades de investimento e (3) atividades de financiamento.

As atividades operacionais englobam, essencialmente, os recebimentos de clientes e os pagamentos a fornecedores e ao pessoal. Englobam, ainda, os pagamentos de impostos indiretos líquidos, do imposto sobre o rendimento e os pagamentos relacionados com benefícios de reforma.

Os fluxos de caixa abrangidos nas atividades de investimento incluem, nomeadamente, aquisições e alienações de investimentos financeiros, dividendos recebidos de empresas associadas e recebimentos e pagamentos decorrentes da compra e venda de ativos intangíveis e tangíveis.

Os fluxos de caixa relacionados com as atividades de financiamento incluem, designadamente, os pagamentos e recebimentos referentes a empréstimos obtidos, pagamentos relacionados com juros e despesas relacionadas, a aquisição de ações próprias e pagamentos de dividendos.

## 2.29. – Eventos subsequentes

Os eventos ocorridos, após a data de relato, que proporcionem informação adicional sobre condições que existiam naquela data, são refletidos nas demonstrações financeiras consolidadas.

Os eventos ocorridos, após a data de relato, que proporcionem informação sobre condições que ocorram após aquela data, são divulgados, se materiais, nas notas às demonstrações financeiras consolidadas.

## 2.30. – Novas normas, alterações e interpretações a normas existentes

### Novas normas e interpretações de aplicação mandatária em 31 de dezembro de 2013

As interpretações e alterações a normas existentes identificadas abaixo, são de aplicação obrigatória pelo IASB, para os exercícios que se iniciem em 1 de janeiro de 2013:

Normas e interpretações efetivas a 31 de dezembro de 2013:

Descrição	Alteração	Data efetiva
IAS 1 – Apresentação das demonstrações financeiras	Apresentação de outros rendimentos integrais	1 de julho de 2012
IAS 12 – Impostos sobre o rendimento	Impostos diferidos	1 de janeiro de 2013
IAS 19 – Benefícios dos empregados	Benefícios definidos	1 de janeiro de 2013
Melhorias às normas 2009 – 2011	Clarificações	1 de janeiro de 2013
IFRS 1 – Adoção pela primeira vez das IFRS	Hiperinflacionárias e remoção de datas fixas	1 de janeiro de 2013
IFRS 7 – Instrumentos financeiros: divulgação	Apresentação da compensação	1 de janeiro de 2013
IFRS 13 – Justo valor: mensuração e divulgação	Nova norma – unificação do conceito de justo valor	1 de janeiro de 2013
IFRS 1 – Adoção pela primeira vez das IFRS	Empréstimos bonificados	1 de janeiro de 2013
IFRIC 20 – Custos de descoberta na fase de produção de uma mina a céu aberto	Nova interpretação – tratamento dos custos de remoção de resíduos	1 de janeiro de 2013

A introdução destas interpretações e a alteração das normas referidas anteriormente não tiveram impactos relevantes nas demonstrações financeiras do Grupo, com exceção da adoção da IAS 19 revista.

Em resultado da adoção da versão revista da IAS 19, foram efetuadas as seguintes alterações à demonstração consolidada da posição financeira, em 1 de janeiro e em 31 de dezembro de 2012, e à demonstração consolidada dos resultados, para o exercício findo em 31 de dezembro de 2012, anteriormente reportadas:

Valores em milhares de Euros

	1 de janeiro de 2012		
	Demonstração antes dos efeitos da reexpressão	Adoção da IAS 19 revised	Demonstração reexpressa
<b>Ativo</b>			
<b>Total do ativo</b>	<b>1.981.964</b>	<b>-</b>	<b>1.981.964</b>
<b>Capital próprio e passivo</b>			
<b>Capital próprio</b>			
Capital	15.000	-	15.000
Reservas legais	3.000	-	3.000
Reservas de conversão cambial	(6.867)	-	(6.867)
Reservas de justo valor	(1.236)	-	(1.236)
Ajustamentos em partes de capital	(2.260)	-	(2.260)
Resultados transitados	(281.876)	(4.939)	(286.815)
Resultado líquido do exercício	(76.807)	4.939	(71.868)
<b>Total do capital próprio do grupo</b>	<b>(351.046)</b>	<b>-</b>	<b>(351.046)</b>
Interesses não controlados	7.801	-	7.801
<b>Total do capital próprio</b>	<b>(343.245)</b>	<b>-</b>	<b>(343.245)</b>
<b>Passivo</b>			
Responsabilidades com benefícios pós-emprego	78.540	-	78.540
Outros passivos	2.246.669	-	2.246.669
<b>Total do passivo</b>	<b>2.325.209</b>	<b>-</b>	<b>2.325.209</b>
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>	<b>1.981.964</b>	<b>-</b>	<b>1.981.964</b>

Valores em milhares de Euros

	31 de dezembro de 2012		
	Demonstração antes dos efeitos da reexpressão	Adoção da IAS 19 revised	Demonstração reexpressa
<b>Ativo</b>			
<b>Total do ativo</b>	<b>1.650.705</b>	<b>-</b>	<b>1.650.705</b>
<b>Capital próprio e passivo</b>			
<b>Capital próprio</b>			
Capital	15.000	-	15.000
Reservas legais	3.000	-	3.000
Reservas de conversão cambial	(13.579)	-	(13.579)
Reservas de justo valor	(1.680)	-	(1.680)
Ajustamentos em partes de capital	(2.260)	-	(2.260)
Resultados transitados	(359.091)	(5.307)	(364.398)
Resultado líquido do exercício	(30.794)	5.307	(25.487)
<b>Total do capital próprio do grupo</b>	<b>(389.404)</b>	<b>-</b>	<b>(389.404)</b>
Interesses não controlados	8.599	-	8.599
<b>Total do capital próprio</b>	<b>(380.805)</b>	<b>-</b>	<b>(380.805)</b>
<b>Passivo</b>			
Responsabilidades com benefícios pós-emprego	71.026	-	71.026
Outros passivos	1.960.484	-	1.960.484
<b>Total do passivo</b>	<b>2.031.510</b>	<b>-</b>	<b>2.031.510</b>
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>	<b>1.650.705</b>	<b>-</b>	<b>1.650.705</b>

Valores em milhares de Euros

	31 de dezembro de 2012		
	Demonstração antes dos efeitos da reexpressão	Adoção da IAS 19 revised	Demonstração reexpressa
Vendas e serviços prestados	2.618.049	-	2.618.049
Subsídios à exploração	4.312	-	4.312
Ganhos e perdas em associadas	4.110	-	4.110
Variação da produção	(7.887)	-	(7.887)
Trabalhos para a própria entidade	1.144	-	1.144
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(205.028)	-	(205.028)
Fornecimentos e serviços externos	(1.768.063)	-	(1.768.063)
Gastos com o pessoal	(513.201)	6.318	(506.883)
Ajustamentos de inventários (perdas/reversões)	(1.964)	-	(1.964)
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	3.323	-	3.323
Provisões (aumentos/reduções)	3.687	-	3.687
Aumentos/reduções de justo valor	2.210	-	2.210
Outros rendimentos e ganhos	55.972	-	55.972
Outros gastos e perdas	(42.443)	-	(42.443)
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>	<b>154.221</b>	<b>6.318</b>	<b>160.539</b>
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(119.776)	-	(119.776)
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>34.445</b>	<b>6.318</b>	<b>40.763</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	5.696	-	5.696
Juros e gastos similares suportados	(57.371)	-	(57.371)
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>(17.230)</b>	<b>6.318</b>	<b>(10.912)</b>
Imposto sobre o rendimento do exercício	(8.185)	(1.011)	(9.196)
<b>Resultado líquido do exercício</b>	<b>(25.415)</b>	<b>5.307</b>	<b>(20.108)</b>
<b>Resultado líquido dos detentores do capital da empresa-mãe</b>	<b>(30.794)</b>	<b>5.307</b>	<b>(25.487)</b>
Resultado líquido dos interesses não controlados	5.379	-	5.379
Resultado básico e diluído por ação (Euros)	(21)	4	(17)

#### Novas normas e interpretações de aplicação não mandatária em 31 de dezembro de 2013

Existem novas normas, alterações e interpretações efetuadas a normas existentes, que apesar de já estarem publicadas, a sua aplicação apenas é obrigatória para exercícios anuais, que se iniciem em ou após 1 de janeiro de 2014, que o Grupo decidiu não adotar antecipadamente neste exercício, como segue:

Normas efetivas na UE, em ou após 1 de janeiro de 2014:

Descrição	Alteração	Data efetiva
IAS 32 – Instrumentos financeiros: apresentação	Compensação de ativos e passivos financeiros	1 de janeiro de 2014
IAS 36 – Imparidade de ativos	Divulgações sobre o valor recuperável de ativos em imparidade	1 de janeiro de 2014
IAS 39 – Instrumentos financeiros: reconhecimento e mensuração	Novação de derivados e continuidade da contabilidade de cobertura	1 de janeiro de 2014
Alterações IFRS 10, 11 e IAS 27	Isonção de consolidação para sociedades de investimento	1 de janeiro de 2014
IFRS 10 – Demonstrações financeiras consolidadas	Nova norma – Consolidação	1 de janeiro de 2014
IFRS 11 – Acordos conjuntos	Nova norma – Tratamento contabilístico de acordos conjuntos	1 de janeiro de 2014
IFRS 12 – Divulgação de interesses em outras entidades	Nova norma – Divulgação para todos os interesses em outras entidades	1 de janeiro de 2014
Alterações IFRS 10, 11 e 12	Regime de transição	1 de janeiro de 2014
IAS 27 – Demonstrações financeiras separadas	Consolidação retirada do âmbito	1 de janeiro de 2014
IAS 28 – Investimentos em associadas e empreendimentos conjuntos	Aplicação a empreendimentos conjuntos	1 de janeiro de 2014

Normas e interpretações efetivas, em ou após 1 de janeiro de 2014, não endossadas pela UE:

Descrição	Alteração	Data efetiva
IAS 19 – Benefícios dos empregados	Contabilização das contribuições de empregado ou outras entidades	1 de julho de 2014
Melhorias às normas 2010 – 2012	Clarificações	1 de julho de 2014
Melhorias às normas 2011 – 2013	Clarificações	1 de julho de 2014
IFRS 9 – Instrumentos financeiros: classificação e mensuração	Nova norma – classificação e mensuração de instrumentos financeiros	Por definir
Alteração IFRS 9 – Instrumentos financeiros: contabilidade de cobertura	Alteração – revisão substancial da contabilidade de cobertura	Por definir
IFRIC 21 – ‘Taxas do Governo’ (“Levies”)	Nova interpretação – Contabilização de passivos por taxas e impostos	1 de janeiro de 2014

O Grupo não concluiu, ainda, o apuramento de todos os impactos decorrentes da aplicação das normas supra pelo que optou pela sua não adoção antecipada. Contudo, não espera que estas venham a produzir efeitos materialmente relevantes sobre a sua posição patrimonial e resultados.

### 2.31. – Estimativas e julgamentos contabilísticos relevantes

A preparação das demonstrações financeiras consolidadas exige que a gestão do Grupo efetue julgamentos e estimativas que afetam os montantes de rendimentos, gastos, ativos, passivos e divulgações à data de relato.

Estas estimativas são determinadas pelos julgamentos da gestão do Grupo, baseados: (i) na melhor informação e conhecimento de eventos presentes e em alguns casos em relatos de peritos independentes e (ii) nas ações que o Grupo considera poder vir a desenvolver no futuro. Todavia, na data de concretização das operações, os seus resultados poderão ser diferentes destas estimativas.

As estimativas e as premissas, que apresentam um risco significativo de originar um ajustamento material no valor contabilístico dos ativos e passivos no exercício seguinte, são apresentadas abaixo:

#### Imparidade do *goodwill*

O Grupo testa anualmente, para efeitos de análise de imparidade, o *goodwill* que regista na demonstração da posição financeira, de acordo com a política contabilística indicada na Nota 2.9. Os valores recuperáveis das unidades geradoras de fluxos de caixa são determinados com base no cálculo de valores de uso. Esses cálculos exigem o uso de estimativas.

A estimativa do valor de uso implica um elevado grau de julgamento, por parte do Conselho de Administração Executivo, no que respeita à determinação dos fluxos de caixa esperados, taxas de desconto aplicáveis e valores residuais.

#### Imposto sobre o rendimento

O Grupo reconhece passivos para liquidações adicionais de impostos que possam resultar de revisões pelas autoridades fiscais. Quando o resultado final destas situações é diferente dos valores inicialmente registados, as diferenças terão impacto no imposto sobre o rendimento, no exercício em que tais diferenças se constatam.

#### Impostos diferidos

O Grupo reconhece e liquida o imposto sobre o rendimento com base nos resultados das operações, apurados de acordo com a legislação societária local, considerando os preceitos da legislação fiscal, os quais são diferentes dos valores calculados de acordo com as IFRS. De acordo com a IAS 12, o Grupo reconhece os ativos e passivos por impostos diferidos com base na diferença existente entre o valor contabilístico e as bases fiscais dos ativos e passivos. O Grupo analisa periodicamente a recuperabilidade dos ativos por impostos diferidos com base em informação histórica sobre o lucro tributável, na projeção do lucro tributável futuro e no tempo estimado de reversão das diferenças temporais.

As estimativas foram determinadas com base na melhor informação disponível à data da preparação das demonstrações financeiras consolidadas, no entanto, poderão ocorrer situações em períodos subsequentes que, não sendo previsíveis à data, não foram consideradas nessas estimativas. Conforme disposto na IAS 8, alterações a estas estimativas, que ocorram posteriormente à data das demonstrações financeiras consolidadas, são corrigidas em resultados de forma prospetiva.

#### Benefícios pós-emprego

O valor presente das responsabilidades com benefícios de reforma é calculado com base em metodologias atuariais, as quais utilizam determinados pressupostos. Quaisquer alterações desses pressupostos terão impacto no valor contabilístico das responsabilidades. Os principais pressupostos demográficos utilizados no cálculo das responsabilidades com benefícios de reforma estão descritos na Nota 28. O Grupo tem como política rever periodicamente os principais pressupostos demográficos, caso o seu impacto seja material nas demonstrações financeiras consolidadas.

#### Reconhecimento de provisões e ajustamentos

O Grupo tem diversos processos judiciais em curso para os quais, com base na opinião dos seus consultores legais, efetua um julgamento para determinar se deve ser registada uma provisão para essas contingências.

Os ajustamentos de contas a receber são calculados, essencialmente, com base na antiguidade das contas a receber, o perfil de risco dos clientes e a situação financeira dos mesmos.

Os ajustamentos de inventários são calculados com base em critérios que atendem à natureza, finalidade de utilização, antiguidade e rotação de materiais.

#### Programa de fidelização de clientes

O Grupo procede ao diferimento do réditio, no âmbito do programa de fidelização de clientes "TAP Victoria", com base no valor unitário da milha, ao justo valor percecionado pelo cliente. Alterações nos pressupostos utilizados pelo Grupo, no cálculo desta estimativa, podem ter um impacto significativo.

#### Ativos fixos tangíveis e intangíveis

A determinação das vidas úteis dos ativos e o seu valor residual, bem como o método de depreciação a aplicar, é essencial para determinar o montante das depreciações a reconhecer na demonstração dos resultados consolidada de cada exercício.

Estes parâmetros são definidos de acordo com o melhor julgamento do Conselho de Administração Executivo para os ativos em questão, considerando também as práticas adotadas por empresas do sector ao nível internacional.

### 2.32. – Justo valor dos ativos e passivos financeiros

A IFRS 13 introduziu novos requisitos de divulgação sobre os direitos de compensação (de ativos e passivos) não contabilizados, os ativos e passivos compensados e o efeito destas compensações na exposição ao risco de crédito.

Na determinação do justo valor de um ativo ou passivo financeiro, se existir um mercado líquido ativo, a cotação de mercado é aplicada à data de referência de relato. Este constitui o nível 1 da hierarquia do justo valor conforme definido pela IFRS 13.

No caso de não existir um mercado ativo, são utilizados modelos de avaliação, cujos principais *inputs* são observáveis no mercado. Este constitui o nível 2 da hierarquia do justo valor conforme definido na IFRS 13.

Para alguns tipos de derivados mais complexos, são utilizados modelos de valorização mais avançados contendo pressupostos e dados que não são diretamente observáveis no mercado. Nestes casos, o Grupo utiliza estimativas e pressupostos internos. Este constitui o nível 3 da hierarquia do justo valor conforme definido na IFRS 13.

## 3 – Políticas de gestão do risco financeiro

O ambiente económico, financeiro, social, geopolítico, em que a atividade do Grupo TAP se desenrolou no ano transato, continuou a apresentar riscos potenciais e situações adversas que condicionaram a condução da gestão do Grupo. Mas, de igual modo, esse mesmo contexto económico-financeiro também proporcionou oportunidades e desenvolvimentos positivos que foram sendo, na medida do possível, aproveitados para melhorar o posicionamento de mercado do Grupo.

De entre os aspetos negativos são de mencionar, entre outros, a depreciação do real brasileiro, o agravamento de tensões económicas e sociais nalgumas das economias emergentes, por exemplo na Venezuela e a manutenção, em níveis altos, ainda que estáveis, dos preços do petróleo. Já quanto aos aspetos positivos destacam-se o reequilíbrio nas finanças públicas em Portugal, a estabilização das condições nos mercados financeiros e a manutenção em níveis baixos das taxas Euribor.

Num *puzzle* sempre complexo, em que se desenvolve uma atividade que cobre múltiplos países em três continentes, fatores tão diversos como a instabilidade no norte de África, com impacto no turismo nacional, ou as pressões sobre divisas fora da Europa, como o real ou o bolívar, ou ainda, por exemplo, a suspensão da linha da Guiné-Bissau, e tantos outros, condicionam a ação e os resultados do Grupo TAP.

Neste contexto, a gestão de risco ou, por outras palavras, o esforço contínuo de adaptação às mudanças, tem uma importância determinante.

### Risco de preço

Na atividade de transporte aéreo, cerca de metade da receita de passagens do Grupo é gerada em dois mercados, Portugal e Brasil. No ano de 2013, estes dois mercados geraram praticamente os mesmos proveitos, em torno dos 500 milhões de Euros, cada. Ao longo dos últimos anos o peso do mercado português tem vindo a reduzir gradualmente no total de proveitos, enquanto, pelo contrário o peso do mercado brasileiro tem aumentado em termos relativos. Quer Portugal, quer o Brasil pesam atualmente, na receita de transporte de passageiros, um quarto do total cada um, mas enquanto os proveitos gerados no Brasil têm crescido, em termos absolutos, sustentadamente, os proveitos gerados no mercado nacional têm estagnado ou mesmo contraído ligeiramente.

O comportamento nos dois principais mercados do Grupo não é alheio ao comportamento das respetivas economias nos anos recentes, refletindo o forte aumento de poder de compra do consumidor brasileiro e o crescimento económico no Brasil, em contraponto com a recessão que tem sido vivida em Portugal. O aumento do número de destinos servidos no Brasil, nos últimos anos, tem também contribuído para uma maior e melhor cobertura do vasto mercado brasileiro, potenciando as vendas no Brasil e, reciprocamente, na Europa, com destino ao Brasil.

Se os proveitos resultantes de vendas de passagens no mercado brasileiro representam próximo de um quarto do total, já em termos de atividade de transporte aéreo, medida pelo volume de passageiros/quilómetros/transportados ("PKUs"), o Brasil representa 40% do total. Por consequência, o montante de proveitos gerados nas rotas entre Brasil e Europa têm um peso muito significativo no total de proveitos do Grupo, sejam eles gerados no mercado brasileiro, no mercado português ou em qualquer outro mercado europeu que utilize os *hubs* da TAP.

A evolução e crescimento do volume de atividade, em termos de voos, lugares oferecidos e passageiro/quilómetro, apresenta uma trajetória mais irregular que o crescimento de vendas porque depende, em parte, da ampliação da operação e abertura de novas linhas e da conjugação da procura dos dois lados do Atlântico. Por essa razão se verificou, por exemplo, em 2013, um crescimento de vendas acima de 5% no Brasil, mas uma quase-estabilidade no volume de passageiros e passageiros/quilómetros nas rotas brasileiras.

Na Europa, com exceção de Portugal, verificou-se um crescimento significativo de proveitos na generalidade dos países, sendo de realçar o papel do mercado alemão, a que não será alheio o papel da Star Alliance e a forte utilização da placa giratória de Frankfurt. Outros mercados como França, Itália, Reino Unido e Suíça apresentam também uma boa dinâmica a despeito do contexto de estagnação económica da economia europeia. Em termos gerais, a Europa – ao invés de Portugal – tem crescido em vendas, em volume de atividade, em número de passageiros e em passageiros/quilómetros. A cobertura geográfica do Grupo TAP tem-se alargado consistentemente com mais rotas, mais frequências e novos mercados, em países que denotam dinamismo, como a Rússia ou a Roménia. No seu conjunto, a Europa representa cerca de 38%, quer dos proveitos (Europa, sem Portugal) quer do total de passageiros/quilómetros (entre a Europa e Portugal) e cerca de 60% dos passageiros totais do Grupo.

África representa próximo de 7% dos proveitos de passagens e 11% da atividade do Grupo, tendo apresentado uma *performance* dinâmica no ano de 2013. Angola, que representa mais de metade das vendas e da atividade em África, contrariou a tendência positiva em termos de atividade (oferta e passageiros), embora tenha subido significativamente em vendas.

Nos mercados americanos, a Venezuela cresceu significativamente em vendas atingindo um peso nas vendas equivalente ao do mercado norte-americano, cerca de 4%.

O crescimento global de proveitos de passagens, em torno de 5%, resultou, no ano, de uma conjugação equilibrada de aumento de taxa de ocupação com uma melhoria expressiva do *yield* e da tarifa média. O segmento *premium* de passageiros, por exemplo, englobando passageiros em executiva mas também por exemplo clientes empresariais com tarifas mais elevadas que a média, cresceu significativamente no ano.

A oferta global do Grupo não aumentou no ano, tendo o indicador passageiro/quilómetro/oferecido ("PKOs") permanecido estável para o conjunto da operação, face ao ano anterior.

A exposição de mercado da atividade de transporte aéreo apresenta dois níveis de diversificação, um mais global, intercontinental, sendo o Grupo um *player* bem posicionado na ligação entre Europa e América do Sul, com capacidade de adaptação, ajustamento e expansão da sua operação (de que são exemplo as novas rotas da Colômbia e Amazonas), e um outro na Europa e em África, com uma crescente cobertura de mercados e destinos, a leste e norte, na Europa, e igualmente em África, nomeadamente na área geográfica mais próxima da Europa (de que são exemplo o Gana, novas linhas de Cabo Verde e o aumento de frequências para S. Tomé).

Se a atividade de transporte aéreo de passageiros tem conseguido superar a crise económica, já a atividade de transporte de carga tem sofrido alguma retração nos últimos 3 anos. A quebra nas vendas de carga, resultante quer do *yield* quer da tonelagem, decorre de vários fatores incluindo, a necessidade de *trade-off* entre passageiros e carga quando a taxa de ocupação aumenta, o que se tem verificado. A concorrência na carga é intensa e a fidelização às rotas é menor do que no transporte de passageiros.

A atividade de manutenção, por seu turno, tem constituído um elemento desfavorável na evolução do conjunto de proveitos do Grupo. O negócio de manutenção em Portugal sofreu, em 2013, uma significativa perda de receita, sendo a quebra registada muito pronunciada na manutenção de motores e menor na manutenção de avião ou de componentes.

Concorreu, para as alterações do negócio da manutenção de motores, o facto deste segmento da manutenção ter sofrido transformações significativas, com alterações tecnológicas e de modelos, que obrigam a constantes investimentos em licenças e formação, para manter competitividade nesse domínio, além de que, a constante renovação de frotas das companhias clientes e o aumento de fiabilidade dos equipamentos, provoca uma menor necessidade de inspeções e reparações por parte dos operadores.

Já no que se refere a revisões de *airframe*, uma maior carga de trabalho para a frota TAP significa menor disponibilidade por parte dos hangares para receber novos clientes externos, ressentindo-se as receitas de terceiros desse facto. Em termos de capacidade disponível, a TAP M&E Brasil tem dado um contributo em especial para a atividade de revisões de *airframe*.

A TAP M&E Brasil voltou a aumentar as suas vendas no ano, apresentando atualmente níveis de faturação muito próximos dos da manutenção em Portugal (à semelhança do que se passa com a venda de passagens aéreas, entre Portugal e Brasil). No seu conjunto, os dois ramos da manutenção representam, em 2013, próximo de 6% do volume de negócios do Grupo.

Tendo em consideração o efeito conjugado do peso dos proveitos das atividades de carga e de manutenção e da quebra sentida nestas áreas de negócio, estas componentes da atividade tiveram um impacto globalmente desfavorável na taxa de crescimento do conjunto do Grupo.

### Risco de preço de combustível e outros gastos

Nos últimos 3 anos, o gasto com combustíveis tem representado, no Grupo, o correspondente a, perto de 30% do conjunto dos gastos totais. Os preços médios do combustível de avião nos mercados têm oscilado em torno de 1.000 dólares por tonelada desde há três anos, preço ao qual acrescem margens ou adicionais de natureza comercial ou fiscal. Este nível de mercado tem correspondido a cotações do petróleo em torno de 110 dólares por barril. Também a cotação do euro face ao dólar tem mantido uma volatilidade limitada e oscilado em níveis de 1,30-1,40.

A quantidade de combustível consumido depende estreitamente do número de horas de voo e apresenta uma elevada correlação com o número de passageiros/quilómetros disponibilizados em toda a rede. Ao contrário de anos anteriores, em que se verificou um aumento de consumo, decorrente de mais horas e mais voos, em 2013 esta variável estabilizou e a oferta, embora mais diversificada, não aumentou globalmente.

A fatura total com combustíveis baixou em 2013 cerca de 5%, fruto de uma moderada subida média da cotação do euro e de uma redução também ligeira do preço médio do *jet fuel* verificada no ano. Neste conjunto de fatores há ainda a considerar a componente de *hedging*, que abrangeu o correspondente a 40% do consumo, embora com um impacto limitado devido à baixa volatilidade e ligeira quebra de preços verificada no mercado, ainda assim com um contributo positivo para o valor final.

Como provam os anos passados de 2008 e de 2011, com fortes oscilações nas cotações do petróleo e importantes impactos nos resultados de exploração do Grupo TAP, a sensibilidade dos resultados a esta variável de mercado é muito significativa e constitui um dos dados determinantes para a rentabilidade da atividade.

Em termos de gastos, a segunda rubrica mais importante e determinante da conta de exploração, gastos com o pessoal, apresentava, no passado, normalmente, um comportamento relativamente estável contudo, desde 2011, e em função das alterações decorrentes do programa de ajustamento da dívida pública portuguesa, a política salarial, imposta a todo o perímetro empresarial do Estado Português, sofreu sucessivas alterações que passaram a afetar significativamente os custos laborais das empresas. Deste modo, em 2013, os gastos com o pessoal subiram mais de 10% face ao ano anterior, tendo em conta a reposição de subsídios de férias e do subsídio de Natal. O peso da rubrica de gastos com o pessoal no total dos rendimentos representa, atualmente, cerca de um quinto do total.

Tendo em conta que os gastos com o combustível e os gastos com o pessoal representam, presentemente, metade do total de gastos do Grupo, a restante exposição de mercado reside nos diversos custos da operação (operação que em 2013 variou muito pouco em volume), dependentes dos preços praticados por entidades aeroportuárias, gastos com taxas de navegação, *catering*, *handling*, consumos na atividade de manutenção, entre outros, bem como custos comerciais. Reside, ainda, no custo inerente ao equipamento, amortizações, locações operacionais, respetivos encargos financeiros, e por fim provisões diversas e impostos.

### Risco cambial

A exposição cambial, resultante da atividade do Grupo, é uma realidade complexa tendo em conta a sua operação à escala global e o facto de três quartos das vendas serem realizadas fora de Portugal.

Do lado da receita, as vendas de passagens realizadas em Portugal, adicionadas das vendas realizadas na Europa (e, em muito menor escala, em África) em países cuja divisa é o euro ou a ela está indexada, representam metade do total de receitas de passagens. Da outra metade, os restantes 40% de receita de vendas de passagens estão denominados em divisas com maior volatilidade e maior risco, enquanto os remanescentes 10% compreendem divisas com fraca volatilidade face ao euro (como o franco suíço) e outras na Europa com uma volatilidade média (libra, divisas do leste ou do norte da Europa).

A maior parte das vendas fora da Europa traduz-se em exposição ao dólar, não de forma direta, na maior parte dos casos, mas através de vendas em divisas como o real brasileiro ou o *kwana* angolano, tendo em conta que nesses países o estabelecimento de tarifas é feito com base no dólar, exposição que se situa em cerca de um terço do total da receita de passagens (englobando Brasil, Angola e Estados Unidos). Porém, no caso do Brasil, o movimento do real pode potenciar os efeitos de desvalorização cambial da receita, na medida em que a desvalorização do real face ao dólar pode ser indutora de uma quebra de vendas no mercado brasileiro, pela subida das tarifas por via cambial.

A restante exposição está dispersa por diversas divisas que, em casos específicos, podem ter impactos significativos nas contas e nos resultados. A situação da Venezuela é disso exemplo com perdas significativas, no passado recente, decorrentes de fortes desvalorizações do bolívar e impactos negativos das restrições à transferência das receitas geradas localmente. No entanto, com base nos contactos mantidos entre a IATA, o Governo Venezuelano e a TAP S.A., é entendimento do Conselho de Administração Executivo que a desvalorização ocorrida em 2014 não terá impacto na tesouraria do Grupo, no que diz respeito à faturação ocorrida até dezembro de 2013.

Se do lado da receita a sensibilidade ao dólar (em um terço do total de receitas de passagens e parte das receitas de manutenção) e, em certa medida ao real brasileiro, é relevante, o facto de também o combustível representar, aos preços atuais, uma exposição ao dólar de importância equivalente, conduz a uma exposição líquida desfavorável ao dólar, na medida em que muitos outros custos operacionais do Grupo são denominados nessa divisa. Assim, a balança cambial ao dólar mantém-se deficitária em resultado dos custos com manutenção, taxas de navegação e aeroportuárias, *catering*, *handling*, seguros, em que o dólar está presente, das locações operacionais e uma parte, ainda que diminuta, dos encargos financeiros (sendo a dívida em dólares cerca de 11% do total), não sendo, contudo, fácil de quantificar essa exposição líquida global.

Em síntese, na atual conjuntura, o Grupo apresenta uma exposição líquida ativa, nas suas receitas, ao real brasileiro e, em diferente grau, ao bolívar venezuelano, suportando o risco de depreciação e desvalorização dessas divisas e, em sentido contrário, apresenta uma exposição passiva, nos seus custos e responsabilidades, ao dólar, podendo beneficiar de eventuais depreciações deste, tal como sucedeu em 2013.

A exposição do Grupo ao risco de taxa de câmbio, a 31 de dezembro de 2013 e 2012, com base nos valores da posição financeira, dos ativos e passivos financeiros do Grupo, em divisas, convertidos para Euros aos câmbios em vigor à data de relato, apresenta-se como segue:

	2013			
	USD	BRL	Outras	Total
<b>ATIVOS</b>				
Caixa e equivalentes de caixa	14.490	2.626	121.478	138.594
Contas a receber – clientes	23.523	98.865	25.584	147.972
Contas a receber – outros	32.561	26.133	1.044	59.738
	<b>70.574</b>	<b>127.624</b>	<b>148.106</b>	<b>346.304</b>
<b>PASSIVOS</b>				
Financiamentos obtidos (Nota 27)	114.626	13	–	114.639
Contas a pagar – fornecedores	21.932	13.428	4.563	39.923
Contas a pagar – outros	3.224	12.315	3.167	18.706
	<b>139.782</b>	<b>25.756</b>	<b>7.730</b>	<b>173.268</b>
	2012			
	USD	BRL	Outras	Total
<b>ATIVOS</b>				
Caixa e equivalentes de caixa	13.960	3.423	43.870	61.253
Contas a receber – clientes	34.732	94.875	19.177	148.784
Contas a receber – outros	29.533	22.108	2.556	54.197
	<b>78.225</b>	<b>120.406</b>	<b>65.603</b>	<b>264.234</b>
<b>PASSIVOS</b>				
Financiamentos obtidos (Nota 27)	124.301	21	–	124.322
Contas a pagar – fornecedores	15.638	13.022	5.491	34.151
Contas a pagar – outros	5.215	10.731	1.773	17.719
	<b>145.154</b>	<b>23.774</b>	<b>7.264</b>	<b>176.192</b>

Em 2013 a rubrica "Outras" inclui um montante de 98,7 milhões de Euros, que estão denominados em bolívares venezuelanos ("VEF"), assim repartidos: 93,7 milhões de Euros em "Caixa e equivalentes de caixa" e 5 milhões de Euros na rubrica de outras contas a receber.

Em 31 de dezembro de 2013, uma variação (positiva ou negativa) de 10%, de todas as taxas de câmbio com referência ao Euro, resultaria num impacto nos resultados do exercício de, aproximadamente, 17.000 milhares de Euros (2012: 9.000 milhares de Euros).

#### Risco de taxa de juro

O Grupo TAP continua a deter um passivo remunerado correspondente a cerca de metade do seu passivo total. Esta dívida tem maturidades até 2020, sendo o seu prazo médio, aproximadamente, de 3 anos, prazo esse que pode aumentar por força da eventual renovação sucessiva de linhas de curto prazo existentes.

Em condições normais de estabilidade do mercado, cerca de um quinto do valor dos empréstimos é renovado em cada ano. Nos anos recentes, a restrição ao crédito, nos mercados, tornou a concretização de operações de financiamento mais difícil, e mais cara. Em 2012, por outro lado, no decorrer do processo de privatização, a negociação e reposição de capital foram interrompidas, tendo gerado uma necessidade de ajustamento em 2013 mais importante.

Em 2013 foi retomada a contratação de operações financeiras e o stock de dívida do Grupo, em final do ano, ficou próximo do saldo em início do ano, compensando todo o volume de amortizações programadas.

A principal alteração verificada nas características do endividamento foi um aumento da proporção no total de dívida, da componente de dívida corrente (que inclui as responsabilidades de curto prazo dos financiamentos de médio e longo prazo) de cerca de 25% em 2012 para, aproximadamente, 37% do total em 2013. Além da contratação de linhas de crédito, foram ainda contratadas, no ano, novas operações de locação financeira de longo prazo, junto da banca nacional e internacional, envolvendo cinco aviões que foram, assim, refinanciados após o termo de locações anteriores. Apesar da dívida global se ter mantido em níveis idênticos aos do exercício anterior, já a dívida líquida registou uma baixa significativa, em cerca de 18%, face a 2012.

As margens praticadas nas novas operações ficaram aquém das verificadas nas últimas operações realizadas ou renovadas, nomeadamente em 2011, embora claramente acima dos preços médios para o total dos financiamentos e *leasings* em vigor. O custo médio da dívida mantém-se, globalmente, em níveis moderados, o que é patente nas rubricas de gastos de financiamento da demonstração consolidada dos resultados. A componente de taxa de juro fixa da dívida ficou, em final de 2013, ligeiramente acima de 50% do total, contra cerca de 60% em final de 2012.

No quadro do passivo remunerado abaixo, englobando capital e juros, assumiram-se os pressupostos relativos a taxas de juro de mercado e câmbio do Eurodólar, como segue: 3% para a Euribor, 1,75% para a Libor do Dólar e 1,3791 no Eurodólar (2012: 1,3194 no Eurodólar). Os valores de passivo expressam os valores a pagar nos prazos indicados, incluindo a estimativa de todos os fluxos de caixa contratuais com amortização e juros, não descontados, até ao final da vida dos empréstimos. Considerou-se um pressuposto simplificador de ritmo de amortização intra-anual linear para efeito de cálculo dos juros futuros:

	2013				
	< 1 ano	1 – 2 anos	3 – 5 anos	6– 10 anos	Total
Empréstimos	311.537	138.087	135.671	-	585.295
Locações financeiras	116.763	130.303	272.767	34.959	554.792
<b>Total</b>	<b>428.300</b>	<b>268.390</b>	<b>408.438</b>	<b>34.959</b>	<b>1.140.087</b>
Empréstimos – taxa fixa	51.676	102.380	98.134	-	252.190
Locações financeiras – taxa fixa	68.530	82.894	162.418	34.959	348.801
<b>Total taxa fixa</b>	<b>120.206</b>	<b>185.274</b>	<b>260.552</b>	<b>34.959</b>	<b>600.991</b>

	2012				
	< 1 ano	1 – 2 anos	3 – 5 anos	6– 10 anos	Total
Empréstimos	166.160	86.701	273.367	391	526.619
Locações financeiras	128.720	105.179	318.824	67.327	620.050
<b>Total</b>	<b>294.880</b>	<b>191.880</b>	<b>592.191</b>	<b>67.718</b>	<b>1.146.669</b>
Empréstimos – taxa fixa	51.648	51.676	200.514	-	303.838
Locações financeiras – taxa fixa	66.856	65.723	212.838	50.451	395.868
<b>Total taxa fixa</b>	<b>118.504</b>	<b>117.399</b>	<b>413.352</b>	<b>50.451</b>	<b>699.706</b>

O Grupo TAP utiliza a técnica da análise de sensibilidade que mede as alterações estimadas nos resultados, de um aumento ou diminuição imediato das taxas de juros de mercado, com todas as outras variáveis constantes. Esta análise é apenas para fins ilustrativos já que na prática as taxas de mercado raramente se alteram isoladamente.

A análise de sensibilidade é baseada nos seguintes pressupostos:

- // Alterações nas taxas de juro de mercado afetam os rendimentos ou despesas de juros de instrumentos financeiros variáveis;
- // Alterações nas taxas de juro de mercado apenas afetam os rendimentos ou despesas de juros, em relação a instrumentos financeiros com taxas de juro fixas, se estes estiverem reconhecidos ao justo valor.

Sob estes pressupostos, um aumento ou diminuição de 0,5% em taxas de juro de mercado, para todas as moedas em que o Grupo tem empréstimos, a 31 de dezembro de 2013, resultaria numa diminuição ou aumento do montante dos juros vincendos de, aproximadamente, 3.500 milhares de Euros (2012: 4.100 milhares de Euros).

Na Nota 27 encontra-se apresentado o detalhe da dívida bancária remunerada com a indicação da entidade financiadora e respetivo indexante.

#### Risco de crédito e de liquidez

O Grupo TAP possuía, em final de 2013, excedentes de liquidez aplicados no mercado nacional, de forma otimizada, em termos de disponibilidade, risco e remuneração e ainda valores significativos de depósitos nas Representações, traduzindo-se numa posição de tesouraria positiva. Esta posição reflete a conjugação de diversos fatores mas foi sobretudo devida à evolução favorável do *cash-flow* operacional ao longo do ano, consequência do bom desempenho da atividade de transporte aéreo de passageiros. De referir, que uma parte substancial dos valores nas Representações, se reporta a valores depositados na Venezuela com a inerente dificuldade de repatriação.

No geral, e excluindo fatores políticos, a qualidade creditícia genérica dos clientes e dos devedores manteve-se favorável, bem como a antiguidade média de valores a receber.

Em relação a perspetivas financeiras, a melhoria significativa, registada nos mercados de capitais ao longo do último ano, permite antecipar maior facilidade de financiamento e melhores condições de preço para o futuro próximo. Muito embora parte substancial das operações de refinanciamento pendentes tenha sido concretizada no final de 2013, parece existir interesse crescente por parte de financiadores e locadores em participar em operações futuras que o Grupo TAP venha a colocar em mercado.

No final de 2013 e 2012, e após as alterações na dívida verificadas ao longo do ano, as responsabilidades correntes do passivo remunerado, incluindo a estimativa de todos os fluxos de caixa contratuais com amortização e juros, não descontados, apresentam os valores e maturidades constantes do quadro seguinte:

	2013		2012	
	1º Semestre	2º Semestre	1º Semestre	2º Semestre
<b>Amortização</b>				
Empréstimos	36.781	252.911	35.035	112.252
Locações financeiras	47.657	48.365	64.076	42.824
<b>Total</b>	<b>84.438</b>	<b>301.276</b>	<b>99.111</b>	<b>155.076</b>
<b>Juros</b>				
Empréstimos	11.264	10.581	9.768	9.105
Locações financeiras	10.893	9.848	11.561	10.259
<b>Total</b>	<b>22.157</b>	<b>20.429</b>	<b>21.329</b>	<b>19.364</b>

Além da gestão financeira, no curto e longo prazo, e da gestão de tesouraria, também no âmbito da gestão do ativo corrente foi sendo dado um acompanhamento rigoroso à monitorização das posições de clientes e à repercussão dos efeitos da crise económica na qualidade creditícia destes, tendo sido possível limitar o agravamento, por exemplo, dos ajustamentos a um valor pouco significativo para a dimensão da atividade.

O quadro seguinte apresenta elementos relativos à posição de liquidez do Grupo a 31 de dezembro de 2013 e 2012, bem como saldos de contas a receber, que refletem o risco máximo de crédito nessas mesmas datas:

	2013	2012
<b>Ativos não correntes</b>		
Depósitos judiciais – Brasil (Nota 18)	17.648	20.429
Outros ativos não correntes	25.253	30.010
<b>Ativos correntes</b>		
Caixa e equivalentes de caixa	270.611	85.353
Contas a receber – clientes	205.690	231.574
Outros ativos correntes	75.246	61.950
	<b>594.448</b>	<b>429.316</b>
<b>Exposição ao risco de crédito fora de balanço</b>		
Garantias prestadas (Nota 60)	66.904	64.762
Outros compromissos (Nota 27)	252.462	245.068
	<b>319.366</b>	<b>309.830</b>

A qualidade de risco de crédito e liquidez do Grupo, em 31 de dezembro de 2013 e 2012, face a ativos financeiros (caixa e equivalentes de caixa e instrumentos financeiros derivados), cujas contrapartes sejam instituições financeiras, detalha-se como segue:

Notação de <i>rating</i>	2013	2012
AA-	-	264
A+	108	2.033
A	18.219	20.678
A-	769	-
BBB	-	3.029
BBB-	-	230
BB	5.346	5.401
BB-	3.522	5.949
B+	-	2.720
B	61.446	-
Outros	188.984	45.615
	<b>278.394</b>	<b>85.919</b>
Instrumentos financeiros derivados (Notas 24 e 58)	7.988	700
Depósito Bancários (Nota 22)	270.406	85.219
	<b>278.394</b>	<b>85.919</b>

A rubrica “Outros” contém valores referentes a diversas instituições internacionais, para as quais não foi possível obter a notação de *rating*.

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 os saldos a receber de clientes apresentavam a seguinte estrutura de antiguidade, considerando como referência a data de vencimento:

	2013	2012
Valores não vencidos	136.754	136.171
de 1 a 90 dias	10.090	37.491
de 91 a 180 dias	20.375	21.774
de 181 a 270 dias	17.504	18.339
de 271 a 365 dias	17.662	17.224
a mais de 366 dias	63.165	63.261
	<b>265.550</b>	<b>294.260</b>
Imparidades (Nota 21)	(59.860)	(62.686)
<b>Saldo líquido (Nota 21)</b>	<b>205.690</b>	<b>231.574</b>

Os valores apresentados correspondem aos montantes em dívida, após os prazos de vencimento contratados. Apesar de existirem atrasos na liquidação de alguns valores face a esses prazos, tal não resulta na identificação de situações de imparidade para além das consideradas através das correspondentes perdas. A imparidade reconhecida respeita, essencialmente, às dívidas com mais de 366 dias.

Do valor total de contas a receber de clientes, os saldos das companhias de aviação e de agências de viagens, conforme identificado na Nota 21, são regularizados, principalmente, através do sistema *IATA Clearing House*, o que minimiza, substancialmente, o risco de crédito do Grupo TAP.

#### Gestão de capital

A evolução global do capital próprio do Grupo TAP, em 2013, resultou da conjugação de dois fatores principais: a manutenção do nível agregado de financiamentos, conseguido através da contratação de novas operações para compensação dos reembolsos programados dos financiamentos em vigor, contribuindo para o aumento ligeiro do passivo; o aumento do nível da tesouraria global do Grupo compensou a redução do ativo fixo, resultante do efeito normal das amortizações e depreciações de aviões e outros equipamentos, que se traduziu num aumento moderado do ativo, superior, ainda assim, ao do passivo.

A alteração resultante do aumento diferenciado entre o ativo e o passivo teve, como contrapartida, uma melhoria do capital próprio que, embora se mantendo em valores negativos, registou uma recuperação ligeira. Esta recuperação teve como fatores determinantes a melhoria significativa do resultado líquido do Grupo, fruto do bom desempenho do transporte aéreo, principal motor da atividade do Grupo, e a redução dos prejuízos na TAP M&E Brasil. O resultado líquido do Grupo ficou, assim, próximo do *break-even*, significativamente melhor que no ano anterior.

A reestruturação e o reequilíbrio da demonstração da posição financeira do Grupo TAP, no que ao processo de privatização diz respeito, continuarão dependentes de decisões do acionista e das próprias condições dos mercados financeiros e da indústria de transporte aéreo. Até lá, a estrutura financeira do Grupo continuará dependente de financiamentos bancários e de locações operacionais, bem como da capacidade de geração de tesouraria. Aquela restrição constitui um fator condicionante relativamente a novos investimentos, para expansão, de dimensão elevada e com caráter estruturante, embora não constitua entrave ao prosseguimento do normal financiamento da atividade e ao seu desenvolvimento.

## 4 – Trabalhadores ao serviço

Durante os exercícios de 2013 e 2012 o número médio de trabalhadores ao serviço, da empresa e de todas as subsidiárias, foi de 10.561 e de 10.923, respetivamente.

	2013					
	Transporte Aéreo	Manutenção	<i>Free Shop</i>	<i>Catering</i>	Outros	Total
Portugal	4.582	1.870	417	506	710	8.085
Brasil	125	1.951	-	-	-	2.076
Outros	388	12	-	-	-	400
	<b>5.095</b>	<b>3.833</b>	<b>417</b>	<b>506</b>	<b>710</b>	<b>10.561</b>

	2012					
	Transporte Aéreo	Manutenção	<i>Free Shop</i>	<i>Catering</i>	Outros	Total
Portugal	4.545	1.891	397	792	729	8.354
Brasil	124	2.040	-	-	-	2.164
Outros	393	12	-	-	-	405
	<b>5.062</b>	<b>3.943</b>	<b>397</b>	<b>792</b>	<b>729</b>	<b>10.923</b>

## 5 – Ativos fixos tangíveis

Durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2013 e 2012 o movimento ocorrido no valor dos ativos fixos tangíveis, bem como nas respetivas depreciações acumuladas, foi o seguinte:

2013										
	Terrenos e recursos naturais	Edifícios e outras construções	Equipamento básico	Equipamento de transporte	Ferramentas e utensílios	Equipamento administrativo	Outros ativos fixos tangíveis	Outros ativos em curso	Adiantamentos por conta de ativos fixos tangíveis	Total
<b>Ativo Bruto</b>										
Saldo inicial	42.057	349.182	2.100.543	5.433	30.992	67.208	23.233	7.259	7.042	2.632.949
Adições	–	361	10.750	165	1.444	1.147	749	3.044	205	17.865
Alienações	(4)	(6)	(2.196)	(31)	(19)	(1)	–	–	–	(2.257)
Outras transferências/abates	–	9	(946)	(11)	1.101	(1.139)	(358)	(3.914)	(349)	(5.607)
Diferenças de câmbio	(137)	(860)	(2.842)	(17)	(1.758)	(728)	–	(473)	–	(6.815)
<b>Saldo final</b>	<b>41.916</b>	<b>348.686</b>	<b>2.105.309</b>	<b>5.539</b>	<b>31.760</b>	<b>66.487</b>	<b>23.624</b>	<b>5.916</b>	<b>6.898</b>	<b>2.636.135</b>
<b>Depreciações Acumuladas</b>										
Saldo inicial	–	236.680	1.451.676	5.178	19.240	63.029	18.896	–	–	1.794.699
Dotações (Nota 50)	–	5.810	103.687	147	1.863	1.923	1.743	–	–	115.173
Alienações	–	(5)	(640)	(31)	(15)	(1)	–	–	–	(692)
Outras transferências/abates	–	(1)	(2.386)	(11)	(19)	(1.128)	(237)	–	–	(3.782)
Diferenças de câmbio	–	(263)	(2.477)	(16)	(949)	(668)	–	–	–	(4.373)
<b>Saldo final</b>	<b>–</b>	<b>242.221</b>	<b>1.549.860</b>	<b>5.267</b>	<b>20.120</b>	<b>63.155</b>	<b>20.402</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1.901.025</b>
<b>Valor líquido</b>	<b>41.916</b>	<b>106.465</b>	<b>555.449</b>	<b>272</b>	<b>11.640</b>	<b>3.332</b>	<b>3.222</b>	<b>5.916</b>	<b>6.898</b>	<b>735.110</b>
2012										
	Terrenos e recursos naturais	Edifícios e outras construções	Equipamento básico	Equipamento de transporte	Ferramentas e utensílios	Equipamento administrativo	Outros ativos fixos tangíveis	Outros ativos em curso	Adiantamentos por conta de ativos fixos tangíveis	Total
<b>Ativo Bruto</b>										
Saldo inicial	42.179	349.831	2.127.791	5.172	32.683	66.680	22.688	8.753	7.140	2.662.917
Adições	–	63	30.419	301	1.030	1.856	1.528	4.688	40	39.925
Alienações	–	–	(50.337)	(12)	(1.714)	(11)	(4)	–	–	(52.078)
Outras transferências/abates	(27)	(110)	(5.364)	(16)	162	(811)	(979)	(5.896)	(138)	(13.179)
Diferenças de câmbio	(95)	(602)	(1.966)	(12)	(1.169)	(506)	–	(286)	–	(4.636)
<b>Saldo final</b>	<b>42.057</b>	<b>349.182</b>	<b>2.100.543</b>	<b>5.433</b>	<b>30.992</b>	<b>67.208</b>	<b>23.233</b>	<b>7.259</b>	<b>7.042</b>	<b>2.632.949</b>
<b>Depreciações Acumuladas</b>										
Saldo inicial	–	230.913	1.375.163	4.960	19.268	62.311	17.970	–	–	1.710.585
Dotações (Nota 50)	–	5.981	107.128	255	2.006	2.148	1.614	–	–	119.132
Alienações	–	–	(21.627)	(12)	(1.508)	–	(4)	–	–	(23.151)
Outras transferências/abates	–	(58)	(7.376)	(16)	(13)	(979)	(684)	–	–	(9.126)
Diferenças de câmbio	–	(156)	(1.612)	(9)	(513)	(451)	–	–	–	(2.741)
<b>Saldo final</b>	<b>–</b>	<b>236.680</b>	<b>1.451.676</b>	<b>5.178</b>	<b>19.240</b>	<b>63.029</b>	<b>18.896</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1.794.699</b>
<b>Valor líquido</b>	<b>42.057</b>	<b>112.502</b>	<b>648.867</b>	<b>255</b>	<b>11.752</b>	<b>4.179</b>	<b>4.337</b>	<b>7.259</b>	<b>7.042</b>	<b>838.250</b>

Os terrenos e os edifícios e outras construções, da sede da TAP S.A., foram transferidos para a propriedade desta subsidiária ao abrigo do Decreto-Lei n.º 351/89 de 13 de outubro. Contribuíram para o movimento da rubrica “Equipamento básico”:

// Adições, no montante de 10.750 milhares de Euros, respeitantes, essencialmente, à aquisição de reatores, sobressalentes e modificações nos montantes de 2.075 milhares de Euros, 4.228 milhares de Euros e 1.022 milhares de Euros, respetivamente;

// Alienações, totalizando 2.196 milhares de Euros, destacando-se a alienação de um reator, cujo valor líquido contabilístico ascendia a 1.483 milhares de Euros, o que gerou uma menos-valia de 17 milhares de Euros;

// Transferências e abates de sobressalentes por sucata e outros equipamentos diversos de manutenção.

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 a rubrica “Equipamento básico” tem a seguinte composição:

	2013			2012		
	Valor Bruto	Amortizações acumuladas	Valor Líquido	Valor Bruto	Amortizações acumuladas	Valor Líquido
Equipamento de voo						
Frota aérea	375.196	(329.998)	45.198	413.932	(357.708)	56.224
Reatores de reserva	24.058	(20.287)	3.771	23.480	(19.401)	4.079
Sobressalentes	133.944	(98.842)	35.102	132.786	(96.841)	35.945
	<b>533.198</b>	<b>(449.127)</b>	<b>84.071</b>	<b>570.198</b>	<b>(473.950)</b>	<b>96.248</b>
Equipamento de voo em regime de locação financeira						
Frota aérea	1.444.614	(998.547)	446.067	1.401.653	(877.232)	524.421
Reatores de reserva	6.867	(2.897)	3.970	6.867	(2.511)	4.356
	1.451.481	(1.001.444)	450.037	1.408.520	(879.743)	528.777
Máquinas e aparelhagem diversa	120.630	(99.289)	21.341	121.825	(97.983)	23.842
	<b>2.105.309</b>	<b>(1.549.860)</b>	<b>555.449</b>	<b>2.100.543</b>	<b>(1.451.676)</b>	<b>648.867</b>

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 a frota aérea do Grupo decompõe-se da seguinte forma:

	2013				2012			
	Propriedade Grupo TAP	Locação financeira	Locação operacional	Total	Propriedade Grupo TAP	Locação financeira	Locação operacional	Total
Airbus A340	4	-	-	4	4	-	-	4
Airbus A330	-	11	1	12	-	11	1	12
Airbus A319	-	15	4	19	-	15	4	19
Airbus A320	-	5	12	17	-	5	12	17
Airbus A321	-	2	1	3	1	1	1	3
Fokker 100	-	6	-	6	-	6	-	6
Embraer 145	-	8	-	8	-	8	-	8
	<b>4</b>	<b>47</b>	<b>18</b>	<b>69</b>	<b>5</b>	<b>46</b>	<b>18</b>	<b>69</b>

Adicionalmente, o Grupo TAP utiliza duas aeronaves (Beechcraft 1900 D), da OMNI, que estão a ser operadas pela TAP S.A. em regime de ACMI (*Aircraft, Crew, Maintenance and Insurance*).

O aumento verificado na rubrica "Outros ativos em curso", no montante de 3.044 milhares de Euros, refere-se, principalmente, a modificações efetuadas na frota.

A rubrica "Adiantamentos por conta de ativos fixos tangíveis" compreende os adiantamentos efetuados para a aquisição futura de aeronaves.

## 6 – Propriedades de investimento

À data de 31 de dezembro de 2013 a rubrica de propriedades de investimento reporta-se ao valor atribuído: i) imóvel em Maputo (Moçambique), ii) edifício no Rio de Janeiro (Brasil) que foi transferido, em 2012, da rubrica de ativos fixos tangíveis em função do seu uso indeterminado e iii) dois apartamentos em Sacavém.

O movimento ocorrido nesta rubrica foi conforme segue:

	2013	2012
<b>Saldo inicial</b>	4.274	2.862
Ajustamentos de justo valor – ganhos e perdas líquidos (Nota 47)	(410)	2.210
Alienações	-	(834)
Transferências	-	36
<b>Saldo final</b>	<b>3.864</b>	<b>4.274</b>

O justo valor das propriedades de investimento foi determinado por avaliador independente, com qualificação profissional reconhecida, tendo os métodos e pressupostos significativos, aplicados na determinação do justo valor das propriedades, sido suportado por evidências do mercado.

As quantias reconhecidas nos lucros ou prejuízos do exercício, associadas a rendimentos de rendas e gastos operacionais diretos, são imateriais no conjunto das demonstrações financeiras do Grupo.

## 7 – Goodwill

No decurso dos exercícios de 2013 e 2012 o movimento ocorrido na rubrica “Goodwill” foi conforme segue:

	2013		
	Saldo inicial	Varição cambial	Saldo final
Transporte Aéreo	63.099	-	63.099
Manutenção e Engenharia Brasil	137.796	(7.856)	129.940
	<b>200.895</b>	<b>(7.856)</b>	<b>193.039</b>

	2012		
	Saldo inicial	Varição cambial	Saldo final
Transporte Aéreo	63.099	-	63.099
Manutenção e Engenharia Brasil	143.296	(5.500)	137.796
	<b>206.395</b>	<b>(5.500)</b>	<b>200.895</b>

O montante de 7.856 milhares de Euros refere-se à variação cambial, de parte do *goodwill* da Manutenção e Engenharia Brasil, que se encontra denominado em Reais (124.880.960 Reais).

Conforme preconizado pela IAS 36, o *goodwill* encontra-se sujeito a testes de imparidade efetuados numa base anual, conforme política contabilística descrita na Nota 2.9.

O *goodwill* é atribuído às unidades geradoras de fluxos de caixa (“CGU’s”) do Grupo, identificadas de acordo com o segmento de negócio e com o país da operação, conforme segue:

	2013		
	Transporte Aéreo	Manutenção	Total
Portugal	63.099	-	63.099
Brasil	-	129.940	129.940
	<b>63.099</b>	<b>129.940</b>	<b>193.039</b>

	2012		
	Transporte Aéreo	Manutenção	Total
Portugal	63.099	-	63.099
Brasil	-	137.796	137.796
	<b>63.099</b>	<b>137.796</b>	<b>200.895</b>

Para efeitos de testes de imparidade, o valor recuperável das CGU’s, é determinado com base no valor em uso, de acordo com o método dos fluxos de caixa descontados. Os cálculos baseiam-se no desempenho histórico e nas expectativas de desenvolvimento do negócio com a atual estrutura produtiva, sendo, por norma, utilizado o orçamento para o ano seguinte e uma estimativa dos fluxos de caixa para um período subsequente de 4 anos.

No caso da unidade de negócio da Manutenção e Engenharia Brasil foi utilizado um orçamento para o ano seguinte e uma estimativa para o período subsequente de 8 anos, que incorporou, nomeadamente, a recuperação dos prejuízos fiscais existentes na estimativa de fluxos de caixa.

Em resultado dos testes de imparidade efetuados às diferentes CGU’s não foram identificadas perdas por imparidade no *goodwill*.

Os principais pressupostos utilizados, para efeitos de testes de imparidade, foram os seguintes:

31 de dezembro de 2013	Portugal	Brasil
Taxa de desconto*	10,0%	14,5%
CAGR da receita**	6,5%	13,1%
Crescimento na perpetuidade	0,0%	4,0%
Taxa de imposto	29,5%	34,0%

31 de dezembro de 2012	Portugal	Brasil
Taxa de desconto*	10,0%	14,5%
CAGR da receita**	5,8%	13,6%
Crescimento na perpetuidade	0,0%	4,0%
Taxa de imposto	29,5%	34,0%

\* Taxa de desconto líquida de impostos

\*\* *Compound Annual Growth Rate* da receita – taxa de crescimento, ano após ano, de um investimento durante um determinado período de tempo

Os testes de imparidade, realizados em 2013, sustentam a recuperabilidade da quantia escriturada das referidas unidades geradoras de caixa. Em 31 de dezembro de 2013 o valor contabilístico da unidade do transporte aéreo ascende a 185.924 milhares de Euros, sendo que o valor contabilístico da unidade de manutenção no Brasil é negativo em 168.042 milhares de Euros.

## 8 – Outros ativos intangíveis

No decurso dos exercícios de 2013 e 2012 o movimento ocorrido na rubrica “Outros ativos intangíveis” foi conforme segue:

	Despesas de desenvolvimento	Propriedade industrial e outros direitos	Programas de computador	Ativos em curso	Total
<b>Custo de aquisição</b>					
<b>Saldo a 1 de janeiro de 2012</b>	<b>20.053</b>	<b>11.952</b>	<b>769</b>	<b>248</b>	<b>33.022</b>
Aquisições	-	-	351	20	371
Regularizações, transferências e abates	(20.053)	-	1.228	(248)	(19.073)
<b>Saldo a 31 de dezembro de 2012</b>	<b>-</b>	<b>11.952</b>	<b>2.348</b>	<b>20</b>	<b>14.320</b>
Aquisições	-	-	32	5	37
Regularizações, transferências e abates	-	-	2	-	2
<b>Saldo a 31 de dezembro de 2013</b>	<b>-</b>	<b>11.952</b>	<b>2.382</b>	<b>25</b>	<b>14.359</b>
<b>Amort. acumuladas e perdas por imparidade</b>					
<b>Saldo a 1 de janeiro de 2012</b>	<b>(20.053)</b>	<b>(10.909)</b>	<b>(636)</b>	<b>-</b>	<b>(31.598)</b>
Amortizações e perdas por imparidade (Nota 50)	-	(404)	(240)	-	(644)
Regularizações, transferências e abates	20.053	-	(818)	-	19.235
<b>Saldo a 31 de dezembro de 2012</b>	<b>-</b>	<b>(11.313)</b>	<b>(1.694)</b>	<b>-</b>	<b>(13.007)</b>
Amortizações e perdas por imparidade (Nota 50)	-	(403)	(175)	-	(578)
<b>Saldo a 31 de dezembro de 2013</b>	<b>-</b>	<b>(11.716)</b>	<b>(1.869)</b>	<b>-</b>	<b>(13.585)</b>
Valor líquido a 1 de janeiro de 2012	-	<b>1.043</b>	<b>133</b>	<b>248</b>	<b>1.424</b>
Valor líquido a 31 de dezembro de 2012	-	<b>639</b>	<b>654</b>	<b>20</b>	<b>1.313</b>
Valor líquido a 31 de dezembro de 2013	-	<b>236</b>	<b>513</b>	<b>25</b>	<b>774</b>

A rubrica “Propriedade industrial e outros direitos”, no montante líquido de 236 milhares de Euros, respeita à licença de manutenção, concedida pela CFM International, S.A. (“CFMI”), no montante de 5.000 milhares de USD, durante um período de 10 anos. Esta licença garante a possibilidade ao Grupo de prestar, a terceiros, informação e suporte técnicos relacionados com reatores que a TAP S.A. não opera atualmente e é amortizada em quotas constantes durante aquele período.

## 10 – Participações financeiras – método da equivalência patrimonial

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 a participação financeira na SPdH está reduzida a zero, e as responsabilidades imputáveis ao Grupo TAP estão registadas em provisões (ver a rubrica “Provisões para investimentos financeiros” na Nota 26).

## 13 – Outros ativos financeiros

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 os outros ativos financeiros apresentavam-se do seguinte modo:

	2013		2012	
	Correntes	Não correntes	Correntes	Não correntes
Empréstimos concedidos e contas a receber	-	2.220	-	2.848
	-	2.220	-	2.848

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 os outros ativos financeiros não correntes decompõem-se do seguinte modo:

	2013	2012
Empréstimo Salvor Hotéis Moçambique	849	1.454
SITA Group Foundation	666	666
Depósitos bancários em Moçambique	508	531
Outros	197	197
	<b>2.220</b>	<b>2.848</b>

O empréstimo à Salvor Hotéis Moçambique resultou da disponibilização, em 1997, de fundos detidos pela TAP S.A., que apenas podiam ser utilizados para investimento em Moçambique. Em 31 de dezembro de 2008 os referidos montantes encontravam-se totalmente ajustados em virtude das restrições quanto à transferência de fundos para o exterior. Em 2010 a TAP S.A. recebeu 3.250 milhares de Dólares, tendo sido assinado um acordo de reembolso para o saldo remanescente e uma livrança pelo montante em dívida, pelo que foi revertido o ajustamento na sua totalidade.

O montante apresentado relativo a SITA Group Foundation refere-se, essencialmente, a 519.778 certificados (títulos de capital não cotados) daquela empresa, entidade fundada pela Société International de Télécommunications Aéronautiques.

O movimento ocorrido nesta rubrica, nos exercícios de 2013 e 2012, foi como segue:

	2013	2012
Saldo inicial	2.848	3.258
Diminuições	(563)	(373)
Variação cambial	(65)	(37)
<b>Saldo final</b>	<b>2.220</b>	<b>2.848</b>



## Prejuízos fiscais reportáveis

Nos termos da legislação, em vigor em Portugal, os prejuízos fiscais gerados até 2009, de 2010 a 2011, e a partir de 2012 são reportáveis durante um período de seis, quatro e cinco anos, respetivamente, após a sua ocorrência e suscetíveis de dedução a lucros fiscais gerados durante esse período, até ao limite de 75% do lucro tributável em 2013 e 70% do lucro tributável nos exercícios seguintes.

O Grupo TAP considera que são, parcialmente, recuperáveis os prejuízos fiscais reportáveis da TAP S.A. através da sua utilização na redução do resultado tributável futuro.

Face aos lucros tributados existentes nos últimos anos, o Grupo considera em 31 de dezembro de 2013 existir capacidade de dedução a lucros tributáveis futuros, e como tal, registou o imposto diferido ativo correspondente, na subsidiária TAP S.A. Os prejuízos fiscais reportáveis em 31 de dezembro de 2013 e utilizados em 2013 detalham-se conforme segue:

1 de janeiro de 2013	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
TAP SGPS	2.331	1.765	1.454	14.204	2.691	2.923	n/a	25.368
TAP S.A.	-	132.413	-	-	-	-	n/a	132.413
Portugália	27.979	156	-	3.238	1.855	-	n/a	33.228
UCS	-	-	-	195	-	18	n/a	213
TAP M&E Brasil	-	1.925	81.478	35.732	12.132	32.555	n/a	163.822
	<b>30.310</b>	<b>136.259</b>	<b>82.932</b>	<b>53.369</b>	<b>16.678</b>	<b>35.496</b>	<b>n/a</b>	<b>355.044</b>

Utilização de prejuízos fiscais reportáveis em 2013	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
TAP SGPS	-	-	-	-	-	-	n/a	-
TAP S.A.	-	(9.030)	-	-	-	-	n/a	(9.030)
Portugália	(3.745)	-	-	-	-	-	n/a	(3.745)
UCS	-	-	-	-	-	-	n/a	-
TAP M&E Brasil	-	-	-	-	-	-	n/a	-
	<b>(3.745)</b>	<b>(9.030)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>n/a</b>	<b>(12.775)</b>

31 de dezembro de 2013	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 Provisório	Total
TAP SGPS	n/a	1.765	1.454	14.204	2.691	2.923	4.652	27.689
TAP S.A.	n/a	123.383	-	-	-	-	-	123.383
Portugália	n/a	156	-	3.238	1.855	-	-	5.249
UCS	n/a	-	-	195	-	18	96	309
TAP M&E Brasil	n/a	1.925	81.478	35.732	12.132	32.555	20.968	184.790
	<b>n/a</b>	<b>127.229</b>	<b>82.932</b>	<b>53.369</b>	<b>16.678</b>	<b>35.496</b>	<b>25.716</b>	<b>341.420</b>

Ano Limite de Dedução	2013	2014	2015	2014	2015	2017	2018
-----------------------	------	------	------	------	------	------	------

No exercício de 2006 a subsidiária TAP S.A. realizou, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 453/99, de 5 de novembro, uma operação de securitização de créditos futuros, na qual o Deutsche Bank atuou como *lead manager*, tendo os créditos futuros sido adquiridos pela Tagus - Sociedade de Titularização de Créditos, S.A.

Em resultado desta operação, e por força do disposto no n.º 1 do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 219/2001, de 4 de agosto, o montante de 230.000 milhares de Euros, foi acrescido para efeitos de determinação do lucro tributável do exercício de 2006. Refira-se que, ao lucro tributável apurado foi deduzido os prejuízos fiscais reportáveis dos exercícios de 2000, 2001 e 2002.

O passivo registado pela TAP S.A., que corresponde ao montante recebido pela venda dos créditos futuros, no valor de 230.000 milhares de Euros, tendo as despesas com a operação ascendido a 779 milhares de Euros, está a ser reembolsado, até dezembro de 2016, à medida que ocorra a entrega dos créditos cedidos à sociedade de titularização de créditos. O custo financeiro associado ao passivo originado com a alienação destes créditos está em linha com as taxas de mercado.

O relatório elaborado pela Inspeção Tributária, em 2009, apresenta um entendimento divergente do preconizado pelo Grupo, fundamentalmente baseado na não aplicabilidade do disposto do Decreto-Lei n.º 219/2001, de 4 de agosto, entendendo a Administração Fiscal que a referida operação constitui um passivo financeiro, não originando, por si só, o apuramento de qualquer rendimento ou resultado tributável em IRC, concluindo que não se justifica qualquer ajustamento fiscal no ano da realização da operação de securitização.

O Conselho de Administração Executivo, suportado no parecer dos seus advogados e consultores fiscais, entende que lhe assiste inteira razão no procedimento adotado, pelo que tem vindo a proceder ao exercício do seu legítimo direito de contestação.

Salientamos que os prejuízos fiscais reportáveis, anteriormente apresentados, encontram-se ajustados da correção acima referida.

De acordo com a legislação em vigor no Brasil, nomeadamente a Lei 11.941 de 2009, é possível utilizar prejuízos fiscais reportáveis através da consolidação do parcelamento especial de alguns débitos fiscais. Assim, no exercício de 2011, a TAP M&E Brasil optou por utilizar os seus prejuízos, através do abatimento dos juros da dívida em 34% (alíquota dos impostos), o que resultou na eliminação de prejuízos fiscais reportáveis no montante de 149.527 milhares de Euros.

## 16 – Adiantamentos a fornecedores

	2013	2012
Conta corrente	8.895	5.378
	<b>8.895</b>	<b>5.378</b>

O montante registado nesta rubrica, em 31 de dezembro de 2013 e 2012, refere-se às seguintes entidades:

	2013	2012
GE Engine Services, Inc.	2.417	-
Airbus	2.011	759
Messier-Dowty	1.167	-
SITA	485	507
Marshall Aerospace	483	617
Schenck Rotec	233	403
Zim Flugsitz GmbH	175	-
Honeywell Intellectual Properties	108	130
FRB Serviços de Alimentação Ltda.	84	101
Vinhas e Pessoa Advogados Associados	24	180
Aero Systems Engineering	-	415
Taylor Hobson	-	240
Outros	1.708	2.026
	<b>8.895</b>	<b>5.378</b>

## 17 – Estado e outros entes públicos

Os saldos com o Estado e outros entes públicos detalham-se como segue:

	2013			2012		
	Correntes	Não correntes	Total	Correntes	Não correntes	Total
<b>Ativo</b>						
Imposto sobre o rendimento a receber	137	-	137	382	-	382
Outros	14.266	-	14.266	17.454	-	17.454
	<b>14.403</b>	<b>-</b>	<b>14.403</b>	<b>17.836</b>	<b>-</b>	<b>17.836</b>
<b>Passivo</b>						
Imposto sobre o rendimento a pagar	2.395	-	2.395	3.358	-	3.358
Outros	27.110	59.898	87.008	26.369	76.557	102.926
	<b>29.505</b>	<b>59.898</b>	<b>89.403</b>	<b>29.727</b>	<b>76.557</b>	<b>106.284</b>

Os valores referentes aos exercícios de 2013 e 2012 são decompostos da seguinte forma:

	2013		2012	
	Ativo	Passivo	Ativo	Passivo
<b>Estado – Subsídios a realizar:</b>				
Indemnizações compensatórias	4.194	-	6.554	-
<b>Estado e Outros Entes Públicos:</b>				
IRC	137	2.395	382	3.358
IRS	-	8.253	-	5.823
IVA	5.621	572	6.846	608
Segurança Social	-	8.872	-	8.196
Estado – Brasil	3.459	69.109	3.046	88.163
Outros	992	202	1.008	136
	<b>14.403</b>	<b>89.403</b>	<b>17.836</b>	<b>106.284</b>

Em 31 de dezembro de 2013 o montante registado na rubrica “Indemnizações compensatórias” inclui o parcial da tarifa suportada pelo Estado referente às rotas da Região Autónoma dos Açores do exercício de 2013, no montante total de 2.090 milhares de Euros. Estes montantes correspondem a bilhetes vendidos pela TAP S.A., podendo ser voados por esta ou por companhias terceiras. Esta rubrica inclui, ainda, o montante de 2.104 milhares de Euros, a receber do Estado, relativo a encaminhamentos entre ilhas na Região Autónoma dos Açores. Os montantes referentes ao segundo semestre de 2012 e ao ano de 2013 não se encontram, ainda, aferidos e verificados pela Inspeção Geral de Finanças, nem aprovados pelo Governo, não sendo contudo esperadas correções significativas aos valores registados pelo Grupo.

Em 31 de dezembro de 2013 o saldo devedor do IVA refere-se aos pedidos de reembolsos, ainda não recebidos, relativos aos meses de outubro, novembro e dezembro de 2013.

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 a rubrica “Estado – Brasil” tem a seguinte composição:

	2013		2012	
	Ativo	Passivo	Ativo	Passivo
<b>Corrente:</b>				
REFIS	-	6.987	-	7.956
Outros	3.459	2.224	3.046	3.650
<b>Não corrente:</b>				
REFIS	-	59.752	-	76.013
Outros	-	146	-	544
	<b>3.459</b>	<b>69.109</b>	<b>3.046</b>	<b>88.163</b>

A subsidiária TAP M&E Brasil aderiu, em 2009, ao programa de refinanciamento fiscal, denominado REFIS, pelo que compensou parte dos juros e multas de contingências com imposto de renda e contribuição social diferidos, sobre a totalidade dos prejuízos fiscais e base negativa de contribuição social, tendo reduzido à sua dívida o montante de 49.448 milhares de Euros.

O Decreto-Lei n.º 258/98, de 17 de agosto, revogou as isenções fiscais de que a TAP S.A. havia vindo a beneficiar, e que tinham sido estabelecidas na base XII anexa ao Decreto-Lei n.º 39.188, de 25 de abril de 1953, e nos Decretos-Lei n.º 39.673, de 22 de maio de 1954, n.º 41.000, de 12 de fevereiro de 1957 e n.º 44.373, de 29 de maio de 1962, pelo que deixou de estar isenta do pagamento, ao Estado, de impostos e contribuições.

De acordo com a legislação em vigor, as declarações fiscais das empresas, com sede em Portugal, incluídas na consolidação, estão sujeitas a revisão e correção por parte das autoridades fiscais durante um período de quatro anos (cinco anos para a Segurança Social), exceto quando tenham havido prejuízos fiscais, tenham sido concedidos benefícios fiscais, ou estejam em curso inspeções, reclamações ou impugnações, casos estes em que, dependendo das circunstâncias, os prazos são alongados ou suspensos. O Conselho de Administração Executivo do Grupo entende que, as eventuais correções resultantes de revisões/inspeções por parte das autoridades fiscais àquelas declarações de impostos, não terão um efeito significativo nas demonstrações financeiras consolidadas em 31 de dezembro de 2013.

## 18 – Outras contas a receber

Em 31 de dezembro de 2013 e de 2012 a rubrica “Outras contas a receber” decompõe-se como segue:

	2013		2012	
	Correntes	Não Correntes	Correntes	Não Correntes
Entidades relacionadas (Nota 56)	3.454	3.700	5.169	3.700
Pessoal	11.534	-	8.606	-
Acréscimos de ganhos	17.051	-	14.739	256
Outros	38.743	38.902	32.189	45.556
Perdas de imparidade de outros devedores	(4.431)	(1.921)	(4.131)	(1.921)
	<b>66.351</b>	<b>40.681</b>	<b>56.572</b>	<b>47.591</b>

### Entidades relacionadas – não correntes

A rubrica “Entidades relacionadas – não correntes”, no montante de 3.700 milhares de Euros, respeita a prestações acessórias de capital, concedidas à SPdH (Notas 26 e 56).

### Acréscimos de ganhos

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 o valor registado na rubrica “Acréscimos de ganhos” decompõe-se do seguinte modo:

	2013		2012	
	Correntes	Não Correntes	Correntes	Não Correntes
Hedging de combustível	9.547	-	1.535	256
Trabalhos para companhias de aviação	1.653	-	2.838	-
Venda de milhas a parceiros	1.458	-	1.778	-
Publicidade	473	-	1.520	-
Juros a receber	272	-	33	-
Venda de sucata	-	-	1.402	-
Taxas de terminal	-	-	542	-
Outros	3.648	-	5.091	-
	<b>17.051</b>	<b>-</b>	<b>14.739</b>	<b>256</b>

O montante evidenciado na rubrica de *hedging* de combustível, em 31 de dezembro de 2013 e 2012, detalha-se como segue:

	2013		2012	
	Correntes	Não Correntes	Correntes	Não Correntes
Especialização do ganho do exercício	1.559	-	1.091	-
Justo valor de swaps de jet fuel (Nota 24)	7.988	-	444	256
	<b>9.547</b>	<b>-</b>	<b>1.535</b>	<b>256</b>

### Outros – não correntes

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 o valor registado na rubrica “Outros – não correntes” corresponde a:

	2013	2012
Depósitos judiciais – Brasil	17.648	20.429
Depósitos de garantia (Nota 27)	8.150	8.043
Depósitos cativos	4.933	5.615
SITA – Société Internationale de Télécommunications Aéronautiques	321	352
Pasogal SGPS, S.A.	-	3.000
Outros	7.850	8.117
	<b>38.902</b>	<b>45.556</b>

Os depósitos de garantia são constituídos pela TAP S.A., no âmbito dos contratos de locação operacional para aviões e reatores que serão devolvidos, sem juros, à medida que esses aviões e reatores forem sendo restituídos aos locadores.

Os depósitos cativos respeitam à garantia, da prestação futura de serviços de manutenção, aos aviões da FAF (Força Aérea Francesa).

#### Outros – correntes

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 o valor registado na rubrica “Outros – correntes” corresponde a:

	2013	2012
Faturação Interline e outros	12.139	8.400
Devedores – Brasil	4.809	4.832
Devedores – Itália	3.047	2.027
Pasogal SGPS, S.A. (Nota 37)	3.000	-
IVA das Representações	1.632	1.732
Valores a receber de fornecedores	6.829	8.688
Outros	7.287	6.510
	<b>38.743</b>	<b>32.189</b>

A rubrica “Outros”, no montante de 7.287 milhares de Euros, inclui 582 milhares de Euros relativo ao excesso de financiamento, registado em 31 de dezembro de 2013, do Fundo de Pensões Horizonte Valorização da subsidiária UCS. Este excesso de financiamento é reembolsável nos termos da lei e/ou dispensa contribuições futuras (Nota 28).

#### Perdas de imparidade de outros devedores

O movimento ocorrido nesta rubrica, nos exercícios de 2013 e 2012, é como segue:

<b>Saldo inicial a 1 de janeiro 2012</b>		<b>6.498</b>
Reforço (Nota 44)		661
Reversões (Nota 44)		(244)
Utilizações		(863)
<b>Saldo final a 31 de dezembro de 2012</b>		<b>6.052</b>
Reforço (Nota 44)		474
Reversões (Nota 44)		-
Utilizações		(174)
<b>Saldo final a 31 de dezembro de 2013</b>		<b>6.352</b>

## 19 – Diferimentos

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 a rubrica de diferimentos detalha-se como segue:

	2013	2012
Diferimentos ativos	12.636	9.597
	<b>12.636</b>	<b>9.597</b>
Diferimentos passivos	57.081	53.360
	<b>57.081</b>	<b>53.360</b>

O montante registado na rubrica “Diferimentos ativos”, em 31 de dezembro de 2013 e 2012, detalha-se conforme segue:

	2013	2012
Comissões	3.812	2.229
Leasings de aviões	2.389	2.614
Rendas e alugueres	2.092	1.909
Seguros	1.859	2.213
Manutenção de equipamento	1.353	345
Outros gastos diferidos	1.131	287
	<b>12.636</b>	<b>9.597</b>

As comissões respeitam a valores pagos a agentes por bilhetes vendidos, mas ainda não voados e não caducados, até 31 de dezembro de 2013 e 2012.

A rubrica “Diferimentos passivos”, em 31 de dezembro de 2013 e 2012, é detalhada do seguinte modo:

	2013	2012
Trabalhos para companhias de aviação	34.066	27.530
Programa de fidelização de clientes	21.908	25.133
Publicidade	348	335
Reservas de <i>overhaul</i>	123	123
Outros	636	239
	<b>57.081</b>	<b>53.360</b>

O montante de 34.066 milhares de Euros (2012: 27.530 milhares de Euros), registado na rubrica "Trabalhos para companhias de aviação", refere-se a faturação provisória de trabalhos de manutenção para terceiros que ainda se encontram em curso à data de 31 de dezembro de 2013.

No âmbito da aplicação do IFRIC 13 – Programa de fidelização de clientes, a atribuição de milhas aos clientes, aderentes ao programa de fidelização denominado "TAP Victoria", é diferida com base no valor unitário da milha, percecionado pelo cliente (Nota 2.26.).

## 20 – Inventários

O detalhe dos inventários em 31 de dezembro de 2013 e 2012 é como segue:

	2013	2012
Mercadorias (Nota 40)	14.788	14.400
Produtos e trabalhos em curso (Nota 38)	5.288	10.046
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo (Nota 40)	138.021	147.934
Perdas por imparidade de inventários	(49.198)	(47.265)
	<b>108.899</b>	<b>125.115</b>

A rubrica "Produtos e trabalhos em curso" corresponde ao valor dos materiais e horas aplicados em obras de manutenção de aeronaves para terceiros que ainda se encontram em curso à data de relato.

As matérias-primas, subsidiárias e de consumo referem-se a material técnico para utilização na reparação de aeronaves próprias e nas obras realizadas para outras companhias de aviação.

O movimento ocorrido na rubrica de perdas por imparidade de inventários, nos exercícios de 2012 e 2013, é conforme segue:

<b>Saldo inicial a 1 de janeiro 2012</b>		<b>57.743</b>
Reforço (Nota 43)		2.278
Reversões (Nota 43)		(314)
Utilizações		(14.524)
Ajustamento cambial		2.082
<b>Saldo final a 31 de dezembro de 2012</b>		<b>47.265</b>
Reforço (Nota 43)		5.931
Reversões (Nota 43)		(23)
Utilizações		(124)
Ajustamento cambial		(3.851)
<b>Saldo final a 31 de dezembro de 2013</b>		<b>49.198</b>

## 21 – Clientes

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 a rubrica de clientes detalha-se como segue:

	2013	2012
Clientes, conta corrente	228.830	257.501
Clientes de cobrança duvidosa	36.720	36.759
Perdas de imparidade de clientes	(59.860)	(62.686)
	<b>205.690</b>	<b>231.574</b>

A decomposição desta rubrica, por tipo de cliente, é conforme segue:

	2013	2012
Entidades privadas	91.710	86.201
Agências de viagem	74.009	80.632
Companhias de aviação	29.697	55.148
Entidades relacionadas (Nota 56)	2.667	1.654
Outros	7.607	7.939
	<b>205.690</b>	<b>231.574</b>

Os saldos a receber, de agências de viagens e de companhias de aviação, são regularizados, principalmente, através do sistema IATA *Clearing House*.

A variação ocorrida nos saldos a receber de companhias de aviação decorre, essencialmente, da redução da atividade de manutenção de aeronaves.

O movimento ocorrido na rubrica de perdas de imparidade de clientes, nos exercícios de 2013 e 2012, é como segue:

<b>Saldo inicial a 1 de janeiro 2012</b>	<b>68.737</b>
Reforço (Nota 44)	3.526
Reversões (Nota 44)	(7.266)
Utilizações	(167)
Ajustamento cambial	(2.144)
<b>Saldo final a 31 de dezembro de 2012</b>	<b>62.686</b>
Reforço (Nota 44)	3.592
Reversões (Nota 44)	(3.700)
Utilizações	(146)
Outros movimentos	571
Ajustamento cambial	(3.143)
<b>Saldo final a 31 de dezembro de 2013</b>	<b>59.860</b>

## 22 – Caixa e depósitos bancários

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 o detalhe de caixa e equivalentes de caixa apresenta os seguintes valores:

	2013	2012
Depósitos a prazo	136.094	18.889
Depósitos bancários imediatamente mobilizáveis	134.312	66.330
Numerário	205	134
<b>Caixa e depósitos bancários na demonstração da posição financeira</b>	<b>270.611</b>	<b>85.353</b>
<b>Descobertos bancários (Nota 27)</b>	<b>7.393</b>	<b>42.331</b>
<b>Caixa e seus equivalentes da demonstração dos fluxos de caixa</b>	<b>263.218</b>	<b>43.022</b>

O volume de disponibilidades apresentado pelo Grupo TAP resulta, principalmente, das disponibilidades da TAP S.A., no montante de 256.898 milhares de Euros (2012: 71.005 milhares de Euros).

Os excedentes de tesouraria são, normalmente, investidos em aplicações financeiras de curto prazo, vencendo juros a taxas normais de mercado.

## 24 – Capital próprio

O capital nominal do Grupo TAP, no valor de 15.000 milhares de Euros, é composto por 1.500.000 ações nominativas de 10 Euros cada e é detido a 100% pela Parpública – Participações Públicas, SGPS, S.A., estando integralmente subscrito e realizado.

### Reservas legais

A reserva legal foi constituída em conformidade com o artigo 295º do Código das Sociedades Comerciais, o qual prevê que esta seja dotada com um mínimo de 5% do resultado líquido do exercício até à concorrência de um valor correspondente à quinta parte do capital social. Esta reserva não é distribuível, a não ser em caso de liquidação da empresa, mas pode ser incorporada no capital ou utilizada para absorver prejuízos depois de esgotadas as outras reservas.

A 31 de dezembro de 2013 e 2012 a reserva legal encontra-se totalmente constituída de acordo com a legislação comercial em vigor.

### Reservas de conversão cambial

As diferenças de câmbio, resultantes da transposição de unidades operacionais em moeda estrangeira, são registadas no capital próprio, nesta rubrica.

	2013			
	Saldo Inicial	Aumentos	Diminuições	Saldo final
<b>TAP M&amp;E Brasil e Aeropar:</b>				
Conversão das demonstrações financeiras e <i>goodwill</i>	19.353	53.750	-	73.103
Extensão do investimento líquido na TAP M&E Brasil	(32.932)	-	(60.316)	(93.248)
	<b>(13.579)</b>	<b>53.750</b>	<b>(60.316)</b>	<b>(20.145)</b>
	2012			
	Saldo Inicial	Aumentos	Diminuições	Saldo final
<b>TAP M&amp;E Brasil e Aeropar:</b>				
Conversão das demonstrações financeiras e <i>goodwill</i>	(11.399)	30.752	-	19.353
Extensão do investimento líquido na TAP M&E Brasil	4.532	-	(37.464)	(32.932)
	<b>(6.867)</b>	<b>30.752</b>	<b>(37.464)</b>	<b>(13.579)</b>

O aumento de 53.750 milhares de Euros respeita à apropriação, pelo Grupo, das diferenças cambiais resultantes da conversão das demonstrações financeiras das sociedades que operam no Brasil.

A redução de 60.316 milhares de Euros, ocorrida em 2013, respeita às diferenças de câmbio desfavoráveis, provenientes dos financiamentos concedidos, a médio e longo prazo, à TAP M&E Brasil, cuja liquidação não é provável que ocorra num futuro previsível, sendo, em substância, uma extensão do investimento líquido do Grupo naquela entidade estrangeira.

#### Reservas de justo valor

O montante de 4.541 milhares de Euros, apresentado na rubrica "Reservas de justo valor", corresponde ao justo valor dos instrumentos financeiros classificados como de cobertura, da subsidiária TAP S.A., contabilizado em conformidade com a política descrita na Nota 2.12., líquido do imposto, no montante de 1.901 milhares de Euros (Nota 15).

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012, o justo valor dos instrumentos financeiros derivados, decompõe-se como segue:

	2013	2012
<i>Swaps de taxa de juro (Notas 31 e 58)</i>	(1.546)	(2.380)
<i>Swaps de jet fuel (Notas 18 e 58)</i>	7.988	700
	<b>6.442</b>	<b>(1.680)</b>

Os instrumentos financeiros derivados em carteira sobre taxa de juro e *jet fuel*, classificados como instrumentos de cobertura, apresentam durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2013 e 2012 as seguintes evoluções:

	Ativo		Passivo	
	Correntes	Não Correntes	Correntes	Não Correntes
<b>Justo valor em 1 de janeiro de 2012</b>	<b>429</b>	-	-	<b>(1.665)</b>
Aquisições durante o exercício - pagamento/(recebimento)	(8.902)	-	-	-
Pagamento/(recebimento) de <i>swaps</i> durante o exercício	(4.242)	-	-	626
Recebimento/(pagamento) de <i>swaps</i> retidos em resultados	13.144	-	-	(626)
Aumento/(diminuição) do justo valor refletido no capital próprio	15	256	-	(715)
<b>Justo valor em 31 de dezembro de 2012</b>	<b>444</b>	<b>256</b>	-	<b>(2.380)</b>
Aquisições durante o exercício - pagamento/(recebimento)	(300)	-	-	-
Pagamento/(recebimento) de <i>swaps</i> durante o exercício	(944)	-	-	734
Recebimento/(pagamento) de <i>swaps</i> retidos em resultados	1.244	-	-	(734)
Aumento/(diminuição) do justo valor refletido no capital próprio	7.544	(256)	-	834
<b>Justo valor em 31 de dezembro de 2013</b>	<b>7.988</b>	-	-	<b>(1.546)</b>

#### Resultados transitados

A rubrica "Resultados transitados" corresponde aos resultados líquidos dos exercícios anteriores, conforme deliberações efetuadas nas Assembleias Gerais. Encontram-se, ainda, registadas nesta rubrica as alterações decorrentes da aplicação, pela primeira vez, das Normas Internacionais de Relato Financeiro, bem como os ganhos ou perdas com remensurações dos benefícios pós-emprego, líquidos de imposto.

#### Resultado por ação

Não existem instrumentos financeiros convertíveis sobre as ações da TAP SGPS, pelo que não existe diluição dos resultados.

	2013	2012
Resultado atribuível ao acionista da TAP SGPS	(5.868)	(25.487)
Número médio ponderado de ações	1.500.000	1.500.000
Resultado básico por ação (valor em Euros)	(4)	(17)
Resultado diluído por ação (valor em Euros)	(4)	(17)

## 25 – Interesses não controlados – demonstração da posição financeira

Os interesses não controlados que figuram na demonstração da posição financeira decompõem-se como segue:

	2013	2012
Interesses não controlados de capital próprio		
Cateringpor	2.650	2.840
LFP	5.858	5.759
	<b>8.508</b>	<b>8.599</b>

## 26 – Provisões

No decurso dos exercícios de 2013 e 2012 realizaram-se os seguintes movimentos nas rubricas de provisões:

	2013						
	Saldo inicial	Aumentos	Diminuições por utilização	Montantes não utilizados revertidos	Variação cambial	Outros movimentos	Saldo final
<b>Provisões</b>							
Provisão para processos judiciais em curso (Nota 45)	22.236	1.965	(41)	(6.299)	(1.937)	842	16.766
Provisão para investimentos financeiros (Nota 37)	6.296	–	–	(706)	–	(355)	5.235
Outras provisões (Nota 45)	2.306	1.095	(10)	(384)	(175)	454	3.286
	<b>30.838</b>	<b>3.060</b>	<b>(51)</b>	<b>(7.389)</b>	<b>(2.112)</b>	<b>941</b>	<b>25.287</b>

	2012						
	Saldo inicial	Aumentos	Diminuições por utilização	Montantes não utilizados revertidos	Variação cambial	Outros movimentos	Saldo final
<b>Provisões</b>							
Provisão para processos judiciais em curso (Nota 45)	25.824	2.019	(80)	(5.425)	(1.995)	1.893	22.236
Provisão para investimentos financeiros (Nota 37)	126.785	1.886	–	(2.996)	–	(119.379)	6.296
Outras provisões (Nota 45)	5.477	298	(2.681)	(579)	(278)	69	2.306
	<b>158.086</b>	<b>4.203</b>	<b>(2.761)</b>	<b>(9.000)</b>	<b>(2.273)</b>	<b>(117.417)</b>	<b>30.838</b>

Destes movimentos, resultaram ganhos de 3.623 milhares de Euros e 3.687 milhares de Euros, em 2013 e 2012, respetivamente, registados na rubrica provisões (Nota 45).

### Provisão para processos judiciais em curso

As provisões para processos judiciais em curso são constituídas de acordo com as avaliações de risco efetuadas pelo Grupo e pelos seus consultores legais, baseadas em taxas de sucesso históricas, por natureza de processo e probabilidade de desfecho desfavorável para o Grupo. Em 31 de dezembro de 2013, a provisão existente, no montante de 16.766 milhares de Euros, destina-se a fazer face a diversos processos judiciais intentados contra o Grupo, no país e no estrangeiro.

O detalhe da provisão para processos judiciais em curso é conforme segue:

	2013	2012
Grupo TAP (sem a subsidiária TAP M&E Brasil)	8.632	8.015
Subsidiária TAP M&E Brasil	8.134	14.221
	<b>16.766</b>	<b>22.236</b>

Em 31 de dezembro de 2013, a subsidiária TAP M&E Brasil possuía cerca de 2.158 ações laborais (2.182 ações em 31 de dezembro de 2012). A subsidiária é devedora solidária do passivo laboral pela migração de funcionários da VARIG para a TAP M&E Brasil em 2001 e 2002. Há ações laborais propostas por ex-funcionários da VARIG, contra a subsidiária e contra a TAP S.A., devido à demissão dos funcionários da VARIG após o leilão judicial de venda da unidade produtiva desta empresa, ocorrido em julho de 2006.

### Provisão para investimentos financeiros

Em 2013 o Grupo apropriou ganhos com a associada SPdH no montante de 706 milhares de Euros, que foram registados na rubrica de ganhos e perdas em associadas (Nota 37). Adicionalmente, a rubrica "Outros movimentos", no montante de 355 milhares de Euros, corresponde à apropriação dos ganhos com remensurações dos benefícios pós-emprego da SPdH, que foram registados nos resultados transitados do Grupo.

Em 2012, o montante de 1.886 milhares de Euros, referente ao reforço da provisão para capitais próprios negativos da SPdH, bem como o montante de 2.966 milhares de Euros, referente à reversão de 50,1% da referida provisão, na sequência da alienação da participação na SPdH, foram registados na rubrica de ganhos e perdas em associadas (Nota 37).

Ainda em 2012, o montante de 119.379 milhares de Euros, registado em "Outros movimentos", diz respeito à utilização da provisão aquando da conversão de empréstimos em prestações acessórias, para cobertura de prejuízos, decorrente da decisão tomada em Assembleia Geral de 31 de janeiro de 2012, na sequência do acordo de venda de 50,1% do capital da SPdH.

Em março de 2009, um consórcio de três bancos (BIG, Banif e Banco Invest) transferiu para a TAP S.A. a participação detida na SPdH (50,1%) por 31,6 milhões de Euros. Na mesma data, e durante o período de pendência do processo de concentração na Autoridade da Concorrência ("AdC"), a TAP S.A. transferiu o exercício dos seus direitos de voto e supervisão, enquanto acionista maioritária da SPdH, para uma entidade independente do Grupo TAP.

A AdC deliberou, em 19 de novembro de 2009, após uma investigação aprofundada, adotar uma decisão de proibição, relativamente à operação de concentração, que consistia na aquisição, pela TAP S.A., do controlo exclusivo da SPdH, mediante a aquisição de uma participação de 50,1% do capital social da SPdH.

A AdC, impôs, assim, a obrigação de separação da SPdH mediante a alienação, por parte do Grupo TAP, das ações referentes a, pelo menos, 50,1% do capital social da SPdH. Até à venda, o regulador impôs que a gestão da SPdH fosse efetuada por um mandatário de gestão, que agia em nome da AdC, gerindo a SPdH de forma independente do Grupo TAP.

Em 18 de junho de 2012, foi celebrado um contrato de compra e venda entre, por um lado, a TAP S.A., a TAP SGPS, a Portugalá e a SPdH e, por outro, a Urbanos Grupo, SGPS, S.A. para aquisição, por parte desta, de 50,1% do capital da SPdH, o qual produz os seus efeitos a partir de 20 de julho de 2012, data da deliberação da AdC quanto à decisão de não oposição à referida operação. Entretanto, em 17 de outubro de 2012, a Pasogal SGPS, S.A. sucedeu à Urbanos Grupo, SGPS, S.A. em todos os direitos e obrigações que para esta emergiam do referido contrato e Acordo Parassocial.

As licenças de atividade da SPdH para prestação de serviços de *handling* a terceiros, em Lisboa e no Porto, nas categorias 3 (assistência a bagagem), 4 (assistência a carga e correio) e 5 (assistência de operações em pista), de acesso reservado, tinham data de termo de vigência inicial reportada a 31 de dezembro de 2011.

Considerando que o Instituto Nacional de Aviação Civil ("INAC") ainda não concluiu, à data, os concursos públicos internacionais para emissão de novas licenças, e consequente seleção do segundo prestador de serviços nessas categorias de acesso reservado para os aeroportos de Lisboa e Porto, em que a SPdH era opositora, foi, entretanto, publicado o Decreto-Lei nº 19/2012, de 27 de janeiro.

O referido Decreto-Lei veio permitir a possibilidade de o INAC prorrogar, a título excecional, as licenças de acesso à atividade de prestador de serviços de assistência em escala, nas referidas categorias reservadas nos aeroportos de Lisboa e Porto, detidas pela SPdH à data de 31 de dezembro de 2011, até à data em que os prestadores de serviços de assistência em escala, a selecionar no âmbito dos concursos públicos em curso, iniciassem a sua atividade.

Porém, o INAC já fez saber que, na sequência e em cumprimento de Despacho do Senhor Secretário de Estado das Infraestruturas, Transportes e Comunicações, publicado em 15 de novembro de 2013 na 2ª Série do Diário da República (que alterou as regras dos concursos públicos para prestadores de serviço de *handling* a terceiros nos aeroportos de Lisboa, Porto e Faro), procedeu ao cancelamento dos concursos públicos em curso e prepara a abertura de novos concursos públicos internacionais de acordo com as novas regras.

Salienta-se que, caso a SPdH não seja selecionada para prestadora dos serviços de *handling* a terceiros, nos futuros concursos públicos internacionais a abrir pelo INAC, a Pasogal SGPS, S.A. terá o direito de resolver o supra referido contrato de compra e venda.

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 a informação financeira relativa à empresa associada SPdH é conforme segue:

2013					
	Total do ativo	Total do capital próprio	Total do passivo	Vendas e serviços prestados	Resultado líquido do exercício
SPdH	22.444	(3.076)	25.520	105.062	2.126

2012					
	Total do ativo	Total do capital próprio	Total do passivo	Vendas e serviços prestados	Resultado líquido do exercício
SPdH	23.675	(5.202)	28.877	103.011	(1.496)

#### Outras provisões

Esta rubrica é decomposta da seguinte forma:

	2013	2012
Subsidiária TAP M&E Brasil:		
Provisão para contingências tributárias	752	778
Provisão para contingências cíveis	836	-
Restantes subsidiárias:		
Outras provisões	1.698	1.528
	<b>3.286</b>	<b>2.306</b>

#### Provisão para contingências tributárias e cíveis

A subsidiária TAP M&E Brasil é parte envolvida em processos tributários que se encontram a decorrer, tanto na esfera administrativa como na judicial, os quais, quando aplicáveis, são garantidos por depósitos judiciais e/ou penhora de bens.

A subsidiária TAP M&E Brasil aderiu, em 2009, ao programa de refinanciamento fiscal e parcelou a totalidade das contingências federais, cuja probabilidade de êxito se encontrava classificada como remota.

A movimentação ocorrida na provisão para contingências tributárias e cíveis foi conforme segue:

<b>Saldo em 1 de janeiro de 2012</b>	<b>4.053</b>
Redução por pagamentos efetuados	(4.574)
Variação cambial	(278)
Outros movimentos	1.577
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2012</b>	<b>778</b>
Reforço de provisão	531
Variação cambial	(175)
Outros movimentos	454
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2013</b>	<b>1.588</b>

## 27 – Financiamentos obtidos

Os financiamentos obtidos apresentam o seguinte detalhe:

	2013		2012	
	Corrente	Não Corrente	Corrente	Não Corrente
Empréstimos bancários	285.834	260.554	107.937	334.014
Passivos por locação financeira	97.285	399.577	108.406	441.376
Descobertos bancários (Nota 22)	7.393	-	42.331	-
	<b>390.512</b>	<b>660.131</b>	<b>258.674</b>	<b>775.390</b>

## Dívida líquida remunerada

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 a dívida líquida remunerada detalha-se como segue:

	2013	2012
<b>Financiamentos obtidos</b>		
Não corrente	660.131	775.390
Corrente	390.512	258.674
	<b>1.050.643</b>	<b>1.034.064</b>
<b>Caixa e seus equivalentes (Nota 22)</b>		
Numerário	205	134
Depósitos bancários imediatamente mobilizáveis	134.312	66.330
Depósitos a prazo	136.094	18.889
	<b>270.611</b>	<b>85.353</b>
<b>Dívida líquida remunerada</b>	<b>780.032</b>	<b>948.711</b>

## Dívida bancária remunerada

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012, a dívida bancária remunerada, corrente e não corrente, detalha-se como segue:

	2013	2012	Indexante
<b>Não correntes</b>			
<b>TAP SGPS</b>			
Empréstimo bancário Deutsche Bank	51.898	51.339	Taxa fixa
Empréstimo bancário BCP	2.497	3.135	Euribor 3m
<b>TAP S.A.</b>			
Empréstimo bancário Deutsche Bank	138.282	180.651	Taxa fixa
Tagus – Sociedade de Titularização de Créditos, S.A.	67.877	98.889	Euribor 3m
	<b>260.554</b>	<b>334.014</b>	
<b>Correntes</b>			
<b>TAP SGPS</b>			
Crédito mútuo CGD	33.021	-	Euribor 6m
Linha de crédito BCP	20.062	-	Euribor 3m
Descoberto bancário BES	7.393	7.493	Euribor 1m
Linha de crédito BPI	4.030	4.034	Euribor 1m
Empréstimo bancário Deutsche Bank	1.458	1.449	Taxa fixa
Empréstimo bancário BCP	641	611	Euribor 3m
<b>TAP S.A.</b>			
Linha de crédito BIC – EUR	55.560	-	Euribor 3m
Empréstimo bancário Deutsche Bank	43.537	42.045	Taxa fixa
Crédito mútuo BES	40.246	-	Euribor 3m
Tagus – Sociedade de Titularização de Créditos, S.A.	31.049	29.296	Euribor 3m
Papel comercial	20.088	-	Euribor 1a
Crédito mútuo BPP	10.064	10.064	Euribor 3m
Linha de crédito BCP	10.062	10.253	Euribor 1m
Crédito mútuo Totta	10.007	-	Euribor 3m
Linha de crédito Banco Popular	6.009	6.016	Euribor 3m
Descobertos bancários	-	34.838	Vários
Linha de crédito BIC – USD	-	4.169	Libor 6m
	<b>293.227</b>	<b>150.268</b>	
<b>Dívida bancária remunerada</b>	<b>553.781</b>	<b>484.282</b>	

Os montantes de 67.877 milhares de Euros e 31.049 milhares de Euros, registados em 31 de dezembro de 2013 em dívida bancária não corrente e corrente, respetivamente, correspondem a um passivo gerado no âmbito de uma operação de securitização de créditos futuros, realizada pela TAP S.A. em dezembro de 2006, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 453/99, de 5 de novembro, na qual o Deutsche Bank atuou como *lead manager*, tendo os créditos futuros sido adquiridos pela Tagus – Sociedade de Titularização de Créditos, S.A.

A dívida bancária remunerada, por maturidade e por tipo de taxa de juro, em 31 de dezembro de 2013 e 2012, é decomposta como segue:

Por maturidade	2013	2012
Até 1 ano	293.227	150.268
De 1 ano até 2 anos	129.698	73.459
De 2 anos até 3 anos	81.703	129.697
De 3 anos até 4 anos	48.769	81.704
De 4 anos até 5 anos	384	48.770
Superior a 5 anos	-	384
	<b>553.781</b>	<b>484.282</b>

Por tipo de taxa de juro	2013	2012
<b>Taxa variável</b>		
Expira num ano	248.232	106.774
Expira entre 1 e 2 anos	33.612	31.650
Expira entre 2 e 3 anos	35.638	33.612
Mais de 3 anos	1.124	36.762
	<b>318.606</b>	<b>208.798</b>
<b>Taxa fixa</b>		
Expira num ano	44.995	43.494
Expira entre 1 e 2 anos	96.086	41.809
Expira entre 2 e 3 anos	46.065	96.085
Mais de 3 anos	48.029	94.096
	<b>235.175</b>	<b>275.484</b>
	<b>553.781</b>	<b>484.282</b>

A totalidade dos empréstimos obtidos apresenta como moeda funcional o Euro.

O montante global de responsabilidades, acrescido dos juros vincendos, encontra-se apresentado no capítulo referente ao risco de taxa de juro (Nota 3).

#### Locação financeira

O Grupo regista no seu ativo fixo tangível os ativos adquiridos em regime de locação financeira. Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 o Grupo tinha assumido compromissos decorrentes de contratos de locação financeira em conformidade com o descrito na Nota 5, encontrando-se o capital em dívida incluído na demonstração da posição financeira na rubrica "Financiamentos obtidos", como segue:

	2013	2012
<b>Dívidas respeitantes a locação financeira</b>		
Equipamento básico	496.692	549.649
Outros ativos fixos tangíveis	170	133
	<b>496.862</b>	<b>549.782</b>
<b>Pagamentos futuros de capital</b>		
Até 1 ano	97.285	108.406
De 1 ano até 5 anos	365.445	376.366
Mais de 5 anos	34.132	65.010
	<b>496.862</b>	<b>549.782</b>

As locações financeiras, por moeda funcional, apresentam o seguinte detalhe:

	2013	2012
Locação financeira em EUR	382.223	425.460
Locação financeira em USD (Nota 3)	114.626	124.301
Locação financeira em BRL (Nota 3)	13	21
	<b>496.862</b>	<b>549.782</b>

A decomposição dos passivos por locação financeira, por maturidade e por tipo de taxa de juro, em 31 de dezembro de 2013 e 2012, é como segue:

Por maturidade	2013	2012
Até 1 ano	97.285	108.406
De 1 ano até 2 anos	113.761	86.697
De 2 anos até 3 anos	78.727	104.992
De 3 anos até 4 anos	122.889	69.563
De 4 anos até 5 anos	50.069	115.114
Superior a 5 anos	34.131	65.010
	<b>496.862</b>	<b>549.782</b>

Por tipo de taxa de juro		
<b>Taxa variável</b>		
Expira num ano	40.353	54.663
Expira entre 1 e 2 anos	41.049	33.444
Expira entre 2 e 3 anos	36.826	34.440
Mais de 3 anos	65.984	79.277
	<b>184.212</b>	<b>201.824</b>
<b>Taxa fixa</b>		
Expira num ano	56.932	53.743
Expira entre 1 e 2 anos	72.712	53.253
Expira entre 2 e 3 anos	41.901	70.552
Mais de 3 anos	141.105	170.410
	<b>312.650</b>	<b>347.958</b>
	<b>496.862</b>	<b>549.782</b>

O montante global de responsabilidades, acrescido dos juros vincendos, encontra-se apresentado no capítulo referente ao risco de taxa de juro (Nota 3).

#### Locação operacional

Conforme referido na Nota 2.24., estas responsabilidades não se encontram registadas na posição financeira do Grupo. Os contratos de locação operacional do Grupo têm durações variáveis que podem ir até aos 9 anos, podendo ser prorrogados por vontade expressa das partes contraentes.

Em 31 de dezembro de 2013, existiam em regime de locação operacional, dezoito aeronaves (Nota 5) e quatro reatores.

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 existiam compromissos financeiros, assumidos pela subsidiária TAP S.A., relativos a rendas de locação operacional de aviões e reatores, no montante de 252.462 milhares de Euros (328.200 milhares de USD) e 245.068 milhares de Euros (318.588 milhares de USD), respetivamente (Nota 60).

Os planos de reembolso das rendas das locações operacionais detalham-se como segue:

	2013	2012
Até 1 ano	49.556	50.799
De 1 a 2 anos	48.656	44.424
De 2 a 3 anos	47.254	39.030
De 3 a 4 anos	40.517	37.385
Mais de 4 anos	66.479	73.430
	<b>252.462</b>	<b>245.068</b>

Estes contratos obrigam à constituição de depósitos de garantia que, em 31 de dezembro de 2013 totalizavam 8,150 milhares de Euros e em 31 de dezembro de 2012 totalizavam 8,043 milhares de Euros (Nota 18). Estes depósitos serão devolvidos ao Grupo, à medida que os aviões são restituídos aos locadores.

#### Financial covenants

Os *financial covenants* constantes dos contratos de *leasing* e financiamento são os usuais em operações desta natureza, incluindo disposições como obrigatoriedade de manutenção da atividade como operador aéreo, compromissos de fornecimento periódico de informação financeira disponível, bem como, no caso específico de *leasings* financeiros, obrigações de caráter operacional relativas a registos nas entidades oficiais, informações relativas às aeronaves em *leasing*, estrito cumprimento de toda a regulamentação, procedimentos definidos pelas autoridades, entre outros.

## 28 – Responsabilidades com benefícios pós-emprego

O Grupo TAP é responsável pelo pagamento de benefícios pós-emprego a empregados aposentados, pré-reformados e ainda no ativo.

#### Complementos de pensões de reforma e prestações de pré-reforma – TAP S.A.

De acordo com as normas vigentes na TAP S.A., esta assegura aos empregados, admitidos até 31 de maio de 1993, a diferença entre a pensão de reforma, por limite de idade ou invalidez, atribuída pela Segurança Social, e um montante mínimo garantido pela TAP S.A. Este montante corresponde a uma percentagem fixa de parte do vencimento pensionável (remuneração de base + anuidades), à data da reforma, por cada ano de serviço na empresa, até um máximo de 20 anos, conforme segue:

// Pessoal navegante (pilotos e técnicos de voo) – 3,2% por ano de serviço;

// Pessoal de terra e pessoal navegante de cabine – 4% por ano de serviço.

Adicionalmente, a TAP S.A. assumiu responsabilidades pelo pagamento de prestações de pré-reforma, cujo montante é fixado, de modo a que o respetivo valor líquido a receber em situação de pré-reforma, se situe entre 75% e 100% do valor líquido que o empregado auferia no ativo na data da passagem à pré-reforma.

Em outubro de 2008 foi alterado o Acordo de Empresa com o Sindicato dos Pilotos de Aviação Civil ("SPAC"), o qual teve como principais alterações:

// **Pilotos admitidos até 31 de maio de 2007:** o plano de pensões pressupõe a bonificação do tempo de serviço garantida pelo Estado (de 15% ou 10%, conforme a data de início da carreira contributiva) e a possibilidade de bonificação adicional (até 25% ou 30%) por opção do beneficiário na data da passagem à reforma (esta bonificação adicional será encargo da TAP S.A.);

// **Pilotos admitidos a partir de 1 de junho de 2007:** o plano de pensões é constituído por um regime de contribuição definida, no montante de 7,5% da remuneração de base efetivamente auferida (14 vezes por ano), do qual 80% é encargo da TAP S.A. Este plano está garantido por contratos de adesão a fundos abertos de pensões, sendo gerido pelo BPI. Os contratos de adesão e a gestão são opção do SPAC, conforme previsto na regulamentação coletiva.

A TAP S.A. tem registado, a totalidade das suas responsabilidades com serviços passados pelo pagamento de complementos de pensões e prestações de pré-reforma, referente ao plano de benefícios definidos.

A quantificação das responsabilidades teve em devida consideração que, nos termos expressos da regulamentação coletiva que consagra o plano de pensões referido, a pensão total garantida pela TAP S.A., ou seja, pensão da segurança social e complemento de reforma, nunca será superior ao valor da remuneração base mensal líquida de IRS e Segurança Social no ativo. Esta premissa não é aplicável, por não estar consagrada na regulamentação coletiva referente ao pessoal navegante técnico, para o qual aquele limite não existe e o salário pensionável é constituído pelo vencimento base da tabela de remunerações, adicionado do vencimento do exercício e das senioridades.

Para cobrir as responsabilidades com o plano de benefícios definidos, a TAP S.A. celebrou um contrato de adesão ao Fundo aberto de Pensões VIVA. A partir de 2011, o encargo com complementos de reforma, constituídos desde 1998, é assumido pela adesão. O gasto anual com pensões é determinado de acordo com o estudo atuarial, revisto e ajustado anualmente, em função da atualização dos salários e da evolução do grupo participante. Os encargos com complementos de reforma, constituídos até dezembro de 1997, com prestações de pré-reforma e com a parte dos complementos de reforma dos pilotos, que excede o limite referido no parágrafo anterior, são assumidos diretamente pela TAP S.A. e estão cobertos por provisão própria.

#### **Pensões – TAP M&E Brasil**

A partir de 1 de janeiro de 2002, a subsidiária TAP M&E Brasil tornou-se uma das patrocinadoras do Instituto AERUS de Segurança Social ("AERUS"), por meio de um plano de reforma complementar assegurado aos seus empregados, na modalidade de contribuição definida, denominado Plano de Benefícios II – VEM.

Em 2008, a subsidiária solicitou a transferência do administrador do fundo de benefícios dos seus empregados da entidade AERUS. Este processo foi, inicialmente, recusado pela sociedade gestora do fundo AERUS, que alegou que a TAP M&E Brasil possuía dívidas não reconhecidas na transferência de responsabilidades com benefícios pós-emprego, por ser co-responsável pelo *deficit* dos fundos de pensões de outros patrocinadores. A TAP M&E Brasil questionou a validade jurídica da referida dívida e foi declarado pelos órgãos competentes não haver razão para a oposição à transferência acima referida, pelo que, em 15 de junho de 2012 foi efetuada a transferência, com sucesso, para o Plano de Benefícios da Fundação Petrobras de Seguridade Social ("PETROS"), tendo sido renomeado para Plano TAPMEPrev.

Apesar de se tratar de um plano cujo benefício é de "contribuição definida", o plano também oferece benefícios de invalidez e morte sob o conceito de "benefícios definidos", além de garantir benefícios especiais a um grupo de empregados oriundos da VARIG, que foram absorvidos no quadro da subsidiária, aquando da cisão das operações desta empresa.

Assim, apenas a componente de benefício definido, referida anteriormente, se encontra registada na rubrica "Responsabilidades com benefícios pós-emprego".

#### **Pensões – Portugalia**

A Portugalia constituiu, em 1 de janeiro de 2010, um plano de contribuições definidas para o pessoal navegante técnico. Este plano é gerido pelo BPI, para o qual a subsidiária contribui mensalmente com 6% sobre o ordenado, efetivamente auferido, dos pilotos, 14 vezes por ano. Os empregados efetuam contribuições de 1,5%, podendo adicionalmente efetuar contribuições suplementares entre 1% e 5%.

#### **Pensões – UCS**

A UCS tem a responsabilidade, face ao que se encontra internamente regulamentado, de conceder, através de um plano de benefícios definidos, complementos de pensões de reforma na parte que excede as que são concedidas pela Segurança Social. Para cobrir essa responsabilidade, a Empresa subscreveu o Fundo de Pensões Horizonte Valorização. O gasto anual com pensões, que inclui as contribuições para o fundo, é determinado de acordo com o estudo atuarial, revisto e ajustado anualmente em função da atualização dos salários e da evolução do grupo participante.

#### **Prémio de jubilação – PNT – TAP S.A.**

O Acordo de Empresa da TAP S.A., celebrado com o SPAC prevê a garantia, por parte da TAP S.A., a favor dos pilotos admitidos até 31 de maio de 2007, para além de um plano de pensões, de um prémio de jubilação a cada piloto, a ser pago de uma só vez no momento da reforma por velhice, cuja garantia financeira advém dos capitais acumulados num seguro de capitalização coletiva constituído pela TAP S.A. em nome dos pilotos. Os princípios subjacentes à apólice de reforma coletiva celebrada com a companhia seguradora, que reproduzem este Plano de Benefícios de Reforma dos Pilotos, são como segue:

// Condições de admissão: pilotos que se encontrem em efetividade de serviço;

// Idade normal de reforma: 65 anos;

// Garantias: cada participante terá direito, na data da reforma, a um capital, mínimo, de 16 vezes o último salário mensal declarado.

O financiamento do Plano de Benefícios é efetuado através da apólice, que é reforçada pelas contribuições (prémios) efetuadas pela TAP S.A. e pelo rendimento obtido, a partir das aplicações financeiras realizadas pela companhia seguradora num Fundo Autónomo, que suporta esta modalidade de seguro.

Em outubro de 2008, foi alterado o Acordo de Empresa com o SPAC, o qual teve como principais alterações:

// **Pilotos admitidos até 31 de maio de 2007:** o prémio de jubilação é mantido, mas apenas será devido no caso de, na data da reforma, estar constituído o direito à pensão completa, podendo o capital ser aumentado por cada ano completo de prestação de serviço, após a formação da pensão completa;

// **Pilotos admitidos a partir de 1 de junho de 2007:** não existe direito ao prémio de jubilação.

#### **Cuidados de Saúde – TAP S.A.**

A TAP S.A. assegura aos pré-reformados e reformados antecipadamente, que tenham idade inferior a 65 anos, um plano de saúde que lhes dá acesso a serviços médicos a uma taxa reduzida. Por outro lado, a TAP S.A. vem facultando aos reformados, a título de liberalidade, a possibilidade de acesso e de utilização dos serviços médicos da UCS, pelos quais pagarão, por cada ato clínico, uma parcela do custo do serviço, sendo a parte restante suportada pela TAP S.A.

A TAP S.A. entende que, o facto de permitir aos seus ex-trabalhadores reformados, a utilização dos serviços de saúde prestados na UCS, não constitui uma obrigação, mas tão-somente uma liberalidade em cada momento concedida, pelo que não terá que registar qualquer responsabilidade com a prestação de cuidados de saúde, relativamente aos trabalhadores presentemente no ativo, para o período após a cessação da sua atividade laboral na empresa. Desta forma, a esta data, a provisão existente cobre a totalidade das responsabilidades com atos médicos com pré-reformados, reformados antecipadamente e reformados, tendo a referida responsabilidade sido determinada com base em estudo atuarial calculado por entidade independente.

### Pressupostos utilizados na avaliação das responsabilidades

As responsabilidades das diversas empresas do Grupo TAP foram determinadas por estudos atuariais, reportados a 31 de dezembro de 2013 e 2012, elaborados por entidades independentes, individualmente para cada uma das empresas, utilizando o "Método da Unidade de Crédito Projetada" e utilizando, essencialmente, os seguintes pressupostos financeiros e demográficos:

	2013		2012	
	Portugal	Brasil	Portugal	Brasil
Tábua de mortalidade	TV 88/90	AT2000	TV 88/90	AT2000
Tábua de invalidez	EKV1980	IAPB-57	EKV1980	IAPB-57
Taxa de desconto	3,75%	12,42%	4,25%	9,93%
Taxa de rendimento do fundo	3,75%	12,42%	4,25%	9,93%
Taxa de crescimento				
Salários	1,50%	6,56%	1,50%	7,61%
Pensões	1,00%	5,50%	1,00%	5,50%
Tendência dos custos médicos	1,50%	--	1,50%	--

A evolução das responsabilidades líquidas, por serviços passados, a 31 de dezembro de 2013 e 2012 detalha-se da seguinte forma:

	2013	2012
<b>Responsabilidade por serviços passados no início do exercício</b>	<b>71.026</b>	<b>78.540</b>
Juro líquido	2.791	2.664
Custo dos serviços correntes	2.989	2.868
Contribuições para o fundo de pensões	(8.207)	(13.079)
Remensurações	(12.473)	6.403
Alterações cambiais nos planos mensurados numa moeda diferente	(2.998)	(913)
Benefícios pagos	(5.535)	(5.457)
<b>Responsabilidade por serviços passados no final do exercício</b>	<b>47.593</b>	<b>71.026</b>

As responsabilidades para os exercícios de 2013 e 2012 detalham-se como segue:

	2013								Total
	Pensões VIVA	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	
Responsabilidades por serviços passados									
Ativos	1.739	-	1.062	-	39.334	-	-	5	42.140
Pré-reformados	258	-	2.306	166	-	-	8.557	-	11.287
Aposentados	9.765	38.569	-	2.948	-	16.180	51.903	-	119.365
Valor de mercado dos fundos	(16.443)	-	-	-	(35.218)	(14.948)	(58.585)	(587)	(125.781)
<b>Insuficiência / (excesso)</b>	<b>(4.681)</b>	<b>38.569</b>	<b>3.368</b>	<b>3.114</b>	<b>4.116</b>	<b>1.232</b>	<b>1.875</b>	<b>(582)</b>	<b>47.011</b>

O excesso de financiamento, registado em 31 de dezembro de 2013, no montante de 5.263 milhares de Euros (Pensões VIVA e UCS), é reembolsável nos termos da lei e/ou dispensa contribuições futuras.

	2013								Total
	Pensões VIVA	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	
Responsabilidades por serviços passados									
Ativos	2.214	-	419	-	35.747	-	-	7	38.387
Pré-reformados	2.197	-	2.970	254	-	-	90.056	-	95.477
Aposentados	9.442	39.994	-	2.739	-	13.958	153	-	66.286
Valor de mercado dos fundos	(15.943)	-	-	-	(32.106)	(13.131)	(67.937)	(554)	(129.671)
<b>Insuficiência / (excesso)</b>	<b>(2.090)</b>	<b>39.994</b>	<b>3.389</b>	<b>2.993</b>	<b>3.641</b>	<b>827</b>	<b>22.272</b>	<b>(547)</b>	<b>70.479</b>

O excesso de financiamento do Fundo de Pensões Horizonte Valorização da subsidiária UCS, no montante de 582 milhares de Euros, encontra-se registado na rubrica de outras contas a receber (2012: 547 milhares de Euros) (Nota 18).

2011								
	Pensões VIVA	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	Total
Responsabilidades por serviços passados								
Ativos	2.579	-	-	-	39.340	-	-	41.919
Pré-reformados	-	-	2.321	299	-	-	84.995	87.615
Aposentados	8.899	40.985	-	2.682	-	12.440	-	65.006
Valor de mercado dos fundos	(14.719)	-	-	-	(29.845)	(11.683)	(59.753)	(116.000)
<b>Insuficiência / (excesso)</b>	<b>(3.241)</b>	<b>40.985</b>	<b>2.321</b>	<b>2.981</b>	<b>9.495</b>	<b>757</b>	<b>25.242</b>	<b>78.540</b>

2010								
	Pensões VIVA	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	Total
Responsabilidades por serviços passados								
Ativos	4.854	-	-	-	37.398	8.956	-	51.208
Pré-reformados	-	-	820	197	-	-	83.569	84.586
Aposentados	6.562	45.000	-	2.942	-	3.424	-	57.928
Valor de mercado dos fundos	(15.467)	-	-	-	(25.543)	(10.370)	(53.949)	(105.329)
<b>Insuficiência / (excesso)</b>	<b>(4.051)</b>	<b>45.000</b>	<b>820</b>	<b>3.139</b>	<b>11.855</b>	<b>2.010</b>	<b>29.620</b>	<b>88.393</b>

2009								
	Pensões VIVA	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	Total
Responsabilidades por serviços passados								
Ativos	3.389	-	-	-	37.214	14.418	-	55.021
Pré-reformados	-	-	1.247	115	-	-	60.419	61.781
Aposentados	6.723	44.606	-	3.356	-	1.220	-	55.905
Valor de mercado dos fundos	(15.149)	-	-	-	(22.988)	(13.130)	(33.656)	(84.923)
<b>Insuficiência / (excesso)</b>	<b>(5.037)</b>	<b>44.606</b>	<b>1.247</b>	<b>3.471</b>	<b>14.226</b>	<b>2.508</b>	<b>26.763</b>	<b>87.784</b>

De acordo com o estudo atuarial realizado por entidade independente, a melhor estimativa de contribuições para os planos de benefícios de pensões, no exercício subsequente, é de 4.686 milhares de Euros da subsidiária TAP S.A. e de 2.316 milhares de Euros da subsidiária TAP M&E Brasil.

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012, os planos de benefício definido do Grupo TAP, em Portugal (excluindo a Representação de Inglaterra e o Brasil), abrangiam 2.398 e 2.499 beneficiários no ativo, respetivamente. Dos 115 trabalhadores beneficiários, que ao longo de 2013 cessaram a sua atividade, apenas 3 constituíram direito a complemento de reforma. O total de reformados com direito a complemento de reforma era, em 31 de dezembro de 2013 e 2012, de 763 e 798 beneficiários, respetivamente.

Em 31 de dezembro de 2013, a maturidade média das responsabilidades para os planos de benefício definido "Pensões VIVA" é de 14,1 anos (2012: 14,6 anos), para o plano "Prémios Jubileu" é de 13 anos (2012: 12,7 anos) e para o plano "Pensões Horizonte Valorização" (UCS) é de 9,1 anos (2012: 9,7 anos).

## Análises de sensibilidade

### Taxa de desconto anual

O aumento (diminuição) de 0,25% na taxa de desconto anual dos planos de benefício definido "Pensões VIVA" e "Prémios Jubileu", bem como o aumento (diminuição) de 1% na taxa de desconto anual do plano de benefício definido "TAPMEPrev - Brasil", corresponderia a um impacto nas responsabilidades do Grupo, a 31 de dezembro de 2013, conforme segue:

	Taxa	Pensões VIVA	Prémios Jubileu
<b>Taxa de desconto anual das pensões</b>	3,75%	11.762	39.334
Aumento de 0,25% na taxa de desconto	4,00%	11.454	37.742
Decréscimo de 0,25% na taxa de desconto	3,50%	12.085	41.008

	Taxa	Brasil
<b>Taxa de desconto anual das pensões</b>	12,42%	60.460
Aumento de 1% na taxa de desconto	13,42%	55.370
Decréscimo de 1% na taxa de desconto	11,42%	66.554

### Taxa de crescimento salarial

O aumento (diminuição) de 0,25% na taxa de crescimento salarial do plano de benefício definido "Pensões VIVA", bem como o aumento de 1% na taxa de desconto anual do plano de benefício definido "TAPMEPrev – Brasil", corresponderia a um impacto nas responsabilidades do Grupo, a 31 de dezembro de 2013, conforme segue:

	Taxa	Pensões VIVA
<b>Taxa de crescimento salarial</b>	1,50%	11.762
Aumento de 0,25% na taxa de crescimento salarial	1,75%	11.817
Decréscimo de 0,25% na taxa de crescimento salarial	1,25%	11.709

	Taxa	Brasil
<b>Taxa de crescimento salarial</b>	6,56%	60.460
Aumento de 1% na taxa de crescimento salarial	7,56%	60.620

### Taxa de tendência dos custos médicos

Caso a taxa de crescimento dos custos com cuidados médicos registre um aumento ou decréscimo de um ponto percentual, o respetivo impacto nas responsabilidades do Grupo, a 31 de dezembro de 2013 e 2012, é o seguinte:

	Taxa	2013	2012
<b>Taxa de crescimento anual dos custos médicos</b>	1,50%	3.114	2.993
Aumento de 1% na taxa de tendência dos custos médicos	2,50%	3.381	3.240
Decréscimo de 1% na taxa de tendência dos custos médicos	0,50%	2.880	2.775

### Evolução das responsabilidades por serviços passados

Durante os exercícios de 2013 e 2012, o movimento ocorrido nas responsabilidades projetadas, refletidas na demonstração da posição financeira consolidada, em 31 de dezembro de 2013 e 2012, é conforme segue:

	2013								
	Pensões VIVA	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prêmios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	Total
Responsabilidades no início do exercício	13.853	39.994	3.389	2.993	35.747	13.958	90.209	7	200.150
Varição cambial	-	-	-	-	-	839	(16.835)	-	(15.996)
Valores registados nos resultados do exercício:									
Serviços correntes	255	-	(92)	-	2.465	-	361	6	2.995
Juro líquido	589	1.500	344	127	1.349	733	8.104	1	12.747
Remensurações	(2.308)	2.386	(273)	(6)	2.279	2.690	(17.221)	(9)	(12.462)
Benefícios pagos	(627)	(5.311)	-	-	(2.506)	(2.040)	(4.158)	-	(14.642)
<b>Responsabilidades no fim do exercício</b>	<b>11.762</b>	<b>38.569</b>	<b>3.368</b>	<b>3.114</b>	<b>39.334</b>	<b>16.180</b>	<b>60.460</b>	<b>5</b>	<b>172.792</b>

	2012								
	Pensões VIVA	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prêmios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	Total
Responsabilidades no início do exercício	11.478	40.985	2.321	2.981	39.340	12.440	84.995	-	194.540
Varição cambial	-	-	-	-	-	389	(5.936)	-	(5.547)
Valores registados nos resultados do exercício:									
Serviços correntes	350	-	(216)	-	2.246	-	488	79	2.947
Juro líquido	603	1.742	315	142	1.505	583	8.921	41	13.852
Remensurações	2.828	2.634	969	(130)	(4.057)	806	6.626	(113)	9.563
Benefícios pagos	(1.406)	(5.367)	-	-	(3.287)	(260)	(4.885)	-	(15.205)
<b>Responsabilidades no fim do exercício</b>	<b>13.853</b>	<b>39.994</b>	<b>3.389</b>	<b>2.993</b>	<b>35.747</b>	<b>13.958</b>	<b>90.209</b>	<b>7</b>	<b>200.150</b>

## Evolução dos fundos afetos aos planos de benefícios com pensões

Nos exercícios de 2013 e 2012 a evolução do património dos fundos foi conforme segue:

	2013					Total
	Pensões VIVA	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	
Saldo inicial	15.943	32.106	13.131	67.937	554	129.671
Varição cambial	-	-	(277)	(12.721)	-	(12.998)
Dotação efetuada no exercício	-	4.656	861	2.690	-	8.207
Juro líquido	1.127	1.204	769	6.855	33	9.988
Remensurações	-	(242)	1.757	(1.495)	-	20
Benefícios pagos	(627)	(2.506)	(1.293)	(4.681)	-	(9.107)
<b>Saldo final</b>	<b>16.443</b>	<b>35.218</b>	<b>14.948</b>	<b>58.585</b>	<b>587</b>	<b>125.781</b>

	2012					Total
	Pensões VIVA	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	
Saldo inicial	14.719	29.845	11.683	59.753	-	116.000
Varição cambial	-	-	276	(4.910)	-	(4.634)
Dotação efetuada no exercício	783	4.656	501	7.139	515	13.594
Juro líquido	1.848	1.268	931	7.100	67	11.214
Remensurações	-	(376)	-	3.649	(28)	3.245
Benefícios pagos	(1.407)	(3.287)	(260)	(4.794)	-	(9.748)
<b>Saldo final</b>	<b>15.943</b>	<b>32.106</b>	<b>13.131</b>	<b>67.937</b>	<b>554</b>	<b>129.671</b>

A composição dos fundos e respetiva categoria das quantias incluídas no justo valor dos ativos do plano, em 31 de dezembro de 2013 e 2012, é conforme segue:

	2013						Total
	Nível de Justo Valor	Pensões VIVA	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	
Ações	1	5.335	3	9.468	7.616	152	22.574
Produtos derivados	2	-	-	-	-	-	-
Obrigações	1	4.929	32.683	4.057	50.969	394	93.032
Dívida Pública	1	5.218	-	-	-	-	5.218
Imobiliário	1	961	247	-	-	18	1.226
Liquidez	1	-	2.285	-	-	23	2.308
Outras aplicações correntes	1	-	-	1.423	-	-	1.423
		<b>16.443</b>	<b>35.218</b>	<b>14.948</b>	<b>58.585</b>	<b>587</b>	<b>125.781</b>

	2012						Total
	Nível de Justo Valor	Pensões VIVA	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	
Ações	1	3.605	1.413	8.317	8.832	138	22.305
Produtos derivados	2	19	-	-	-	-	19
Obrigações	1	3.591	30.051	3.564	59.105	340	96.651
Dívida Pública	1	4.066	-	-	-	-	4.066
Imobiliário	1	918	225	-	-	18	1.161
Liquidez	1	3.744	417	-	-	58	4.219
Outras aplicações correntes	1	-	-	1.250	-	-	1.250
		<b>15.943</b>	<b>32.106</b>	<b>13.131</b>	<b>67.937</b>	<b>554</b>	<b>129.671</b>

## Gastos com pensões e outros benefícios pós-emprego

Relativamente aos gastos suportados com pensões e outros benefícios pós-emprego, o detalhe é conforme segue:

	2013								
	Pensões VIVA	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	Total
Serviços correntes	255	-	(92)	-	2.465	-	361	6	2.995
Juro líquido	(538)	1.500	344	127	145	(36)	1.249	(32)	2.759
	<b>(283)</b>	<b>1.500</b>	<b>252</b>	<b>127</b>	<b>2.610</b>	<b>(36)</b>	<b>1.610</b>	<b>(26)</b>	<b>5.754</b>

	2013								
	Pensões VIVA	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	Total
Serviços correntes	350	-	(216)	-	2.246	-	488	79	2.947
Juro líquido	(1.245)	1.742	315	142	237	(348)	1.821	(26)	2.638
Outros	-	-	-	-	-	-	-	(515)	(515)
	<b>(895)</b>	<b>1.742</b>	<b>99</b>	<b>142</b>	<b>2.483</b>	<b>(348)</b>	<b>2.309</b>	<b>(462)</b>	<b>5.070</b>

Conforme mencionado, os pilotos da TAP S.A., admitidos após 1 de junho de 2007, e os pilotos da Portugaláia beneficiam de um plano de contribuição definida. Foi reconhecido, durante o exercício de 2013, um custo na rubrica "Gastos com o pessoal – gastos com benefícios pós-emprego" no montante de 1.353 milhares de Euros (2012: 1.020 milhares de Euros), relativo às contribuições efetuadas no ano a favor dos seus empregados.

Os gastos com pensões e outros benefícios pós-emprego, dos exercícios de 2013 e 2012, encontram-se registados na rubrica de gastos com o pessoal (Nota 42).

## Ganhos / perdas com remensurações

Os ganhos / perdas com remensurações, relacionados com planos de benefício pós-emprego, detalham-se como segue:

	2013								
	Pensões VIVA	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	Total
<b>Remensurações</b>									
Retorno dos ativos, excluindo montantes incluídos nos resultados	-	-	-	-	242	(1.757)	1.495	-	(20)
	-	-	-	-	<b>242</b>	<b>(1.757)</b>	<b>1.495</b>	-	<b>(20)</b>
(Ganhos)/perdas por alteração dos pressupostos demográficos	-	-	-	-	284	-	-	-	284
(Ganhos)/perdas por alteração dos pressupostos financeiros	480	1.987	(227)	118	-	2.616	(17.901)	-	(12.927)
(Ganhos)/perdas de experiência	(2.788)	399	(46)	(124)	1.995	74	680	(9)	181
	<b>(2.308)</b>	<b>2.386</b>	<b>(273)</b>	<b>(6)</b>	<b>2.279</b>	<b>2.690</b>	<b>(17.221)</b>	<b>(9)</b>	<b>(12.462)</b>
<b>Total das remensurações</b>	<b>(2.308)</b>	<b>2.386</b>	<b>(273)</b>	<b>(6)</b>	<b>2.521</b>	<b>933</b>	<b>(15.726)</b>	<b>(9)</b>	<b>(12.482)</b>

	2012								
	Pensões VIVA	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	Total
<b>Remensurações</b>									
Retorno dos ativos, excluindo montantes incluídos nos resultados	-	-	-	-	376	-	(3.649)	28	(3.245)
	-	-	-	-	<b>376</b>	-	<b>(3.649)</b>	<b>28</b>	<b>(3.245)</b>
(Ganhos)/perdas por alteração dos pressupostos demográficos	-	-	-	-	(3.872)	-	-	-	(3.872)
(Ganhos)/perdas por alteração dos pressupostos financeiros	775	1.138	419	109	-	799	744	-	3.984
(Ganhos)/perdas de experiência	2.053	1.496	550	(239)	(185)	7	5.882	(113)	9.451
	<b>2.828</b>	<b>2.634</b>	<b>969</b>	<b>(130)</b>	<b>(4.057)</b>	<b>806</b>	<b>6.626</b>	<b>(113)</b>	<b>9.563</b>
<b>Total das remensurações</b>	<b>2.828</b>	<b>2.634</b>	<b>969</b>	<b>(130)</b>	<b>(3.681)</b>	<b>806</b>	<b>2.977</b>	<b>(85)</b>	<b>6.318</b>

Os ganhos / perdas com remensurações foram reconhecidos diretamente no rendimento integral do Grupo.

## 29 – Adiantamentos de clientes

O saldo da rubrica de adiantamentos de clientes apresenta a seguinte composição em 31 de dezembro de 2013 e 2012:

	2013	2012
Ministère de la Défense	398	398
Linhas Aéreas de Angola – TAAG	181	189
Agências de viagem	139	76
Passageiros diversos	107	16
Outros	533	368
	<b>1.358</b>	<b>1.047</b>

### 30 – Fornecedores

O saldo da rubrica de fornecedores apresenta a seguinte composição em 31 de dezembro de 2013 e 2012:

	2013	2012
Fornecedores – conta corrente	107.135	107.882
Fornecedores – faturas em receção e conferência	11.151	8.147
	<b>118.286</b>	<b>116.029</b>

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 esta rubrica detalha-se do seguinte modo:

	2013	2012
Petrogal	12.644	13.577
ANA – Aeroportos de Portugal	8.237	8.552
Petrobras Distribuidora	8.087	6.135
Entidades relacionadas (Nota 56)	7.981	15.435
Eurocontrol – EU	7.271	-
Fornecedores da TAP M&E Brasil	3.646	2.818
ASECNA	2.069	4.278
INAC – Instituto Nacional de Aviação Civil	1.876	1.437
BP Portugal – Comércio de combustíveis e lubrificantes S.A.	1.617	1.280
OZ Energia Jet, Unipessoal Lda.	1.589	1.876
Fornecedores da Representação do Brasil	1.453	2.396
IBM – Companhia IBM Portuguesa, S.A.	1.364	3
Siemens e TDGI, ACE	1.293	1.018
REPSOL Portuguesa, S.A.	1.264	1.180
Shell Brasil, Ltda.	1.245	1.158
Fidelidade Companhia de Seguros, S.A.	1.181	-
Outros	55.469	54.886
	<b>118.286</b>	<b>116.029</b>

### 31 – Outras contas a pagar

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 a rubrica “Outras contas a pagar” decompõe-se como segue:

	2013		2012	
	Correntes	Não Correntes	Correntes	Não Correntes
Acréscimos de gastos	206.383	-	198.190	-
Fornecedores de imobilizado	4.731	-	3.137	-
Pessoal	2.252	-	2.715	-
Entidades relacionadas (Nota 56)	364	-	2.199	-
Sindicatos	281	-	274	-
Outros	72.957	1.546	57.070	2.380
	<b>286.968</b>	<b>1.546</b>	<b>263.585</b>	<b>2.380</b>

#### Acréscimos de gastos

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 a rubrica “Acréscimos de gastos” detalha-se do seguinte modo:

	2013	2012
Remunerações	61.232	37.832
Reservas de manutenção	45.686	40.887
Taxas de navegação aérea	12.442	17.123
Combustíveis de avião	11.578	14.489
Encargos especiais da atividade de venda	11.449	10.644
Remunerações – pessoal navegante	9.294	9.707
Remunerações variáveis	5.368	5.103
Assistência por terceiros	4.051	2.644
Taxas de embarque de passageiros	3.666	3.959
Conservação e reparação de material	3.328	3.427
Trabalhos especializados	3.300	2.513
Booking fees	2.963	2.419
Seguros a liquidar	2.249	2.838
Taxas de aterragem	1.227	974
Outros	28.550	43.631
	<b>206.383</b>	<b>198.190</b>

Nos termos do Orçamento de Estado para 2013 não foi registada a estimativa do gasto, à data de 31 de dezembro de 2012, referente ao subsídio de férias a liquidar em 2013.

Os encargos especiais da atividade de venda referem-se a comissões atribuídas a agentes, em função da receita voada do exercício, obtida por este canal.

#### Outros – não correntes

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 esta rubrica refere-se ao justo valor dos instrumentos financeiros derivados (*swaps* de taxa de juro), nos montantes de 1.546 milhares de Euros e 2.380 milhares de Euros, respetivamente (Notas 24 e 58).

#### Outros – correntes

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 a rubrica “Outros – correntes” detalha-se do seguinte modo:

	2013	2012
Taxas e impostos	57.087	44.714
Saldos a pagar a clientes	1.430	1.297
Indemnizações de acidentes de trabalho	842	805
Outros	13.598	10.254
	<b>72.957</b>	<b>57.070</b>

A rubrica de taxas e impostos refere-se, essencialmente, a valores a pagar a diversas entidades, relacionados com taxas cobradas aos clientes nos bilhetes emitidos.

### 32 – Documentos pendentes de voo

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 a responsabilidade do Grupo, relativamente a bilhetes emitidos e não utilizados, registada na rubrica “Documentos pendentes de voo”, era a seguinte:

	2013	2012
Passageiros	364.387	278.126
Carga	120	532
	<b>364.507</b>	<b>278.658</b>

O aumento verificado nesta rubrica é explicado, essencialmente, pelo aumento da operação e pelo facto dos clientes anteciparem a aquisição dos seus bilhetes com uma antecedência cada vez mais significativa.

Durante os exercícios de 2013 e 2012, com base nas análises parciais e periódicas que são efetuadas a esta rubrica (Nota 2.26.), resultaram ajustamentos às receitas de transporte de passageiros e de carga, respetivamente, nos montantes de 90.678 milhares de Euros (4,4% da receita voada) e 85.871 milhares de Euros (4,4% da receita voada), que foram reconhecidos na rubrica “Vendas e serviços prestados”.

### 35 – Vendas e serviços prestados

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 as vendas e serviços prestados, por mercado externo e interno, apresentam-se como segue:

	2013	2012
<b>Vendas</b>		
<b>Mercado interno</b>		
Transporte aéreo e manutenção	580	341
Catering	5.804	3.402
Free shop	16.609	16.488
Cuidados de saúde	29	220
Outras	1.598	1.624
<b>Mercado externo</b>		
Transporte aéreo e manutenção	27.091	7.810
Free shop	145.850	137.959
	<b>197.561</b>	<b>167.844</b>
<b>Serviços prestados</b>		
<b>Mercado interno</b>		
Transporte aéreo e manutenção	136.926	142.978
Catering	1.224	2.587
Cuidados de saúde	3.199	9.919
Tecnologias de informação	1.205	2.757
Outras	2.677	4.570
<b>Mercado externo</b>		
Transporte aéreo e manutenção	2.326.235	2.287.394
	<b>2.471.466</b>	<b>2.450.205</b>
	<b>2.669.027</b>	<b>2.618.049</b>

As vendas e serviços prestados por mercado geográfico são definidas com base no país destino dos bens e serviços vendidos pelo Grupo, o qual no caso do transporte aéreo e *free shop* se entende como o país de destino do voo.

As vendas e serviços prestados por mercado geográfico são como segue:

2013	Transp. Aéreo	Manutenção		Free shop	Catering	Holdings e outros	Consolidado
		Portugal	Brasil				
<b>Vendas e serviços prestados:</b>							
Continente e ilhas	121.080	16.426	-	16.609	7.028	8.708	169.851
Europa	850.010	37.818	-	97.295	-	-	985.123
Atlântico Sul	816.249	5.784	72.567	23.736	-	-	918.336
Atlântico Norte	106.480	4.144	-	2.738	-	-	113.362
Atlântico Médio	85.743	-	-	1.600	-	-	87.343
África	364.380	9.641	-	19.023	-	-	393.044
Outros	114	396	-	1.458	-	-	1.968
	<b>2.344.056</b>	<b>74.209</b>	<b>72.567</b>	<b>162.459</b>	<b>7.028</b>	<b>8.708</b>	<b>2.669.027</b>

2012	Transp. Aéreo	Manutenção		Free shop	Catering	Holdings e outros	Consolidado
		Portugal	Brasil				
<b>Vendas e serviços prestados:</b>							
Continente e ilhas	126.966	16.353	-	16.488	5.989	19.090	184.886
Europa	829.947	69.668	-	91.800	-	-	991.415
Atlântico Sul	764.872	9.366	70.765	22.564	-	-	867.567
Atlântico Norte	103.009	2.590	-	2.603	-	-	108.202
Atlântico Médio	59.896	-	-	1.521	-	-	61.417
África	368.617	16.031	-	18.084	-	-	402.732
Outros	-	443	-	1.387	-	-	1.830
	<b>2.253.307</b>	<b>114.451</b>	<b>70.765</b>	<b>154.447</b>	<b>5.989</b>	<b>19.090</b>	<b>2.618.049</b>

### 36 – Subsídios à exploração

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012, o valor desta rubrica ascendia a 3.852 milhares de Euros e 4.312 milhares de Euros, respetivamente.

O Grupo reconhece, anualmente, os subsídios a receber do Estado relativamente à comparticipação no preço de venda do bilhete para passageiros com destino ou origem no arquipélago dos Açores, desde que os passageiros se enquadrem no regime legal aplicável. O montante reconhecido, em cada exercício, corresponde, à estimativa do Grupo, do valor a receber por bilhetes voados, no próprio exercício, por passageiros abrangidos pelo benefício.

### 37 – Ganhos e perdas em associadas

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 a rubrica de ganhos e perdas em associadas detalha-se do seguinte modo:

	2013	2012
<b>Ganhos</b>		
SPdH	706	4.110
	<b>706</b>	<b>4.110</b>

Em 18 de junho de 2012, foi celebrado um contrato de compra e venda entre, por um lado, a TAP S.A., a TAP SGPS, a Portugalá e a SPdH e, por outro, a Urbanos Grupo, SGPS, S.A. para aquisição, por parte desta, de 50,1% do capital da SPdH, o qual produz os seus efeitos a partir de 20 de julho de 2012, data da deliberação da AdC quanto à decisão de não oposição à referida operação. Entretanto, em 17 de outubro de 2012, a Pasogal SGPS, S.A. sucedeu à Urbanos Grupo, SGPS, S.A. em todos os direitos e obrigações que para esta emergiam do referido contrato e Acordo Parassocial.

O valor registado nesta rubrica, em 31 de dezembro de 2013, no montante de 706 milhares de Euros, corresponde à apropriação da participação nos resultados líquidos da empresa associada SPdH, ajustados da adoção do IAS 19 *revised* (Nota 26).

Os valores registados nesta rubrica, em 31 de dezembro de 2012, correspondem ao efeito líquido de: i) reforço da provisão para investimentos financeiros no montante de 1.886 milhares de Euros (Nota 26); ii) reversão de 50,1% da provisão existente no montante de 2.996 milhares de Euros (Nota 26), na sequência da alienação de 50,1% da participação na SPdH e iii) valor de venda de 50,1% da participação na SPdH no montante de 3.000 milhares de Euros (Nota 18).

### 38 – Variação da produção

A variação da produção em 2013 e 2012 foi como segue:

	2013	2012
Inventários iniciais (Nota 20)	(10.046)	(23.431)
Regularização de inventários	(314)	5.498
Inventários finais (Nota 20)	5.288	10.046
	<b>(5.072)</b>	<b>(7.887)</b>

### 39 – Trabalhos para a própria entidade

Os trabalhos para a própria entidade, em 2013 e 2012, nos montantes de 1.593 milhares de Euros e 1.144 milhares de Euros, respetivamente, referem-se a gastos com pessoal e outros incluídos no custo de aquisição/produção de inventários, com duração superior a um ano.

### 40 – Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas

O custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas em 2013 e 2012 foi como segue:

	2013		2012	
	Mercadorias	Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	Mercadorias	Matérias-primas, subsidiárias e de consumo
Inventários iniciais (Nota 20)	14.400	147.934	12.982	163.759
Compras	104.692	115.088	97.512	107.237
Regularização de inventários	(912)	(13.582)	3.476	(17.604)
Inventários finais (Nota 20)	(14.788)	(138.021)	(14.400)	(147.934)
	<b>103.392</b>	<b>111.419</b>	<b>99.570</b>	<b>105.458</b>
		<b>214.811</b>		<b>205.028</b>

### 41 – Fornecimentos e serviços externos

Os fornecimentos e serviços externos são decompostos como segue:

	2013	2012
Combustíveis de avião	767.973	811.491
Serviços de <i>handling</i>	161.799	160.218
Taxas de navegação aérea	136.296	133.758
Trabalhos especializados	86.233	82.442
Conservação e reparação de equipamento de voo	79.622	93.031
Taxas de aterragem	58.231	57.063
Rendas e alugueres	53.281	54.425
Locação operacional de aeronaves e sobressalentes	51.984	54.247
Despesas a bordo	45.353	45.821
Comissões	41.009	46.688
Encargos especiais de venda – transporte aéreo	38.238	36.955
Alojamento e alimentação nas escalas	21.373	22.790
Subcontratos	14.121	14.441
Conservação e reparação de outros ativos	13.435	14.211
Seguros	5.427	7.139
Honorários	4.049	6.316
Vigilância e segurança	3.688	3.482
Outros gastos com fornecimentos e serviços externos	123.216	123.545
	<b>1.705.328</b>	<b>1.768.063</b>

A diminuição dos gastos relacionados com fornecimentos e serviços externos deve-se, essencialmente, à diminuição do preço médio de mercado do *jet fuel*, conjugado com uma moderada subida média da cotação do euro face ao dólar (ver Nota 3).

Adicionalmente, o Grupo TAP conseguiu reduzir os gastos operacionais, nomeadamente, no que se refere às reparações com motores e às comissões pagas aos agentes IATA, nos mercados onde o Grupo opera.

A rubrica “Outros gastos com fornecimentos e serviços externos” apresenta o seguinte detalhe:

	2013	2012
Taxas de controlo de tráfego aéreo	23.116	18.694
Encargos com bagagem de carga e correio	16.928	16.707
Outras despesas com passageiros	17.117	15.480
Publicidade e propaganda	11.770	11.536
Fretamento de aviões	10.382	12.641
Comunicação	7.226	9.228
Transporte de mercadorias	5.129	5.287
Despesas em terra com passageiros da classe executiva	4.725	4.509
Eletricidade	4.553	4.879
Limpeza, higiene e conforto	4.003	4.069
Facilidades nos aeroportos	3.704	3.554
Deslocações e estadas	3.436	3.073
Contencioso e notariado	512	3.727
Outros	10.615	10.161
	<b>123.216</b>	<b>123.545</b>

## 42 – Gastos com o pessoal

Os gastos com o pessoal decompõem-se conforme segue:

	2013	2012
Remunerações do pessoal	436.663	381.793
Encargos sociais	85.993	77.258
Outros gastos com o pessoal	42.092	41.742
Gastos com benefícios pós-emprego (Nota 28)	7.107	6.090
	<b>571.855</b>	<b>506.883</b>

As remunerações atribuídas aos membros dos órgãos sociais do Grupo TAP, em 2013 e 2012, foram:

	2013	2012
Conselho Administração/Geral e de Supervisão (Nota 56)	3.218	2.926
Assembleia Geral	3	3
Conselho Fiscal/Fiscal Único	105	111
	<b>3.326</b>	<b>3.040</b>

A rubrica "Outros gastos com o pessoal" detalha-se do seguinte modo:

	2013	2012
Seguros	16.801	12.492
Gastos de ação social	11.127	11.547
Comparticipação de refeições	4.851	4.746
Indemnizações	2.948	3.471
Seguro de acidentes de trabalho	135	4.148
Outros	6.230	5.338
	<b>42.092</b>	<b>41.742</b>

## 43 – Ajustamentos de inventários (perdas/reversões)

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 esta rubrica detalha-se como segue:

	2013		2012	
	Perdas em inventários	Reversão de ajustamentos em inventários	Perdas em inventários	Reversão de ajustamentos em inventários
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo (Nota 20)	5.931	(23)	2.278	(314)
	<b>5.931</b>	<b>(23)</b>	<b>2.278</b>	<b>(314)</b>
		<b>5.908</b>		<b>1.964</b>

## 44 – Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 esta rubrica detalha-se conforme segue:

	2013		2012	
	Perdas em inventários	Reversão de ajustamentos em inventários	Perdas em inventários	Reversão de ajustamentos em inventários
Clientes (Nota 21)	3.592	(3.700)	3.526	(7.266)
Outras contas a receber – correntes (Nota 18)	474	–	661	(244)
	<b>4.066</b>	<b>(3.700)</b>	<b>4.187</b>	<b>(7.510)</b>
		<b>366</b>		<b>(3.323)</b>

## 45 – Provisões (aumentos/reduções)

O detalhe do valor apurado na rubrica de provisões, líquidas de dotações e reversões, para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2013 e 2012, é o seguinte:

	2013	2012
Provisão para processos judiciais em curso (Nota 26)	(4.334)	(3.406)
Outras provisões (Nota 26)	711	(281)
	<b>(3.623)</b>	<b>(3.687)</b>

## 46 – Imparidade de ativos

Em 2013 e 2012 não foi reconhecida qualquer imparidade de ativos fixos, depreciables e não depreciables.

## 47 – Aumentos/reduções de justo valor

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2013 foi reconhecido, nos resultados do exercício, uma perda de 410 milhares de Euros (2012: um ganho de 2.210 milhares de Euros) resultantes da variação de justo valor das propriedades de investimento (Nota 6).

## 48 – Outros rendimentos e ganhos

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 a rubrica de outros rendimentos e ganhos detalha-se como segue:

	2013	2012
Rendimentos suplementares	45.156	50.475
Ganhos em existências	2.323	566
Ganhos em ativos fixos	495	3.433
Descontos de pronto pagamento obtidos	214	320
Outros rendimentos e ganhos	1.171	1.178
	<b>49.359</b>	<b>55.972</b>

A rubrica "Rendimentos suplementares" apresenta a seguinte composição em 31 de dezembro de 2013 e 2012:

	2013	2012
Venda de milhas	19.239	20.159
Publicidade	9.758	9.508
Material de armazém recuperado	8.893	8.972
Rendas e sublocações	1.912	1.905
Outras	5.354	9.931
	<b>45.156</b>	<b>50.475</b>

## 49 – Outros gastos e perdas

Em 31 de dezembro de 2013 e de 2012 a rubrica de outros gastos e perdas detalha-se como segue:

	2013	2012
Diferenças de câmbio desfavoráveis operacionais	38.590	20.623
Impostos	10.577	6.976
Indemnizações por ação judicial	6.931	-
Outros gastos e perdas de serviços financeiros	4.306	4.200
Perdas em inventários	1.256	5.838
Perdas em ativos fixos	1.058	1.650
Multas e penalidades	402	105
Outros	1.478	3.051
	<b>64.598</b>	<b>42.443</b>

## 50 – Gastos/reversões de depreciação e de amortização

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 esta rubrica decompõe-se como segue:

	2013	2012
<b>Ativos fixos tangíveis (Nota 5)</b>		
Edifícios e outras construções	5.810	5.981
Equipamento básico	103.687	107.128
Equipamento de transporte	147	255
Ferramentas e utensílios	1.863	2.006
Equipamento administrativo	1.923	2.148
Outros ativos fixos tangíveis	1.743	1.614
	<b>115.173</b>	<b>119.132</b>
<b>Outros ativos intangíveis (Nota 8)</b>		
Outros ativos intangíveis	578	644
	<b>578</b>	<b>644</b>
	<b>115.751</b>	<b>119.776</b>

## 51 – Juros e rendimentos e gastos similares obtidos/suportados

Os juros e rendimentos similares obtidos e os juros e gastos similares suportados, em 31 de dezembro de 2013 e 2012, detalham-se como segue:

	2013	2012
<b>Rendimentos e ganhos</b>		
Juros obtidos de investimentos	2.908	3.333
Diferenças de câmbio favoráveis	3.247	2.363
	<b>6.155</b>	<b>5.696</b>
<b>Gastos e perdas</b>		
Juros suportados de financiamentos	46.993	55.271
Outros gastos e perdas financeiros	3.663	2.100
	<b>50.656</b>	<b>57.371</b>

## 52 – Imposto sobre o rendimento

As empresas do Grupo, com sede em Portugal, são tributadas em sede de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas ("IRC"), com base nos seus resultados individuais, à taxa de 25%, acrescida de derrama à taxa máxima de 1,5% sobre o lucro tributável, atingindo desta forma uma taxa agregada de 26,5%. Nas medidas de austeridade previstas pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro, que aprova o Orçamento do Estado para 2013, esta taxa é elevada em 3% sobre a parte do lucro tributável de cada empresa que seja superior a 1,5 milhões de Euros e inferior a 7,5 milhões de Euros, e é elevada em 5% sobre a parte do lucro tributável de cada empresa que seja superior a 7,5 milhões de Euros, resultando numa taxa máxima agregada de imposto de 31,5%.

No apuramento da matéria coletável, à qual são aplicadas as referidas taxas de imposto, são adicionados e subtraídos aos resultados contabilísticos montantes não aceites fiscalmente. Estas diferenças entre o resultado contabilístico e fiscal podem ser de natureza temporária ou permanente.

Nos termos do artigo n.º 88 do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas, as empresas do Grupo, com sede em Portugal, encontram-se sujeitas a tributação autónoma sobre um conjunto de encargos às taxas previstas naquele artigo.

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 a rubrica "Imposto sobre o rendimento do exercício" apresenta o seguinte detalhe:

	2013	2012
Imposto corrente	7.733	8.638
Imposto diferido (Nota 15)	(7.258)	558
	<b>475</b>	<b>9.196</b>

O imposto corrente de 2013 refere-se, essencialmente, ao imposto corrente das subsidiárias TAP S.A. e LFP no montante de 2.642 milhares de Euros (2012: 3.714 milhares de Euros) e 4.254 milhares de Euros (2012: 3.982 milhares de Euros), respetivamente.

A reconciliação da taxa efetiva de imposto nos exercícios de 2013 e 2012 é evidenciada como segue:

	2013	2012
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>(440)</b>	<b>(10.912)</b>
Taxa nominal de imposto	29,5%	29,5%
	<b>(130)</b>	<b>(3.219)</b>
Diferenças permanentes	(188)	1.453
Reversão/(reforço) de impostos diferidos ativos relativos a prejuízos fiscais	(3.835)	699
Insuficiência/(excesso) de estimativa para impostos do exercício anterior	(1.291)	(71)
Utilização prejuízos fiscais reportáveis de exercícios anteriores sem IDA	(3.194)	(1.368)
Prejuízos fiscais reportáveis do exercício sem IDA	6.429	8.874
Tributação autónoma e outras formas de tributação	2.684	2.828
<b>Imposto sobre o rendimento</b>	<b>475</b>	<b>9.196</b>
Taxa efetiva de imposto	(108%)	(84%)
Imposto corrente	7.733	8.638
Imposto diferido	(7.258)	558
	<b>475</b>	<b>9.196</b>

## 53 – Interesses não controlados – resultado líquido

Os interesses não controlados, presentes na demonstração consolidada dos resultados, a 31 de dezembro de 2013 e 2012 detalham-se como segue:

	2013	2012
<b>Interesses não controlados de resultados líquidos</b>		
Cateringpor	233	758
LFP	4.720	4.621
	<b>4.953</b>	<b>5.379</b>

## 55 – Relato por segmentos

Foram identificados os seguintes segmentos de negócio: transporte aéreo, manutenção, *free shop*, *catering* e outros. Os resultados, ativos e passivos de cada segmento, correspondem àqueles que lhe são diretamente atribuíveis, bem como os que, numa base razoável, lhes podem ser atribuídos.

A informação financeira, por segmentos de negócio, do exercício de 2013, analisa-se como segue:

	Transp. Aéreo	Manutenção		<i>Free shop</i>	<i>Catering</i>	<i>Holdings</i> e outros	Anulações Intersegmentais	Consolidado
		Portugal	Brasil					
<b>RÉDITOS</b>								
Réditos	2.413.957	75.628	74.589	162.464	41.059	51.130	(149.800)	2.669.027
Resultados operacionais	59.289	7.747	(28.671)	13.846	719	(8.976)	107	44.061
Resultados financeiros líquidos externos	(274)	-	(11.680)	22	37	(32.499)	(107)	(44.501)
Ganhos líquidos em associadas	-	-	-	-	-	706	-	706
Imposto sobre o rendimento	(1.780)	-	-	(4.235)	(280)	5.820	-	(475)
Interesses minoritários	-	-	-	4.720	233	-	-	4.953
<b>Resultado líquido do exercício</b>	<b>57.235</b>	<b>7.747</b>	<b>(40.351)</b>	<b>9.633</b>	<b>476</b>	<b>(35.655)</b>	<b>-</b>	<b>(915)</b>
<b>OUTRAS INFORMAÇÕES</b>								
Total dos ativos segmentais	119.976	-	114.541	26.785	13.693	2.344.305	(924.119)	1.695.181
Total dos passivos segmentais	111.549	-	412.397	14.830	8.284	2.445.552	(924.119)	2.068.493
Amortizações e perdas por imparidade	(99.712)	(7.981)	(5.926)	(1.882)	(617)	(5.907)	-	(122.025)
CAPEX	6.336	7.678	1.822	657	129	1.004	-	17.626
Dívida líquida remunerada	87.218	-	(2.276)	(4.860)	(5.039)	704.989	-	780.032

A informação financeira, por segmentos de negócio, do exercício de 2012, analisa-se como segue:

	Transp. Aéreo	Manutenção		<i>Free shop</i>	<i>Catering</i>	<i>Holdings</i> e outros	Anulações Intersegmentais	Consolidado
		Portugal	Brasil					
<b>RÉDITOS</b>								
Réditos	2.327.679	115.151	70.972	154.447	38.242	60.866	(149.308)	2.618.049
Resultados operacionais	27.437	27.595	(37.038)	13.352	2.051	7.366	-	40.763
Resultados financeiros líquidos externos	(914)	-	(17.033)	24	56	(33.808)	-	(51.675)
Ganhos líquidos em associadas	-	-	-	-	-	4.110	-	4.110
Imposto sobre o rendimento	(3.017)	-	-	(3.945)	(561)	(1.673)	-	(9.196)
Interesses minoritários	-	-	-	4.621	758	-	-	5.379
<b>Resultado líquido do exercício</b>	<b>23.506</b>	<b>27.595</b>	<b>(54.071)</b>	<b>9.431</b>	<b>1.546</b>	<b>(28.115)</b>	<b>-</b>	<b>(20.108)</b>
<b>OUTRAS INFORMAÇÕES</b>								
Total dos ativos segmentais	132.283	-	132.437	27.789	13.695	2.225.925	(881.424)	1.650.705
Total dos passivos segmentais	129.010	-	467.833	16.035	7.899	2.292.157	(881.424)	2.031.510
Amortizações e perdas por imparidade	(100.167)	(2.516)	(4.748)	(1.780)	(698)	(8.508)	-	(118.417)
CAPEX	23.699	11.039	1.129	1.801	149	1.188	-	39.005
Dívida líquida remunerada	103.956	-	(660)	(6.356)	(4.612)	856.383	-	948.711

O segmento de Manutenção – Portugal encontra-se incluído na estrutura da subsidiária TAP S.A., razão pela qual não são apresentados os seus ativos e passivos separadamente.

## 56 – Entidades relacionadas

Os saldos e transações entre as empresas do grupo que integram o perímetro de consolidação são eliminados no processo de consolidação, não sendo alvo de divulgação na presente nota. Os saldos e transações entre o Grupo e as empresas associadas (consolidadas por equivalência patrimonial) encontram-se discriminados nos quadros abaixo. Os termos ou condições praticados entre o Grupo e as partes relacionadas são substancialmente idênticos aos termos que normalmente seriam contratados entre entidades independentes em operações comparáveis.

Os elementos do Conselho de Administração Executivo do Grupo foram considerados, de acordo com a IAS 24, como sendo os únicos elementos “chave” da gestão do Grupo.

Durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2013 e 2012, as remunerações auferidas pelo Conselho de Administração e pelo Conselho Geral e de Supervisão ascenderam a 3.218 milhares de Euros (2012: 2.926 milhares de Euros), conforme Nota 42.

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 os saldos com entidades relacionadas decompõem-se como segue:

	2013 – Ativos			
	Outras contas a receber não correntes (Nota 18)	Cientes (Nota 21)	Outras contas a receber correntes (Nota 18)	Diferimentos
<b>Acionista</b>				
Parpública – Participações Públicas, SGPS, S.A.	-	-	-	-
<b>Empresas associadas</b>				
SPdH – Serviços Portugueses de Handling, S.A.	3.700	2.667	3.454	-
	<b>3.700</b>	<b>2.667</b>	<b>3.454</b>	<b>-</b>

	2013 – Passivos			
	Acionistas (Nota 14)	Fornecedores (Nota 30)	Outras contas a pagar correntes (Nota 31)	Diferimentos
<b>Acionista</b>				
Parpública – Participações Públicas, SGPS, S.A.	-	-	-	-
<b>Empresas associadas</b>				
SPdH – Serviços Portugueses de Handling, S.A.	-	(7.981)	(364)	(99)
	-	<b>(7.981)</b>	<b>(364)</b>	<b>(99)</b>

	2012 – Ativos			
	Outras contas a receber não correntes (Nota 18)	Cientes (Nota 21)	Outras contas a receber correntes (Nota 18)	Diferimentos
<b>Acionista</b>				
Parpública – Participações Públicas, SGPS, S.A.	-	-	55	-
<b>Empresas associadas</b>				
SPdH – Serviços Portugueses de Handling, S.A.	3.700	1.455	5.012	-
<b>Outras entidades relacionadas</b>				
Grupo ANA – Aeroportos de Portugal	-	199	102	779
	<b>3.700</b>	<b>1.654</b>	<b>5.169</b>	<b>779</b>

	2012 – Passivos			
	Acionistas (Nota 14)	Fornecedores (Nota 30)	Outras contas a pagar correntes (Nota 31)	Diferimentos
<b>Acionista</b>				
Parpública – Participações Públicas, SGPS, S.A.	(50.000)	-	-	-
<b>Empresas associadas</b>				
SPdH – Serviços Portugueses de Handling, S.A.	-	(6.883)	(50)	(98)
<b>Outras entidades relacionadas</b>				
Grupo ANA – Aeroportos de Portugal	-	(8.552)	(2.149)	-
	<b>(50.000)</b>	<b>(15.435)</b>	<b>(2.199)</b>	<b>(98)</b>

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 as transações ocorridas entre partes relacionadas decompõem-se como segue:

	2013				
	Fornecimentos e serviços externos	Outros gastos e perdas	Vendas e serviços prestados	Outros rendimentos e ganhos	Resultados financeiros
<b>Acionista</b>					
Parpública – Participações Públicas, SGPS, S.A.	-	-	-	-	(3.998)
<b>Empresas associadas</b>					
SPdH – Serviços Portugueses de Handling, S.A.	(80.388)	(5)	7.585	1.151	302
	<b>(80.388)</b>	<b>(5)</b>	<b>7.585</b>	<b>1.151</b>	<b>(3.696)</b>

	2013				
	Fornecimentos e serviços externos	Outros gastos e perdas	Vendas e serviços prestados	Outros rendimentos e ganhos	Resultados financeiros
<b>Acionista</b>					
Parpública – Participações Públicas, SGPS, S.A.	-	-	-	-	(221)
<b>Empresas associadas</b>					
SPdH – Serviços Portugueses de Handling, S.A.	(79.061)	1	10.384	-	13
<b>Outras entidades relacionadas</b>					
Grupo ANA – Aeroportos de Portugal	(76.970)	(145)	80	670	-
	<b>(156.031)</b>	<b>(144)</b>	<b>10.464</b>	<b>670</b>	<b>(208)</b>

As transações, no montante de 80.388 milhares de Euros (2012: 79.061 milhares de Euros) registadas em fornecimentos e serviços externos, são referentes a serviços prestados, em terra, pela SPdH, de apoio a aeronaves, passageiros, bagagem, carga e correio. No decurso do exercício findo em 31 de dezembro de 2012, o montante de 76.970 milhares de Euros refere-se aos serviços prestados no aeroporto, pelo Grupo ANA, que em 2013, na sequência do processo de privatização, foi alienado pela Parpública.

## 57 – Contingências

### Ativos contingentes

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 o Grupo não possuía ativos contingentes.

### Passivos contingentes

A subsidiária brasileira TAP M&E Brasil possui ações de naturezas tributária, civil e laboral, envolvendo riscos de perda classificados pela Administração como possíveis, com base na avaliação dos seus consultores jurídicos, para as quais não foi constituída provisão, conforme segue:

#### Ações laborais

- (i) Fundo de garantia do tempo de serviço ("FGTS") não depositado entre 2002/2004 e Periculosidade/Insalubridade (ação pelo sindicato)  
Valor: 67.701 milhares de Euros

A principal ação laboral trata-se de um processo movido pelo sindicato onde é reclamado o depósito do FGTS entre o período 2002 e 2004 de todos os funcionários de Porto Alegre.

A outra ação refere-se, ao requerimento de pagamento adicional de insalubridade e periculosidade, para todos os funcionários que exercem a função de auxiliar de manutenção de aeronaves em Porto Alegre. Após análise da prova pericial, foi concluído que as atividades exercidas não se caracterizam como perigosas ou insalubres. O processo encontra-se no Tribunal Superior do Trabalho de Brasília com recurso do Sindicato para ser julgado.

A TAP M&E Brasil entende, baseada em informações provenientes dos seus advogados, que destes processos não resultarão impactos materialmente relevantes, suscetíveis de afetar as suas demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2013.

#### Ações fiscais

- (ii) Execução fiscal de obrigações acessórias de imposto sobre circulação de mercadorias e serviços ("ICMS")  
Valor: 8.927 milhares de Euros

Em dezembro de 2007, a subsidiária foi notificada, no âmbito de uma execução fiscal, proposta pela Fazenda do Estado de São Paulo (Guarulhos), relativa a obrigações acessórias de ICMS. A subsidiária realizou a penhora de 2% da faturação, bem como a suspensão da execução com as razões para a revisão da execução fiscal. Atualmente, a subsidiária está a aguardar a decisão do Juiz em relação à suspensão da execução. A probabilidade de perda por parte da subsidiária é considerada possível.

- (iii) Auto de infração de imposto de importação ("II"), imposto sobre produtos industrializados ("IPI"), programa de integração social ("PIS") e contribuição para financiamento da segurança social ("COFINS")  
Valor: 34.677 milhares de Euros

A subsidiária foi notificada pela Reserva Federal, em 16 de outubro de 2007, que entendeu não serem aplicáveis às operações de importação da subsidiária a isenção de II e IPI e a alíquota 0% de PIS e COFINS. Aguarda-se o julgamento da defesa apresentada pela subsidiária. A TAP M&E Brasil entende, baseada em informações provenientes dos seus advogados, que deste processo não resultarão impactos materialmente relevantes, suscetíveis de afetar as suas demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2013. A probabilidade de perda por parte da subsidiária é considerada possível.

- (iv) Auto de infração de imposto de renda da pessoa jurídica ("IRPJ"), contribuição social sobre lucro líquido ("CSLL"), PIS e COFINS referente ao ano de 2007  
Valor: 1.449 milhares de Euros

O fisco federal entendeu que haveria inconsistência nas declarações apresentadas pela subsidiária TAP M&E Brasil, desconsiderando, assim, toda a contabilidade para o período mencionado e arbitrando o valor dos tributos devidos. No decurso do ano de 2013, o processo, cujo montante era mais significativo, relacionado com o IRPJ e CSLL foi concluído com êxito. Relativamente às contribuições PIS e COFINS foi apresentada manifestação de inconformidade e aguarda-se o julgamento em 1ª instância.

- (v) Auto de infração de incumprimento no regime de importação temporária  
Valor: 5.090 milhares de Euros

Em 2012, a subsidiária foi notificada pela Receita Federal, devido ao não cumprimento do regime de importação temporária. Os advogados de defesa concluíram que a probabilidade de perda para a subsidiária é considerada como possível.

- (vi) Auto de infração de IRPJ/CSLL  
Valor: 213 milhares de Euros

Em 2012, foram instaurados vários processos administrativos, decorrentes da não homologação da compensação, realizada através da Declaração de Compensação de Tributos referentes a saldos negativos de IRPJ e de CSLL, por suposta utilização de créditos indevidos. Foi apresentada manifestação de inconformidade e aguarda-se o julgamento em 1ª instância. A probabilidade de perda por parte da subsidiária é considerada possível.

- (vii) Auto de infração – Multa tributária  
Valor: 190 milhares de Euros

A subsidiária TAP M&E Brasil foi multada por incumprimento de regimes de exportação temporária em 2009. Todos os processos administrativos decorrentes estão a ser defendidos no âmbito do Conselho de Contribuintes, sendo a probabilidade de perda por parte da subsidiária considerada possível.

- (viii) Auto de infração – Compensação de tributos não homologada  
Valor: 77 milhares de Euros

A subsidiária foi notificada pela inconformidade no preenchimento da Declaração de Compensação de Tributos, não tendo sido homologada. Os advogados de defesa concluíram que a probabilidade de perda para a subsidiária é considerada como possível.

#### Outras

- (ix) Ativos penhorados  
Valor: 15.070 milhares de Euros

A subsidiária TAP M&E Brasil possui diversos bens ativos penhorados, no valor de 15.070 milhares de Euros (18.158 milhares de Euros em 2012), que se referem a garantias requeridas em processos fiscais e laborais. Entre os bens encontram-se veículos, computadores, componentes, itens dos hangares do Rio de Janeiro e Porto Alegre, entre outros.

## 58 – Detalhe dos ativos e passivos financeiros

A reconciliação das posições financeiras consolidadas, em 31 de dezembro de 2013 e 2012, com as diversas categorias dos ativos e passivos financeiros, nelas incluídas, detalha-se como segue:

	2013				Total
	Instrumentos financeiros derivados designados como instrumentos de cobertura (Nota 24)	Créditos e valores a receber	Outros passivos financeiros	Ativos e passivos não financeiros	
<b>Ativos</b>					
Outros ativos não correntes	-	42.901	-	-	42.901
Valores a receber correntes	7.988	272.948	-	27.039	307.975
Caixa e seus equivalentes	-	270.611	-	-	270.611
<b>Total Ativos</b>	<b>7.988</b>	<b>586.460</b>	<b>-</b>	<b>27.039</b>	<b>621.487</b>
<b>Passivos</b>					
Financiamentos obtidos não correntes	-	-	(660.131)	-	(660.131)
Outros passivos não correntes	(1.546)	-	-	(59.898)	(61.444)
Financiamentos obtidos correntes	-	-	(390.512)	-	(390.512)
Valores a pagar correntes	-	-	(406.612)	(451.093)	(857.705)
<b>Total Passivos</b>	<b>(1.546)</b>	<b>-</b>	<b>(1.457.255)</b>	<b>(510.991)</b>	<b>(1.969.792)</b>

	2012				Total
	Instrumentos financeiros derivados designados como instrumentos de cobertura (Nota 24)	Créditos e valores a receber	Outros passivos financeiros	Ativos e passivos não financeiros	
<b>Ativos</b>					
Outros ativos não correntes	256	50.183	-	-	50.439
Valores a receber correntes	444	293.080	-	27.433	320.957
Caixa e seus equivalentes	-	85.353	-	-	85.353
<b>Total Ativos</b>	<b>700</b>	<b>428.616</b>	<b>-</b>	<b>27.433</b>	<b>456.749</b>
<b>Passivos</b>					
Financiamentos obtidos não correntes	-	-	(775.390)	-	(775.390)
Outros passivos não correntes	(2.380)	-	-	(76.557)	(78.937)
Financiamentos obtidos correntes	-	-	(258.674)	-	(258.674)
Valores a pagar correntes	-	-	(430.661)	(361.745)	(792.406)
<b>Total Passivos</b>	<b>(2.380)</b>	<b>-</b>	<b>(1.464.725)</b>	<b>(438.302)</b>	<b>(1.905.407)</b>

Na tabela que se segue, apresentam-se os ativos e passivos, mensurados ao justo valor a 31 de dezembro de 2013 e 2012, de acordo com os seguintes níveis de hierarquia de justo valor previstos na IFRS 13:

Nível 1: justo valor de instrumentos financeiros baseado em cotações de mercados líquidos ativos à data de referência de relato;

Nível 2: o justo valor de instrumentos financeiros não é determinado com base em cotações de mercado ativo, mas sim com recurso a modelos de avaliação. Os principais *inputs* dos modelos utilizados são observáveis no mercado; e

Nível 3: o justo valor de instrumentos financeiros não é determinado com base em cotações de mercado ativo, mas sim com recurso a modelos de avaliação, cujos principais *inputs* não são observáveis no mercado.

### Ativos mensurados ao justo valor

	2013			
	Total	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Ativos financeiros ao justo valor reconhecidos em reservas – derivados de cobertura	7.988	-	7.988	-

	2012			
	Total	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Ativos financeiros ao justo valor reconhecidos em reservas – derivados de cobertura	700	-	700	-

### Passivos mensurados ao justo valor

	2013			
	Total	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Passivos financeiros ao justo valor reconhecidos em reservas – derivados de cobertura	1.546	-	1.546	-

	2012			
	Total	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Passivos financeiros ao justo valor reconhecidos em reservas – derivados de cobertura	2.380	-	2.380	-

### Instrumentos financeiros derivados

O justo valor dos instrumentos financeiros derivados encontra-se incluído na rubrica de valores a pagar, quando negativo, e na rubrica de valores a receber, quando positivo.

No decurso de 2013 e 2012, a variação do justo valor dos instrumentos financeiros derivados, foi registada em capitais próprios.

A decomposição do justo valor dos instrumentos financeiros derivados encontra-se detalhada na Nota 24.

### Créditos e valores a receber

Estes valores são reconhecidos, inicialmente, ao seu justo valor, correspondendo ao seu valor nominal, deduzido de eventuais imparidades identificadas no decurso da análise dos riscos de crédito.

### Outros passivos financeiros

Estes valores são reconhecidos pelo seu custo amortizado, correspondendo ao valor dos respetivos fluxos de caixa, descontados pela taxa efetiva de juro associada a cada um dos passivos.

## 60 – Compromissos

### Garantias prestadas

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012 as garantias prestadas pelo Grupo decompõem-se como segue:

	2013	2012
<b>Garantias bancárias prestadas pela TAP S.A.</b>		
Aeronaves	25.848	21.167
Linha de crédito BIC Angola (não utilizada)	14.502	15.158
Combustíveis	2.956	2.995
Natwest – <i>Acquiring</i> referente a cartões de crédito	2.519	2.573
Tribunal do Trabalho	2.243	3.633
Estado Português – Exploração das linhas dos Açores	1.654	4.234
Outras	9.932	7.970
<b>Garantias bancárias prestadas pela LFP</b>		
Contratos de concessão de licenças de exploração das Lojas Francas	6.500	6.336
<b>Garantias bancárias prestadas por outras Empresas do Grupo</b>	663	534
<b>Cauções prestadas a seguradoras</b>	87	162
	<b>66.904</b>	<b>64.762</b>

O reforço efetuado, durante o corrente exercício, nas garantias bancárias prestadas pela TAP S.A., referentes a aeronaves, prende-se, essencialmente, com os contratos de locação operacional.

### Compromissos de compra

Em 31 de dezembro de 2013 existiam compromissos financeiros, assumidos pela subsidiária TAP S.A., relativos a rendas de locação operacional de aviões e reatores, no montante de 252.462 milhares de Euros (245.068 milhares de Euros em 31 de dezembro de 2012) (Nota 27).

Adicionalmente está contratada com a Airbus a compra futura de doze aeronaves Airbus A350, com mais três de opção, a receber entre 2017 e 2019.

## 61 – Eventos subsequentes

O Conselho de Administração Executivo não tem conhecimento de quaisquer eventos subsequentes à data de relato que possam ter impacto significativo nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2013.

## Técnico Oficial de Contas

Sandra Candeias Matos da Luz

## Conselho de Administração Executivo

Presidente Fernando Abs da Cruz Souza Pinto

Vogal Luís Manuel da Silva Rodrigues

Vogal Luiz da Gama Mór

Vogal Manoel José Fontes Torres

Vogal Michael Anthony Conolly

## CERTIFICAÇÃO LEGAL DAS CONTAS CONSOLIDADAS

### Introdução

1. Examinámos as demonstrações financeiras consolidadas da TAP–Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A., as quais compreendem a Demonstração da posição financeira consolidada em 31 de dezembro de 2013 (que evidencia um total de 1.695.181 milhares de euros e um total de capital próprio negativo de 373.312 milhares de euros, o qual inclui um total de interesses minoritários de 8.508 milhares de euros e um resultado líquido consolidado negativo de 5.868 milhares de euros), a Demonstração consolidada dos resultados, a Demonstração consolidada do rendimento integral, a Demonstração consolidada das alterações no capital próprio e a Demonstração consolidada dos fluxos de caixa do exercício findo naquela data, e o correspondente anexo.

### Responsabilidades

2. É da responsabilidade do Conselho de Administração Executivo a preparação de demonstrações financeiras consolidadas que apresentem de forma verdadeira e apropriada a posição financeira do conjunto das empresas incluídas na consolidação, o resultado consolidado e o rendimento integral consolidado das suas operações, as alterações no capital próprio consolidado, e os fluxos de caixa consolidados, a adoção de políticas e critérios contabilísticos adequados e a manutenção de sistemas de controlo interno apropriados, bem como a informação de quaisquer factos relevantes que tenham influenciado a atividade, a posição financeira ou os resultados das empresas incluídas no perímetro da consolidação.
3. A nossa responsabilidade consiste em expressar uma opinião profissional e independente, baseada no nosso exame daquelas demonstrações financeiras.

### Âmbito

4. O exame a que procedemos foi efetuado de acordo com as normas Técnicas e as Diretrizes de Revisão/Auditoria da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, as quais exigem que o mesmo seja planeado e executado com o objetivo de obter um grau de segurança aceitável sobre se as demonstrações financeiras consolidadas estão isentas de distorções materialmente relevantes. Para tanto o referido exame incluiu:

// a verificação de as demonstrações financeiras das empresas incluídas na consolidação terem sido apropriadamente examinadas e, para os casos significativos em que o não tenham sido, a verificação, numa base de amostragem, do suporte das quantias e divulgações nelas constantes e a avaliação das estimativas, baseadas em juízos e critérios definidos pelo Conselho de Administração Executivo, utilizadas na sua preparação;

// a verificação das operações de consolidação e da aplicação do método da equivalência patrimonial;

// a apreciação sobre se são adequadas as políticas contabilísticas adotadas, a sua aplicação uniforme e a sua divulgação, tendo em conta as circunstâncias;

// a verificação da aplicabilidade do princípio da continuidade; e

// a apreciação sobre se é adequada, em termos globais, a apresentação das demonstrações financeiras consolidadas.

5. O nosso exame abrangeu também a verificação da concordância da informação financeira constante do relatório consolidado de gestão com as demonstrações financeiras consolidadas.
6. Entendemos que o exame efetuado proporciona uma base aceitável para a expressão da nossa opinião.

### Opinião

7. Em nossa opinião, as referidas demonstrações financeiras consolidadas apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspetos materialmente relevantes, a posição financeira consolidada da TAP-Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A., em 31 de dezembro de 2013, o resultado consolidado e o rendimento integral consolidado das suas operações, as alterações no capital próprio consolidado e os fluxos de caixa consolidados no exercício findo naquela data, em conformidade com as Normas Internacionais de Relato Financeiro tal como adotadas na União Europeia.

### Relato sobre outros requisitos legais

8. É também nossa opinião que a informação financeira constante do relatório consolidado de gestão é concordante com as demonstrações financeiras consolidadas do exercício.

Lisboa, 28 de março de 2014  
Oliveira, Reis & Associados, SROC, Lda.  
representada por

José Vieira dos Reis, ROC nº 359

## RELATÓRIO DE AUDITORIA

### Introdução

1. Examinámos as demonstrações financeiras consolidadas da TAP-Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A., as quais compreendem a Demonstração da posição financeira consolidada em 31 de dezembro de 2013 (que evidencia um total de 1.695.181 milhares de euros e um total de capital próprio negativo de 373.312 milhares de euros, o qual inclui interesses não controlados de 8.508 milhares de euros e um resultado líquido negativo de 5.868 milhares de euros), a Demonstração consolidada dos resultados, a Demonstração consolidada do rendimento integral, a Demonstração consolidada das alterações nos capitais próprios, a Demonstração consolidada dos fluxos de caixa do exercício findo naquela data, e o correspondente anexo.

### Responsabilidades

2. É da responsabilidade do Conselho de Administração a preparação do Relatório de gestão consolidado e de demonstrações financeiras consolidadas que apresentem de forma verdadeira e apropriada a posição financeira do conjunto das empresas incluídas na consolidação, o resultado consolidado e o rendimento integral consolidado das suas operações, as alterações no seu capital próprio consolidado, e os fluxos de caixa consolidados, bem como a adoção de políticas e critérios contabilísticos adequados e a manutenção de sistemas de controlo interno apropriados.
3. A nossa responsabilidade consiste em expressar uma opinião profissional e independente, baseada no nosso exame daquelas demonstrações financeiras.

### Âmbito

4. O exame a que procedemos foi efetuado de acordo com as Normas Técnicas e as Diretrizes de Revisão/Auditoria da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, as quais exigem que o mesmo seja planeado e executado com o objetivo de obter um grau de segurança aceitável sobre se as demonstrações financeiras consolidadas não contêm distorções materialmente relevantes.

Para tanto o referido exame incluiu:

- (i) a verificação de as demonstrações financeiras das empresas incluídas na consolidação terem sido apropriadamente examinadas e, para os casos significativos em que não o tenham sido, a verificação, numa base de amostragem, do suporte das quantias e divulgações nelas constantes e a avaliação das estimativas, baseadas em juízos e critérios definidos pelo Conselho de Administração, utilizadas na sua preparação;
  - (ii) a verificação das operações de consolidação e da aplicação do método da equivalência patrimonial;
  - (iii) a apreciação sobre se são adequadas as políticas contabilísticas adotadas, a sua aplicação uniforme e a sua divulgação, tendo em conta as circunstâncias;
  - (iv) a verificação da aplicabilidade do princípio da continuidade; e
  - (v) a apreciação sobre se é adequada, em termos globais, a apresentação das demonstrações financeiras consolidadas.
5. O nosso exame abrangeu ainda a verificação da concordância da informação financeira consolidada constante do Relatório consolidado de gestão com as demonstrações financeiras consolidadas.
6. Entendemos que o exame efetuado proporciona uma base aceitável para a expressão da nossa opinião.

### Opinião

7. Em nossa opinião, as referidas demonstrações financeiras consolidadas apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspetos materialmente relevantes, a posição financeira consolidada da TAP-Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. em 31 de dezembro de 2013, o resultado consolidado e o rendimento integral consolidado das suas operações, as alterações no seu capital próprio consolidado e os fluxos consolidados de caixa no exercício findo naquela data, em conformidade com as normas internacionais de relato financeiro tal como adotados na União Europeia.

### Relato sobre outros requisitos legais

8. É também nossa opinião que a informação financeira constante do relatório consolidado de gestão é concordante com as demonstrações financeiras consolidadas do exercício.

28 de março de 2014

PricewaterhouseCoopers & Associados

– Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.  
representada por:

José Pereira Alves, R.O.C.



# RELATÓRIO DO CONSELHO GERAL E DE SUPERVISÃO 2013, TAP SGPS



1. O presente relatório apresenta a síntese da atividade desenvolvida pelo Conselho Geral e de Supervisão do Grupo TAP (CGS) no ano de 2013. Neste período o CGS reuniu regularmente, no exercício das suas funções estatutárias, encontrando-se o trabalho realizado pelo Conselho documentado nas atas das reuniões.
2. Participaram também nas reuniões do CGS, o Presidente do Conselho de Administração Executivo (CAE) e, consoante as matérias em análise, os Administradores responsáveis pelos respetivos pelouros. Houve lugar a uma participação mais alargada do CAE nas reuniões do CGS dedicadas às apreciações do relatório de gestão e contas do exercício de 2012, dos orçamentos e plano de atividades para 2014, e à revisão do plano estratégico. O Presidente do CGS acompanhou regularmente a gestão da Empresa, tendo assistido às reuniões formais do CAE.
3. O CGS tomou conhecimento oportuno das deliberações do CAE que, nos termos estatutários, lhe foram submetidas para apreciação e deliberação, bem como das respetivas fundamentações e esclarecimentos.
4. Durante o ano de 2013 realizaram-se dez reuniões do CGS. A atividade de supervisão exercida pelo Conselho abrangeu o conjunto das empresas integrantes do Grupo TAP – com particular relevo para a TAP, S.A. –, bem como empresas associadas em que a TAP tem participação significativa. Nessa função, o CGS foi assistido pelas Comissões especializadas de Auditoria (CEA) e de Sustentabilidade e Governo Societário (CESGS), bem como pelo grupo de trabalho *ad-hoc* com competências em matéria de aplicação da política remuneratória e avaliação do desempenho da gestão. Estas comissões e grupo prestaram ao Conselho o necessário apoio em matérias das suas atribuições, designadamente no que se refere à verificação do cumprimento dos estatutos e preceitos legais aplicáveis.
5. A CEA reuniu, em sessão ordinária, oito vezes durante o ano. As reuniões da CEA contaram também com a participação ativa do Administrador responsável pelas matérias financeiras bem como com a colaboração regular do Revisor Oficial de Contas, da Auditoria Externa e da Auditoria Interna. A CEA ocupou-se predominantemente da supervisão financeira da TAP, acompanhando com atenção a situação de tesouraria, a evolução do endividamento e designadamente o desenvolvimento de operações de financiamento bancário realizadas com vista a assegurar níveis adequados de liquidez. A CEA verificou terem sido mantidos, ao longo do exercício, saldos de tesouraria superiores aos de 2012, os quais, sem terem atingido níveis que se pudessem considerar de pleno conforto, foram suficientes para garantir o normal funcionamento da TAP e simultaneamente permitir uma redução de 219 ME na dívida líquida do Grupo. Atenta a amplitude da rede de operação da TAP, disseminada por geografias diversas, a CEA acompanhou atentamente a evolução da situação geopolítica em algumas áreas problemáticas com impacto potencial na valorização dos ativos da TAP, S.A., bem como a adoção pela Administração executiva de medidas cautelares que nesse contexto se mostraram adequadas, tendo em vista minimizar o inerente risco para o funcionamento da operação e gestão da tesouraria.
6. A CESGS reuniu sete vezes durante o ano. Nessas reuniões procedeu-se à análise do desempenho das empresas associadas da TAP e unidades de negócio, na perspetiva do seu contributo para o desenvolvimento sustentado do Grupo, nas vertentes económica, ambiental e social. Assim, em sessões dedicadas a cada uma dessas empresas, a CESGS analisou e debateu com os seus administradores a evolução dos negócios, os problemas e desafios que enfrentam, os aspetos mais relevantes dos respetivos *business plans*, bem como as iniciativas tomadas ou a tomar na esfera da responsabilidade social. No domínio do governo societário, a CESGS tomou conhecimento das disposições do DL Nº 133/2013, que estabelecem novas regras para o sector público empresarial, tendo analisado as consequências deste novo condicionamento legal na prática gestonária da TAP e no funcionamento da Empresa, nomeadamente por via do eventual impacto na operacionalidade dos processos de decisão.

7. Na supervisão da atividade do Grupo TAP que o CGS levou a efeito durante 2013 – quer diretamente, quer através da atuação das suas comissões especializadas – o Conselho continuou a dedicar especial atenção à evolução da TAP, S.A., dada a preponderância desta associada na atividade do Grupo. Em 2013, consolidou-se a expansão da operação de transporte aéreo, traduzida num aumento significativo quer do número de passageiros transportados (5%), quer dos proveitos de passagens (4,9%). Este ganho foi conseguido através de um melhor aproveitamento da capacidade instalada, já que a oferta se manteve constante, e não teve impacto mais expressivo no crescimento dos proveitos devido à acentuada quebra na atividade de manutenção para terceiros em Portugal. Observou-se, por outro lado, uma assinalável moderação no crescimento dos custos de exploração (1,6%), reflexo da redução de 40 ME no custo do combustível e da continuada implementação do programa de redução de custos. De facto, contrariando a tendência dos últimos anos, o custo total do combustível diminuiu 5% em 2013, em consequência da queda no preço em dólares (2,3%) e de um efeito cambial favorável (3,1%). De salientar também que, expurgado o efeito pontual do pagamento dos subsídios nos custos com pessoal, os custos de exploração da TAP, S.A. em 2013 registaram uma diminuição de 1,2% relativamente a 2012. Assim, esta apreciável melhoria no desempenho da conta de exploração da TAP, S.A. em 2013 refletiu-se não só na obtenção – pelo quinto ano consecutivo – de um resultado líquido positivo, como num aumento significativo do lucro da associada, que ascendeu a 34 ME (24 ME em 2012), facto que merece ser relevado no contexto do transporte aéreo europeu.
8. De salientar também que, na sequência de melhoria geral da conjuntura económica externa, com reflexo no referido crescimento robusto da atividade do transporte aéreo da TAP, sobretudo a partir do 2º semestre do ano, a Administração executiva entendeu oportuno antecipar e reforçar os planos de abertura de novas rotas e aumento de frequências em destinos existentes. Esta expansão da rede, reprogramada para arrancar em 2014, representa um compromisso do CAE com a melhoria do desempenho económico da empresa a médio e longo prazo, através de uma aceleração dos investimentos previstos no plano estratégico da empresa.

9. O CGS continuou a acompanhar atentamente a evolução das associadas SPdH e TAP M&E Brasil que se encontravam ainda em situação deficitária. A CESGS verificou que em ambas se consolidaram em 2013 os processos de recuperação em curso, o que teve repercussão favorável nos respetivos resultados de exploração. Com efeito, a continuada melhoria no desempenho da SPdH permitiu a esta associada atingir o *breakeven* no decurso do exercício, tendo fechado as contas anuais, pela primeira vez desde 2006, com lucro. Também na TAP M&E Brasil prosseguiu em 2013 o processo de recuperação, sendo de salientar os esforços desenvolvidos pelo CAE com o objetivo de encurtar o prazo, previsto no plano de reestruturação, para o restabelecimento do equilíbrio operacional e financeiro da associada. A melhoria do desempenho da TAP M&E Brasil em 2013, embora insuficiente para a eliminação já neste ano do défice na conta de exploração, traduziu-se em significativa melhoria do resultado líquido do exercício.
10. Na sua apreciação do relatório de gestão e contas de 2013 da TAP SGPS, o CGS entendeu realçar a melhoria (19 ME), relativamente a 2012, registada no resultado líquido consolidado (-6 ME), a qual colocou o Grupo praticamente numa situação que é materialmente de equilíbrio. Para essa evolução positiva foram determinantes as melhorias de desempenho, já referidas, da TAP, S.A., SPdH e TAP M&E Brasil, que sobrelevaram os efeitos da evolução desfavorável observada no resultado do conjunto das outras subsidiárias (10 ME, que compara com 16 ME em 2012), e ainda uma redução nos custos financeiros consolidados. Tendo também em atenção a recomendação da CEA e os relatórios do ROC e do Auditor Externo, o CGS deliberou, nos termos legais e estatutários, emitir parecer favorável sobre o referido relatório de gestão e contas, recomendando a sua aprovação pela Assembleia Geral da TAP, SGPS.
11. Neste balanço, globalmente muito positivo, que o CGS faz da atividade da TAP em 2013, o Conselho deseja expressar o seu agradecimento a todos aqueles – administração, trabalhadores e colaboradores da TAP – que pelo seu empenhamento, e não raro com sacrifício pessoal, tanto contribuíram para esse desempenho, prestigiando assim a Empresa.

Lisboa, 27 de março de 2014

### O Conselho Geral e de Supervisão

Manuel Soares Pinto Barbosa  
Carlos Alberto Veiga Anjos  
João Luís Traça Borges de Assunção  
Luís Manuel dos Santos Silva Patrão  
Rui Manuel Azevedo Pereira da Silva  
Vitor Cabrita Neto



## ABREVIATURAS E GLOSSÁRIO

## Abreviaturas

AEA	Association of European Airlines
APCER	Associação Portuguesa de Certificação
EASA	European Aviation Safety Agency
FAA	Federal Aviation Administration
IATA	International Air Transport Association
INAC	Instituto Nacional de Aviação Civil
IPAC	Instituto Português de Acreditação
IOSA	IATA Operational Safety Audit
ISO	International Standards Organization
LCC	Low Cost Carrier
MRO	Maintenance Repair and Overhaul
OEM	Original Equipment Manufacturer
QTC	Quick Transfer Centre

## Glossário

<i>Block Hours</i>	Número de horas entre partida e chegada de um voo, medido o tempo a partir do momento em que são retirados ou colocados os calços.
<i>Code-Share</i>	Código repartido Acordo entre duas Companhias a operar em parceria, mediante o qual oferecem serviços no mesmo avião, mantendo os respetivos códigos IATA, números de voo e marcas.
Dióxido de Carbono (CO <sub>2</sub> )	Gás que naturalmente faz parte da composição da atmosfera e que resulta, também, da combustão de combustíveis fósseis (carvão, petróleo). O aumento da sua proporção na atmosfera pode conduzir ao aquecimento global e consequentes alterações climáticas.
<i>Hub</i>	Termo utilizado para designar a base operacional de uma companhia aérea, em que chegadas e partidas são coordenadas, por forma a reduzir ao máximo, o tempo de trânsito. O <i>Hub</i> da TAP em Lisboa, encontra-se estruturado em três ondas diárias de chegadas e partidas, por forma a aumentar o número de oportunidades de ligações aos Clientes da TAP.
<i>Hub-and-Spoke</i>	Modelo de operação que possibilita a ligação entre destinos com menor fluxo de tráfego entre si, através de um aeroporto <i>hub</i> , sempre que não seja exequível um serviço direto.
<i>Load Factor</i> de passageiros	Número total de passageiro-quilómetros (PKU) dividido pelo número total de lugar-quilómetros (PKO).
<i>Multi-hub</i>	Sistema de operação por conexão entre diversos <i>hubs</i> , que possibilita uma oferta acrescida de destinos através do acesso às diversas redes que se desenvolvem a partir de cada <i>hub</i> .
PKO	Lugar-quilómetro Número total de lugares disponíveis para venda multiplicado pelo número de quilómetros voados.
PKU	Passageiro-quilómetro Número total de passageiros multiplicados pelo número de quilómetros voados.
Pontualidade	<i>Standard</i> da Indústria, medido pela percentagem do número de voos com partidas até 15 minutos após a hora de partida publicada em horário.
Regularidade	Percentagem de voos efetivamente realizados, do total de voos planeados.
<i>Revenue Management</i>	Técnica utilizada na otimização da receita de cada voo, através da procura sistemática do equilíbrio entre a ocupação do voo e as tarifas oferecidas.
TKU Global	Número total de toneladas de passageiros, de carga e de correio multiplicado pelo número de quilómetros voados.
TKU Carga e Correio	Número total de toneladas de carga e de correio multiplicado pelo número de quilómetros voados.
<i>Yield</i> de Passageiros	Receita do tráfego de passageiros dividida pelo número total de passageiro-quilómetros (PKU).

## FICHA TÉCNICA

### **TAP, SGPS, S.A.**

Apartado 50194, 1704-801 Lisboa  
Tel. +351 218 415 000  
Fax +351 218 415 774  
CipC no 506623602

### **Design e Produção Gráfica**



### **Fotografia**

TAP PORTUGAL

### **Depósito Legal**

182.801/14

julho 2014





TAP, SGPS, S.A.  
Apartado 50194,  
1704-801 Lisboa  
Tel. +351 218 415 000  
Fax +351 218 415 774  
[www.flytap.com](http://www.flytap.com)