



Relatório Anual
2014

Índice

04

Grupo TAP

20

Relatório de Gestão

108

Relatório de Prestação
de Contas

172

Relatório do Conselho Geral
e de Supervisão

176

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
- 16 Cumprimento das Orientações Legais

RELATÓRIO DE GESTÃO TAP, SGPS, S.A.

- 22 Perfil
- 24 Indicadores
- 26 Desenvolvimento Sustentável do Grupo TAP
- 28 Factos Marcantes
- 32 Síntese do Desempenho
- 35 Principais Indicadores do Grupo TAP
- 36 Análise da Conjuntura
- 39 Estratégia
- 42 Desempenho das Empresas do Grupo TAP
 - 42 TAP, S.A.
 - 45 Transporte Aéreo
 - 62 TAP Serviços
 - 70 Manutenção e Engenharia
 - 76 Sistemas de Informação e Desenvolvimento Tecnológico
 - 78 Recursos Humanos
 - 80 Outras Atividades do Grupo TAP
- 92 Gestão do Risco
- 98 Desempenho Económico-Financeiro do Grupo TAP
- 101 Perspetivas para 2015
- 104 História da TAP

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

- 112 Demonstração da Posição Financeira Consolidada
- 113 Demonstração Consolidada dos Resultados
- 114 Demonstração Consolidada do Rendimento Integral
- 114 Demonstração Consolidada das Alterações nos Capitais Próprios
- 115 Demonstração Consolidada dos Fluxos de Caixa
- 116 Notas às Demonstrações Financeiras do Exercício de 2014
- 168 Certificação Legal das Contas Consolidadas
- 170 Relatório de Auditoria

RELATÓRIO DO CONSELHO GERAL E DE SUPERVISÃO 2014, TAP SGPS

ABREVIATURAS E GLOSSÁRIO

A young girl with long brown hair, wearing a light blue smocked dress and a matching necklace, is smiling and looking to the right. She is standing in a modern building with large glass windows and doors. The background is slightly blurred, showing other people and architectural details. A large white circle with a thin black border is centered over the image, containing the text 'GRUPO TAP' in red.

GRUPO TAP



MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO GERAL E DE SUPERVISÃO



Apesar da incipiente retoma da economia mundial, o transporte aéreo global teve em 2014 um desempenho sensivelmente melhor do que o de 2013. O tráfego de passageiros cresceu (+5,9% PKU) acima da média dos últimos dez anos e acima do crescimento da oferta (+5,6% PKO), aumentando assim o índice de utilização da capacidade (para 79,7%, PLF).

A expansão da atividade não foi porém uniforme no tempo, no espaço, e no tipo de tráfego. Concentrou-se no 1º semestre do ano, no segmento doméstico e predominantemente em países emergentes. No 2º semestre, em contraste, surgiram sinais claros de abrandamento no segmento do tráfego internacional, bem como indícios de alterações de relevo na dinâmica do mercado.

Estimulado pelo crescimento da atividade, também o desempenho financeiro global do transporte aéreo evidenciou em 2014 alguma melhoria relativamente ao ano transacto, refletida no aumento da rentabilidade da Indústria. Porém, o aumento foi insuficiente para assegurar a cobertura do custo do capital, pelo que globalmente continuou a verificar-se perda no capital investido na Indústria.

Nesta evolução pesou significativamente a tendência de queda do *yield*, impulsionada pela acrescida concorrência no mercado. A queda acentuou-se em 2014, causando pronunciado impacto financeiro, nomeadamente na generalidade das companhias europeias, impacto que só foi parcialmente mitigado no último trimestre do ano por virtude da baixa do preço do combustível.

O desempenho da TAP em 2014 foi em larga medida influenciado por esta evolução global da Indústria. Tirando partido da expansão do mercado, a Empresa logrou aumentar e diversificar a sua atividade, em termos de rotas e tráfego de passageiros, a um ritmo apreciável (+7,0% PKU), superior à média geral europeia (+5,8%) e significativamente acima da média das congéneres europeias da AEA (+4,1%). Este ganho revelou-se, no entanto, insuficiente para anular a perda de receita decorrente da referida queda do *yield*.

Além da envolvente geral externa da Indústria, também condicionantes particulares do contexto específico da TAP tiveram enorme repercussão no seu desempenho em 2014.

Com efeito, a atividade da Empresa sofreu no 2º semestre os efeitos de uma extraordinária conjugação de eventos adversos – atrasos imprevisíveis na expansão programada da frota, ocorrências operacionais, greves e instabilidade laboral –, causadores de grave perturbação da operação, perda de receitas e aumento dos custos de exploração. Em consequência, o resultado do exercício foi, também por este lado, fortemente penalizado.

Outras empresas associadas do Grupo TAP registaram, ao invés, evoluções positivas em 2014. No entanto, a emergência – pela primeira vez nos últimos cinco anos –, de um défice de exploração no negócio fulcral, TAP SA, tornou-se determinante para o resultado negativo consolidado.

Da necessária avaliação, realizada internamente, das circunstâncias da referida crise, resultou – com a celeridade e alcance possíveis no atual quadro institucional, financeiro e laboral da Empresa –, a reformulação do seu plano de negócios.

Efetuada no contexto da revisão do Plano Estratégico para 2015-2020, esta reformulação visou reajustar a programação da atividade e investimentos da Empresa, por um lado, à nova conjuntura global do transporte aéreo – adaptando-a nomeadamente às novas tendências do *yield* e do preço do combustível –, e por outro, aos acrescidos constrangimentos da sua envolvente financeira.

Ao invés da redução do *yield*, a descida do preço do petróleo e do *jet fuel* no final de 2014 teve repercussão favorável na rentabilidade do transporte aéreo. Porém, o seu impacto nas contas da Empresa não foi ainda significativo neste ano, em razão da persistência de efeitos contratuais diferidos, decorrentes nomeadamente da política de protecção de risco. Espera-se, contudo, que a nova tendência do preço do combustível venha a traduzir-se em ganho mais expressivo nas contas da TAP em 2015.

Cabe assinalar, como facto relevante na história da Empresa, que o Governo decidiu em Novembro lançar um novo processo de reprivatização da TAP SGPS, através da alienação, em concurso, de 61% do seu capital. O concurso veio a ser concluído já em Junho de 2015, e com isso abriram-se perspectivas de materialização a breve trecho da tão necessária e urgente recapitalização da Empresa.

Por outro lado, a operação de reprivatização traduziu-se em condicionamentos adicionais à acção gestonária da TAP, exigindo também da Empresa uma extraordinária mobilização interna de recursos, para além das tarefas normais do seu funcionamento corrente, sendo de destacar o diligente esforço desenvolvido pelos seus colaboradores nesta circunstância.

Em resumo, 2014 ficará assinalado na história da TAP, como um ano crítico.

Um ano em que a Empresa foi confrontada com imponderáveis de uma crise de crescimento que puseram à prova a sua capacidade de resposta a múltiplos condicionalismos adversos. Um ano em que, por outro lado, se abriram importantes janelas de oportunidade que poderão vir a influenciar positivamente o seu futuro.

Com assinalável determinação, a TAP demonstrou capacidade de se mobilizar para superar estes desafios e – promovendo os ajustamentos que foram possíveis na sua operação e estratégia empresarial –, assegurar condições para a sua sustentabilidade.

Cumpru-me agradecer, em nome do Conselho Geral e de Supervisão, a todos – administradores, trabalhadores e colaboradores – que, com inabalável empenho, dedicação e profissionalismo deram decisivo contributo para possibilitar a viabilidade futura da Empresa.

Manuel Pinto Barbosa

2014 ficará assinalado na história da TAP, como um ano crítico. Um ano em que a Empresa foi confrontada com imponderáveis que puseram à prova a sua capacidade de resposta a múltiplos condicionalismos adversos. Um ano em que, por outro lado, se abriram importantes janelas de oportunidade que poderão vir a influenciar positivamente o seu futuro.

ENTREVISTA COM FERNANDO PINTO

PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVO

Tínhamos de assegurar a alimentação de tráfego das novas rotas e frequências, fazer o seu *feeding*, que veio não só das rotas que já operávamos, como de uma série de novas rotas a nível europeu. Era ambicioso, sim, e apresentava muitos desafios.

O ano de 2014 fica marcado por dois momentos-chave: a irregularidade operacional do período de verão, que causou danos financeiros e de reputação, parte fundamental do ativo de uma organização, e também os períodos de greve no segundo semestre. Quer comentar logo de início estes dois fatores marcantes?

Fernando Pinto – Realmente, iniciámos o ano vindos de um 2013 muito bom e com o entusiasmo de termos conseguido nos anos anteriores manter a empresa num ritmo positivo de crescimento, com uma boa posição de mercado, ocupando *slots* importantes e sem dar muito espaço a outras empresas para entrarem no nosso mercado...

Planeámos manter esse ritmo de crescimento, tínhamos bons destinos internacionais para operar com dois aviões de longo curso adicionais, mas obviamente tínhamos de assegurar a alimentação de tráfego das novas rotas e frequências, fazer o seu *feeding*, que veio não só das rotas que já operávamos, como de uma série de novas rotas a nível europeu. Foi assim que tivemos um total de 11 rotas planeadas para se iniciarem no arranque do período de verão. Esse é o momento correto para se iniciar uma rota, a forma de se ter uma relativa certeza de que ela vai começar logo com bons resultados. Foi assim que planeámos esse salto importante que a empresa ia dar. Não era nada descabido, representava um crescimento em torno de 10%, semelhante ao que registámos em anos anteriores. Era ambicioso, sim, e apresentava muitos desafios, porque habitualmente íamos consolidando ao longo de um ano o crescimento que, no acumulado, chegava aos 10% e, desta vez, estávamos a promover esse crescimento de uma só vez.

Tivemos algumas dificuldades. Uma delas na formação de novos pilotos, que foi retardada por várias razões, sobretudo por alterações regulamentares entretanto introduzidas pelas autoridades. Houve também uma questão de formação de mecânicos de aeronaves, tínhamos perdido um conjunto importante de cerca de 50 mecânicos nos dois anos anteriores, tivemos de formar novos mecânicos, e também aí houve um atraso no processo de admissão e formação. Registou-se ainda o atraso na introdução dos novos aviões. Esse somatório é que esteve no início dos problemas da operação de verão. Em princípio, no início do mês de junho, que é o início do verão, já estariam resolvidos, não fosse um outro problema adicional, a nível sindical, que provocou durante todo o verão uma série de atrasos e cancelamentos.

A verdade é que o verão, que é o período em que a empresa regista os seus mais importantes e decisivos ganhos, foi fortemente prejudicado. Normalmente, no primeiro semestre, poucas empresas na Europa conseguem atingir o equilíbrio. É quando entra o verão que temos a chance de ter ganho. É no segundo semestre que se geram os lucros das companhias europeias. Hoje em dia, o verão estende-se até outubro, novembro é uma época de baixa, mas depois entra logo dezembro, com o Natal e fim-de-ano, em que existe de novo um pico de procura.

A questão é que, além de termos esse verão difícil, a que se juntou uma greve logo em agosto, em outubro, novembro e dezembro voltaram as greves e, realmente, ficou criada uma instabilidade muito grande na operação. Diria que, além de tudo isso ter prejudicado fortemente os resultados, e por isso eles foram negativos em 2014, ficou uma marca muito forte na imagem da empresa, que se sentiu logo no início de 2015 e que se estende até metade do ano. Temos sentido na qualidade das vendas, nas reservas... Um dos grandes desafios que temos é recuperar a imagem da empresa, mostrando que ela é confiável e que vai cumprir com o serviço que vende.

Além dos atrasos que referiu, houve ainda um problema técnico com o motor de um avião que descolava do aeroporto de Lisboa e uma outra situação ocorrida no aeroporto de Belém que imobilizou a aeronave durante algumas semanas... Com estes episódios, somados aos que já comentou, houve de facto um grande dano de reputação na imagem da TAP?

FP – Exatamente, tratou-se de uma coincidência infeliz, embora em ambos os casos não tenha havido responsabilidade dos nossos serviços, nem tenha havido qualquer risco para a operação.

O grande problema é que quem experimentou dificuldades com a TAP no verão passado e no final do ano, não quer repetir no próximo verão. Então, naturalmente, resiste a marcar voos na TAP e continuamos a sentir isso ao longo deste ano. Estamos lentamente a recuperar, mas há uma marca que fica por muito tempo. Uma outra questão é que hoje existe uma concorrência muito mais forte que no passado. Então, o cliente tem opções, pode escolher viajar noutras companhias. Nós sabemos que ele gosta da TAP, mas é uma questão de recuperar a confiança.

Como é que se recupera essa confiança? O que é que a TAP fez e está a fazer para recuperar a confiança do mercado?

FP – É extremamente importante que haja uma consciência de todos os que trabalham aqui dos danos que acontecem à imagem da empresa no caso de não ter uma operação fiável. O que, no passado, se recuperava muito rapidamente, atualmente é muito complicado. Pelo volume de operação da companhia e pela concorrência, o tempo de recuperação é longo. É um trabalho de consciencialização, nós temos de mostrar ao mercado que a TAP também aprendeu com isso.

E aprendeu?

FP – É o que nós esperamos. Em termos de regularidade e pontualidade da operação, estamos muito melhor do ano passado para este ano. Estamos a mostrar ao mercado que estamos extremamente pontuais, temos um programa importante para o verão de 2015 para chegar a níveis de pontualidade recorde, que nunca atingimos, é um esforço da empresa, mas que tem de ser de todos os que aqui trabalham. A verdade é que todos temos de ter muito cuidado, porque o que sentimos é que parte do mercado que se perde é muito difícil de recuperar.

Já tem uma ampla experiência de gestão de companhias aéreas e de contacto com os seus homólogos na STAR Alliance, na IATA ou na AEA, conhece muito bem toda esta indústria. Ao fim de todos estes anos de experiência, aprendeu também, em termos de gestão, alguma coisa com o que aconteceu em 2014? A gestão da TAP retirou algum ensinamento, alguma coisa mudou?

FP – O mais importante é ter a consciência de que aprendemos sempre. Não é o por estar há 43 anos no transporte aéreo que eu imagino que já sei tudo. Não há dúvida que o ano que passou foi de enorme aprendizagem. O que espero é que tenha sido para todos, é muito importante que esta mensagem chegue a todos: 2014 deve ser olhado como um ano que não pode ser repetido. Foi, sem dúvida nenhuma, o pior ano desde que cheguei à TAP, com um somatório de fatores que, todos eles, prejudicaram o cliente.



Estamos a mostrar ao mercado que estamos extremamente pontuais, temos um programa importante para o verão de 2015 para chegar a níveis de pontualidade recorde, é um esforço da empresa, mas que tem de ser de todos os que aqui trabalham.

Além de tudo isso, houve mais um fator que tornou o ano ainda mais difícil, com uma acentuada queda da tarifa média...

FP – Sim, no meio de tudo isto, ainda houve essa queda, que tem muito a ver com o nosso principal mercado internacional, que é o Brasil. A realização do Mundial de Futebol no Brasil, que muitos imaginavam como uma vantagem importante para a TAP, teve efeitos pontuais, no primeiro semestre até aumentou a procura para o Brasil, mas reduziu do Brasil para fora, que é o mercado mais importante. Durante a competição, houve também um aumento da procura da Europa para o Brasil e nós estávamos bem posicionados, mas já com tarifa média mais baixa, porque o tipo de cliente que procura este tipo de eventos não é um cliente de negócios, é um cliente diferente. Mas o mais grave foi que o brasileiro não saiu do país, se tirou férias foi para ficar em casa a assistir aos jogos. Houve também um grande aumento da concorrência, maior oferta, menor procura, preços muito baixos, tarifa média lá em baixo.

No *hub* de Lisboa, também se verificou um aumento da concorrência das *low cost* nas rotas europeias, que muito contribuiu para baixar a tarifa média. Então, no nosso principal mercado internacional e no nosso *home market*, tivemos dois efeitos que baixaram fortemente a tarifa média, em algo entre 8 e 10 por cento. Também em Angola e na Venezuela, outros mercados muito importantes, registaram-se algumas dificuldades.

Por outro lado, o preço do combustível é obviamente um fator importante, que veio reduzindo o nosso custo. Só que, como todas as outras companhias aéreas, nós temos compras futuras de combustível, para termos

previsibilidade de custos, e isso fez com que, em 2014, não tivéssemos sentido quase nenhuns ganhos por via da diminuição do preço do combustível, até porque os ganhos que tivemos foram compensados pela valorização do dólar face ao euro, pelo que a redução do preço foi neutralizada, o efeito foi neutro.

Como é que um gestor com tanta experiência, neste caso, o Presidente da TAP, assiste a tudo o que aconteceu em 2014?

FP – A verdade é que isso vai acontecendo, estamos num mercado em mutação acelerada e é muito difícil conseguir ter uma visão para a frente, ou seja, o que é que vai acontecer daqui a 2 ou 3 meses. São tantos efeitos do mercado... por exemplo, nós imaginávamos que os efeitos do Mundial, que se sentiram em junho e julho, se recuperavam e voltávamos à normalidade logo depois, mas a verdade é que se prolongaram pelo resto do ano. O efeito Venezuela era algo que sabíamos que representava dificuldades, mas jamais tínhamos passado tanto tempo com esta dificuldade de repatriação de recursos. O efeito *low cost* aqui em Portugal... diria que vínhamos enfrentando muito bem o fenómeno. Só que, no momento em que aumentou muito o volume, com a chegada a Lisboa de mais uma empresa para competir no principal *Hub* da TAP, a nossa *frente de batalha* alargou-se e tivemos de praticar tarifas muito mais baixas para enfrentar. Além de que jamais tínhamos tido uma sequência de greves, umas a seguir às outras, que comprometessem de semelhante forma a nossa operação.

É uma sequência de factos extremamente difícil, nos colocou em períodos constantes de análise de ações a tomar, lançamento de

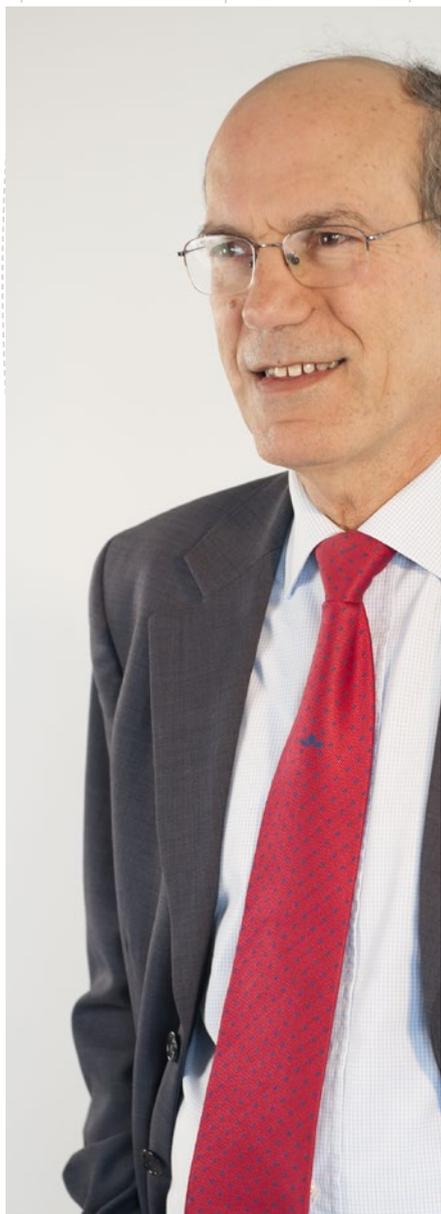
promoções e tudo o mais, estivemos muito mais ativos, obviamente muito mais preocupados do que que estávamos em anos anteriores. Logo que virámos o ano, tomámos algumas ações de contenção da oferta para, também por aí, procurar influenciar um pouco a tarifa.

No início de 2014, não era possível prever o curso dos acontecimentos, não estava à espera de um ano tão difícil?

FP – Não, até porque o ano começou muito bem, tivemos o melhor primeiro semestre da história da TAP, só que não poderíamos sequer imaginar que iríamos ter o pior segundo semestre.

Também em 2014, verificaram-se algumas alterações na Manutenção & Engenharia da TAP, desde logo pela nomeação de um novo administrador, Mário Lobato Faria... Que balanço se pode fazer destas mudanças?

FP – Sim, tivemos a saída do Jorge Sobral, que dedicou muitos anos à TAP e que saiu por reforma no final de 2013. De imediato, conseguimos ir buscar ao mercado o Mário Lobato Faria, que já tinha trabalhado na TAP e com a PGA, vinha com muita experiência do negócio e juntou-se a nós. Chegou num momento difícil, em que estavam a ser preparados os aviões que integraram a frota da TAP para assegurar a operação de verão, já com vários atrasos. Foi um início realmente complicado, mas que foi sendo recuperado ao longo do ano e chegou ao final já com a operação normalizada e com um crescimento notório nos serviços a terceiros, o que se mantém em 2015 a bom ritmo.



Posso dizer-lhes que a TAP não vai continuar igual. Ela vai ser melhor, tenho certeza disso.

A Reprivatização

No meio de um ano muito difícil, como já vimos, em 2014 começou também a ser preparado o novo processo de reprivatização da TAP. Que trabalho implicou esta preparação?

FP – Esse é um trabalho enorme de toda a estrutura da empresa, que teve de se preparar para apresentar aos interessados toda uma série de informações, estou a falar de milhares e milhares de documentos, que tem de ser absolutamente rigorosa, porque é com base nela que é desenvolvido todo o processo. Um trabalho incessante, que durou vários meses e começou em 2014 e que continua ao longo de 2015.

Pensa que a instabilidade também teve a ver com o relançamento da reprivatização?

FP – Sem dúvida, creio que houve por parte dos sindicatos a tentativa de procurar ganhos antes da conclusão do processo. Isso levou a muitas negociações com o governo para procurar garantir alguns direitos dos trabalhadores. O facto de ter sido marcada uma greve entre o Natal e Ano Novo foi extremamente penalizador para a empresa. Já vínhamos de um período muito conturbado. Sabemos que no período referido, as famílias viajam para se reunir e festejar e, mais uma vez, depois de um verão muito complicado, veio a TAP dizer que não os podia transportar. Acabou aí a confiança. E é isso que continuamos e vamos continuar a sentir e que temos de trabalhar arduamente para reconquistar, a confiança.

Isso apesar de a greve ter sido levantada e não se ter realizado?

FP – Os efeitos já estavam lá, os prejuízos já tinham sido enormes e persistem.

Falamos já depois de o Governo ter decidido qual a proposta vencedora da reprivatização. Ainda faltam alguns passos formais para que o processo fique concluído mas, assim que isso se verificar, está concluída a sua missão na TAP?

FP – É verdade, fui contratado para fazer essa transição para a privatização, vim para cá para isso. Era para ter acontecido logo, no final de 2000 ou início de 2001. Na verdade, por razões conhecidas, não aconteceu e, a partir daí, tentámos explorar todas as oportunidades, obviamente sempre em sintonia com o Governo, que é a quem cabe a iniciativa. Em 2012 a privatização quase aconteceu, mas tornou-se real agora. Para mim e para toda a equipa de gestão, é uma enorme satisfação termos conseguido levar até ao seu final todo este processo e sentimos que era nossa responsabilidade cumprir esta missão.

Há uma parte da opinião pública portuguesa contra a privatização, o que lhe ocorre dizer a essas portuguesas e a esses portugueses?

FP – Posso dizer-lhes que a TAP não vai continuar igual. Ela vai ser melhor, tenho certeza disso. A TAP sempre sofreu com falta de capital, sentiu enormes dificuldades e conseguiram-se verdadeiros milagres ao longo de todo este tempo. A empresa cresceu, cresceu muito, entrou numa quantidade enorme de novos mercados, tornou-se dominante no mercado entre a Europa e o Brasil.

e vice-versa, um grande crescimento em África e para o Leste europeu.

Mas, o tempo todo, numa situação muito crítica de capital. Temos agora a oportunidade de continuar nesse ritmo de crescimento, até de oferecer um melhor produto aos clientes, podemos com as novas parcerias dar novos saltos. Penso que é disso que a TAP precisa. Ela é tão importante para Portugal, o país precisa de uma empresa com condições para competir num mercado cada vez mais difícil, é necessário que as empresas sejam muito sólidas e tenham grande agilidade...

Sentiu que existiam constrangimentos a essa necessária agilidade empresarial?

FP – Sem dúvida, uma empresa pública, sobretudo no período de ajustamento económico e financeiro que Portugal atravessou, tem fortes constrangimentos ao processo de decisão, além de não ter acesso ao capital necessário para o seu desenvolvimento. Com a privatização, todo o ambiente será diferente. Desde o início digo que o caminho da TAP tem de ser a privatização, a exemplo de todas as grandes companhias europeias de sucesso.

E aos trabalhadores da TAP, que percorreram todo este caminho consigo, o que lhes diz neste momento?

FP – Em primeiro lugar, tenho um agradecimento a fazer. Os trabalhadores da TAP foram o elemento de sucesso para que a TAP conseguisse chegar onde chegou hoje. Foi um trabalho conjunto, e incluiu todos, as pessoas que fazem o planeamento, a gestão, os que executam e os que entregam o nosso serviço ao cliente. Atravessámos períodos difíceis, em que os sindicatos mostraram compreensão, agradeço por isso, não foi sempre assim, mas no todo, acho que o crescimento foi conjunto. Penso que todos corresponderam à responsabilidade de levar esta empresa até às próximas gerações. Os nossos antecessores trouxeram a empresa até nós, a nossa responsabilidade é entregá-la melhor às próximas gerações, e acho que estamos todos cumprindo.

Sente portanto que, no fim deste processo, deixa uma empresa melhor?

FP – Definitivamente, a TAP hoje é outra empresa. Não há comparação sob qualquer ponto de vista. Quando chegámos, a empresa era um terço do que é hoje, e não é verdade que a TAP *inchou*... Não, a empresa cresceu para um nível de eficiência muito maior. É uma empresa eficiente, consegue competir no mercado, tem as suas dificuldades mas, se se tivesse mantido nos níveis de eficiência que teve no passado, não teria sobrevivido, não teria chegado à atualidade. É uma empresa que, proporcionalmente ao seu volume de negócios, tem muito menos endividamento do que tinha no passado, tínhamos proveitos de mil milhões e dívida de mil milhões e hoje a empresa é três vezes maior, tem quase três vezes mais aviões e proveitos, e mantém o endividamento na mesma faixa dos mil milhões. Isso tudo, apesar de termos pelo meio a aquisição de uma empresa de manutenção no Brasil, termos adquirido a Portugalia e uma frota completa de aviões A330.



Temos agora a oportunidade de continuar nesse ritmo de crescimento, até de oferecer um melhor produto aos clientes, podemos com as novas parcerias dar novos saltos.

O futuro da TAP tende a ser dos mais brilhantes com essa nova etapa. Mais capital, novos aviões, novas rotas... Uma empresa vibrante, e é disso que Portugal precisa.

Justamente, a Manutenção & Engenharia Brasil é a principal acusação que muitos lhe lançam para atacar a sua gestão, não levando em consideração que o grande sucesso da gestão talvez passe por ter garantido a sobrevivência da TAP. Acha que não se dá o valor devido a esse facto? Considera que é esse o principal sucesso?

FP – Quando nós chegámos, em 2000, tínhamos apenas três meses de sobrevivência, com o que tínhamos em tesouraria. Anunciava-se um futuro negro. 15 anos depois, a TAP continua a ter as suas dificuldades, continua a sentir restrições fortíssimas de tesouraria, porque não há facilidade com as entidades de crédito, mas a verdade é que temos hoje outra empresa.

É sempre bom recordar porque é que decidimos investir num negócio diferente. O principal motivo é que tínhamos a oportunidade de comprar a maior companhia de aviação do Brasil, o que nos daria uma parceria muito importante num dos mercados que mais crescia a nível mundial. A primeira etapa passava por adquirir as Empresas de Manutenção e Cargas para posteriormente chegar ao negócio do Transporte Aéreo. Como isso não aconteceu, tivemos ofertas para a venda das empresas recém-adquiridas. Vendemos a Empresa de Cargas com 20% de margem, mas decidimos manter a de Manutenção, até porque tínhamos dificuldade em fazer todos os serviços da frota TAP aqui em Lisboa e de expandir os trabalhos de terceiros em Portugal. Os resultados não foram os previstos, é verdade.

Mas houve também o negócio da Portugalia que, ao contrário do que se pensa, representou um valor de investimento maior do que a Manutenção & Engenharia Brasil, mas que se pagou em 3 anos, com um retorno integral e que representou um excepcional negócio. Tivemos muitos desafios e não conseguimos ganhar

todos, é verdade, mas acredito que foi melhor assim do que fazer uma gestão estática, que não busca novos desafios.

Para terminar, o futuro. O da TAP e o da sua relação com a TAP?

FP – O futuro da TAP tende a ser dos mais brilhantes com essa nova etapa. Mais capital, novos aviões, novas rotas... Uma empresa vibrante, e é disso que Portugal precisa. O meu futuro com a TAP... Para já, tenho a responsabilidade de a levar até às mãos dos novos proprietários em boas condições e, a partir daí, posso até continuar ligado à empresa mais algum tempo, tenho indicações de que isso pode acontecer, mas chegará também a altura de me reformar...

Sente que já está a precisar de descanso, da reforma?

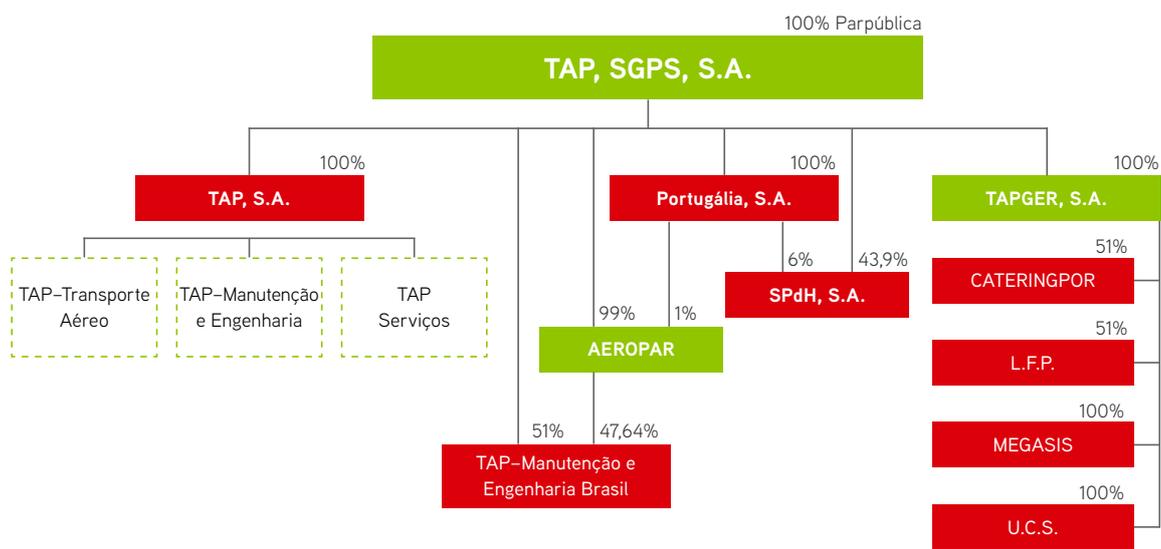
FP – Ainda não (risos)... Sem dúvida que isto cansa e penso que sou hoje o CEO em toda a indústria do transporte aéreo com mais tempo nestas funções. Não são só os 15 anos aqui, contam também os 8 anos na Varig, já são 23 anos acumulados. E 15 anos seguidos como CEO numa única empresa também são únicos na AEA e na IATA. Por enquanto, sinto que continuo a ser útil na empresa, que é importante a minha presença, até na ligação com os adquirentes. Depois, só o tempo dirá. Mas vou continuar sempre a torcer pela TAP.



ESTRUTURA ACIONISTA DO GRUPO TAP

a 31 dezembro, 2014

No final de 2014, 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 ano de 2014 foi marcado por um conjunto de situações particularmente complexas e exigentes a que o Governo da Sociedade teve de responder. Por um lado a forte concorrência verificada no sector do transporte aéreo, quer no plano europeu, sobretudo pela ação das companhias *low cost*, quer no plano intercontinental, pela forte concorrência das principais companhias europeias nas rotas para o Brasil. Este novo contexto competitivo limitou margens e a rentabilidade da operação aérea em algumas rotas servidas pela TAP, apesar do impacto positivo resultante da descida dos preços do combustível, ocorrida no final do ano transato. Por outro lado, os problemas operacionais registados durante o Verão, nomeadamente relacionados com atrasos na entrega das aeronaves necessárias à abertura das novas rotas, o atraso na formação de pilotos e ainda a perturbação do clima laboral na Empresa condicionaram fortemente a sua normal atividade. Os fatores anteriormente enunciados tiveram um impacto cumulativo significativo no desempenho da TAP, sentido especialmente no 2º semestre. A evolução dos acontecimentos anteriormente referidos expôs as vulnerabilidades e limitações da TAP – empresa que opera em mercado altamente competitivo, mas sujeita, por determinação legal, a um regime de gestão condicionada – que limita a sua capacidade para responder, eficaz e atempadamente, aos inúmeros imponderáveis que se colocam à sua atividade. Apesar deste contexto e das dificuldades vividas, foram tiradas as devidas ilações das vicissitudes do segundo semestre do exercício, e tomado um conjunto de medidas pelo Governo da Sociedade de forma a preparar a companhia para enfrentar os desafios do futuro.

Em dezembro de 2014, o Governo Português aprovou o relançamento do processo de reprivatização do Grupo TAP (cf. Decreto-Lei nº 181-A/2014), que decorrerá durante o ano de 2015.

Ao longo de 2014, 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). Desta forma o relacionamento institucional entre os dois órgãos, alicerçado em oito 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.

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 Dr. Luís Manuel da Silva Rodrigues
(renúncia com efeitos a 2 de dezembro 2014)
Vogal Eng.º Luiz da Gama Mór
Vogal Eng.º Manoel José Fontes Torres
Vogal Dr.ª Maria Teresa Silva Lopes
(nomeação com efeitos a 3 de dezembro 2014)
Vogal Dr. Michael Anthony Conolly
(renúncia com efeitos a 31 de março 2014)

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



Eng.º Fernando Abs da Cruz Souza Pinto
Presidente



Eng.º Luiz da Gama Mór
Vogal



Eng.º Manoel José Fontes Torres
Vogal



Dr.ª Maria Teresa Silva Lopes
Vogal

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



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 de 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 de Azevedo Pereira da Silva
Dr. Vítor José Cabrita Neto

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 2014, foram realizadas 23 reuniões pelo Conselho de Administração Executivo da TAP, SGPS, S.A. e 26 reuniões pelo Conselho de Administração Executivo da TAP, S.A..

Principais Deliberações dos Conselhos de Administração Executivos em 2014

TAP, SGPS, S.A.	Aprovação do Manual de Compras e Vendas do Grupo TAP
	Revisão do <i>Business Plan</i>
	Plano de Atividades e Orçamento para 2015
	Pagamento antecipado da dívida (REFIS) da TAP M&E Brasil ao Estado Brasileiro
TAP, S.A.	Substituição do Sistema Compass
	Abertura de escritórios de representação da TAP em Bogotá e na Cidade do Panamá
	Reformulação da Rede – Plano de Contingência/2015

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 2013) e por Dr. Joaquim Oliveira de Jesus (desde 5 de dezembro 2013), tendo esta nomeação sido ratificada em Deliberação Social Unânime por Escrito do Acionista único TAP, SGPS de 31 de janeiro 2014.

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	2014
Encargos Financeiros (€)	(46.558)	(44.977)	(44.524)	(55.271)	(46.993)	(44.659)

Passivo Remunerado (€)	2013	2014	Var. (abs)	Var. (%)
Passivo não corrente	660.131	427.969	(232.162)	-35,2%
Financiamentos obtidos	660.131	427.969	(232.162)	-35,2%
Passivo corrente	390.512	633.682	243.170	62,3%
Financiamentos obtidos	390.512	633.682	243.170	62,3%
Total Passivo Remunerado	1.050.643	1.061.651	11.008	1,0%

RECOMENDAÇÕES DO ACIONISTA

Não existiram recomendações do acionista, emitidas aquando da aprovação das contas de 2013.

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	
			Fixado ⁽¹⁾	Bruto Pago ⁽²⁾
2009-2011 ^(*)	Presidente da Mesa	Dr. Paulo Manuel Marques Fernandes	640 €	1.280 €
	Vice-Presidente	Dr. António Lorena de Sêves	400 €	800 €
	Secretário	Dr.º Orlanda do Céu Silva Sampaio Pimenta d' Aguiar	330 €	660 €

(*) cf. nº 4 do Artigo 391º do Código das Sociedades Comerciais

(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.

Conselho Geral e de Supervisão

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Designação	
			Doc.	Data
2009-2011 ^(*)	Presidente	Professor Doutor Manuel Pinto Barbosa	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Membro do CGS	Dr. Carlos Veiga Anjos	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Membro do CGS	Professor Doutor João Borges de Assunção	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Membro do CGS	Dr. Luís Patrão	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Membro do CGS	Dr.º 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. nº 4 do Artigo 391º do Código das Sociedades Comerciais

Nome	Remuneração Anual (€) ^(**)						
	Variável	Fixa ^(*)	Outra	Redução Lei 12-A/2010	Redução (Lei OE)	Redução Lei 75/2014	Bruta após Reduções
Professor Doutor Manuel Pinto Barbosa	n.a.	126.000,00 €	----	3.815,00 €	5.740,63 €	3.526,30 €	112.918,07 €
Dr. Carlos Veiga Anjos	n.a.	98.000,00 €	----	2.975,00 €	4.464,93 €	2.734,89 €	87.825,18 €
Professor Doutor João Borges de Assunção	n.a.	98.000,00 €	----	2.975,00 €	4.464,93 €	2.734,89 €	87.825,18 €
Dr. Luís Patrão	n.a.	98.000,00 €	----	2.975,00 €	4.464,93 €	2.734,89 €	87.825,18 €
Dr.º Maria do Rosário Vítor	n.a.	98.000,00 €	----	2.975,00 €	4.464,93 €	2.734,89 €	87.825,18 €
Dr. Rui Azevedo Silva	n.a.	98.000,00 €	----	2.975,00 €	4.464,93 €	2.734,89 €	87.825,18 €
Dr. Vítor Cabrita Neto	n.a.	98.000,00 €	----	2.975,00 €	4.464,93 €	2.734,89 €	87.825,18 €

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

(**) Inclui remuneração complementar por participação efetiva nas Comissões Especializadas de Auditoria, e de Sustentabilidade e Governo Societário

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	12.420,98 €	n.a.	n.a.	n.a.
Dr. Carlos Veiga Anjos	n.a.	(*)	----	n.a.	n.a.	n.a.
Professor Doutor João Borges de Assunção	n.a.	Segurança Social	9.660,77 €	n.a.	n.a.	n.a.
Dr. Luís Patrão	n.a.	Segurança Social	9.660,77 €	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	9.660,77 €	n.a.	n.a.	n.a.
Dr. Vítor Cabrita Neto	n.a.	Segurança Social	9.660,77 €	n.a.	n.a.	n.a.

(*) Reformado

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. Luís Rodrigues (2)	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Administrador Executivo	Eng.º Luiz Mór	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Administrador Executivo	Eng.º Manoel Torres	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Administrador Executivo	Dr.ª Maria Teresa Lopes (2)	(3)	03.dez.2014
	Administrador Executivo	Dr. Michael Conolly (1)	Assembleia Geral	02.jun.2009

(*) cf. nº 4 do Artigo 391º do Código das Sociedades Comerciais

(1) Solicitou a renúncia, com efeitos a 31.mar.2014

(2) Solicitou a renúncia, com efeitos a 2.dez.2014

(3) Nomeada com efeitos a 3.dez.2014, nos termos da alínea f) do número 1 do Artº 23º dos Estatutos da TAP, SGPS

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. Luís Rodrigues	S	Excecionada (1)	----	----	----	----
Eng.º Luiz Mór	S	Excecionada (1)	----	----	----	----
Eng.º Manoel Torres	S	Excecionada (1)	----	----	----	----
Dr.ª Maria Teresa Lopes	S	Excecionada (1)	----	----	----	----
Dr. Michael Conolly	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 nº 36/2012 de 15 de março 2012

Nome	Remuneração Anual (€)						
	Variável	Fixa (1)	Outra	Redução Lei 12-A/2010	Redução (Lei OE)	Redução Lei 75/2014	Bruta após Reduções
Eng.º Fernando Pinto	----	420.000,00 €	----	16.500,00 €	17.635,38 €	9.470,95 €	376.393,67 €
Dr. Luís Rodrigues	----	299.398,91 €	----	11.970,00 €	11.756,95 €	8.156,84 €	267.515,12 €
Eng.º Luiz Mór	----	280.000,00 €	----	11.000,00 €	11.756,95 €	6.313,97 €	250.929,08 €
Eng.º Manoel Torres	----	280.000,00 €	----	11.000,00 €	11.756,95 €	6.313,97 €	250.929,08 €
Dr.ª Maria Teresa Lopes	----	30.698,54 €	----	1.535,00 €	0,00 €	2.909,33 €	26.254,21 €
Dr. Michael Conolly	----	64.931,51 €	----	9.318,13 €	1.330,65 €	0,00 €	54.282,73 €

(*) 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	1.099,80 €	Segurança Social	50.816,40 €	1.037,91 €	20.236,00 €	1.096,00 €	Despesas de alojamento em Portugal - valor líquido	85.205,76 €
Dr. Luís Rodrigues	1.043,64 €	Segurança Social	29.536,48 €	1.037,91 €	4.709,00 €	1.096,00 €	Na cessação de mandato - valor líquido	75.000,00 €
Eng.º Luiz Mór	987,48 €	Segurança Social	37.093,35 €	1.037,91 €	15.243,00 €	1.096,00 €	Despesas de alojamento em Portugal - valor líquido	85.205,76 €
Eng.º Manoel Torres	1.057,68 €	Segurança Social	37.014,21 €	1.037,91 €	30.567,00 €	1.096,00 €	Despesas de alojamento em Portugal - valor líquido	85.205,76 €
Dr.ª Maria Teresa Lopes	88,92 €	Segurança Social	2.950,92 €	1.037,91 €	0,00 €	0,00 €	---	---
Dr. Michael Conolly	219,96 €	Segurança Social	8.320,10 €	1.037,91 €	13.306,00 €	360,00 €	Despesas de alojamento em Portugal - valor líquido	21.301,44 €

Nome**Gastos com Comunicações Móveis (€)**

	Gastos com Comunicações Móveis (€)		Observações
	Plafond Anual Definido	Valor Anual	
Eng.º Fernando Pinto	9.000,00 €	6.006,30 €	inclui gastos com <i>internet</i>
Dr. Luís Rodrigues	9.000,00 €	4.891,35 €	
Eng.º Luiz Mór	9.000,00 €	8.387,47 €	
Eng.º Manoel Torres	9.000,00 €	2.721,41 €	
Dr.ª Maria Teresa Lopes	9.000,00 €	67,04 €	
Dr. Michael Conolly	9.000,00 €	540,70 €	

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 (a) (b)	Valor Anual (a) (b)
12-ND-38	N			2012	2016	48	1.059,44 €	12.713,40 €
88-NC-57	N	53.899,53 €	Renting	2012	2016	48	1.145,22 €	13.742,64 €
21-EM-43	N			2007	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
68-EJ-82	N	51.027,65 €	Aquisição	2007	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

b) Inclui IVA à taxa legal em vigor

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 (€)**

	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				
Dr. Luís Rodrigues				
Eng.º Luiz Mór				
Eng.º Manoel Torres	24.000,00 €	16.474,40 €	6.377,20 €	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.ª Maria Teresa Lopes				
Dr. Michael Conolly				

Gastos anuais associados a Deslocações em Serviço (€)

Nome	Custo com Alojamento	Ajudas de custo	Outras		Gasto total com Viagens
			Identificar	Valor	
Eng.º Fernando Pinto	1.211,56 €	1.056,90 €	Transportes	474,11 €	2.742,57 €
Dr. Luís Rodrigues	3.256,76 €	3.133,65 €	Transportes	586,29 €	6.976,70 €
Eng.º Luiz Mór	0,00 €	3.347,50 €	Transportes	220,00 €	3.567,50 €
Eng.º Manoel Torres	1.249,00 €	998,40 €	Transportes	392,37 €	2.639,77 €
Dr.ª Maria Teresa Lopes	0,00 €	0,00 €	Transportes	0,00 €	0,00 €
Dr. Michael Conolly	88,04 €	156,00 €	Transportes	0,00 €	244,04 €

Fiscalização**TAP, SGPS**

Mandato ^(*) (Início – Fim)	Cargo	Identificação SROC		Designação		Remuneração (€)		Nº de Mandatos exercidos na Sociedade
		Nome	Número	Doc.	Data	Fixada ^{(1) (3)}	Bruto Pago ^{(2) (4)}	
2009-2011 ^(*)	Revisor Oficial de Contas	Oliveira, Reis & Associados, representada por Dr. José Vieira dos Reis	359	Assembleia Geral	2.jun.2009	13.800,00 €	15.616,08 €	2
2009-2011 ^(*)	Revisor Oficial de Contas Suplente	Dr. Fernando Marques Oliveira	207	Assembleia Geral	2.jun.2009	-----	-----	2

(*) cf. nº 4 do Artigo 391º do Código das Sociedades Comerciais

(1) Valor fixado, antes de reduções remuneratórias

(2) Inclui redução salarial por aplicação até 31 de maio 2014, da Lei 83-C/2013 de 31 de dezembro; de 01 de junho 2014 até 12 de setembro 2014, foram suspensas as reduções salariais, por força do Acórdão nº 413/2014, de 30 de maio 2014 do Tribunal Constitucional; a partir de 13 de setembro 2014, foi aplicada a redução salarial prevista na Lei 75/2014 de 12 setembro

(3) Acresce IVA à taxa legal em vigor

(4) Inclui IVA à taxa legal em vigor

TAP, S.A.

Mandato ^(*) (Início – Fim)	Cargo	Identificação SROC		Designação		Remuneração (€)		Nº de Mandatos exercidos na Sociedade
		Nome	Número	Doc.	Data	Fixada ^{(1) (3)}	Bruto Pago ^{(2) (4)}	
2009-2011 ^(*)	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 €	36.324,36 €	2
		Oliveira, Reis & Associados, representada por Dr. Joaquim Oliveira de Jesus (a partir de 5.dez.2013)	1056					
2009-2011 ^(*)	Revisor Oficial de Contas Suplente	Dr. Fernando Marques Oliveira	207	Assembleia Geral	2.jun.2009	-----	-----	2

(*) cf. nº 4 do Artigo 391º do Código das Sociedades Comerciais

(1) Valor fixado, antes de reduções remuneratórias

(2) Inclui redução salarial por aplicação até 31 de maio 2014, da Lei 83-C/2013 de 31 de dezembro; de 01 de junho 2014 até 12 de setembro 2014, foram suspensas as reduções salariais, por força do Acórdão nº 413/2014, de 30 de maio 2014 do Tribunal Constitucional; a partir de 13 de setembro 2014, foi aplicada a redução salarial prevista na Lei 75/2014 de 12 setembro

(3) Acresce IVA à taxa legal em vigor

(4) Inclui IVA à taxa legal em vigor

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 2014	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 2014	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

Manual 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 47º da Lei de Organização e Processo do Tribunal de Contas, na TAP, S.A.:

- Contrato de Prestação de Serviços de Refeitórios, Bares e *Vending*

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 694/14–SET de 23.04.2014.

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.**



178
Cidades

88 em avião próprio
107 Europa (10 Portugal)
42 Américas
21 África
8 Médio Oriente e Ásia

77
Aviões

18 operação longo curso
43 operação médio curso
16 operação regional (Portugália)

11,4 milhões
Passageiros

85,1 milhares ton.
Carga e Correio

37
Clientes Manutenção
29 companhias aéreas

TAP, SGPS, S.A. PERFIL

A TAP terá como foco o serviço de Transporte Aéreo e atividades afins, procurando uma posição de liderança no segmento 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 meio 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 2014 com um resultado líquido no valor de EUR -85,1 milhões, reduzindo EUR 79,2 milhões face aos -5,9 milhões registados no exercício do ano anterior.

Ao nível operacional, antes de gastos de financiamento e impostos, a Empresa registou EUR 2,6 milhões, representando uma redução de EUR 41,5 milhões, face ao ano de 2013.

De assinalar que a TAP tinha, no final de 2014, uma dimensão acima do dobro da verificada em 2000, já que a sua oferta cresceu, neste período, mais de 170%.

Ao longo do exercício, o Grupo TAP (TAP, S.A. e restantes empresas subsidiárias) contou com um quadro médio de pessoal de 13.124 elementos, tendo finalizado o ano com 13.268 trabalhadores.

América do Norte

6%
2%
2
23
4,0%
5%

América Central

3%
1%
3
1
4,3%
4%

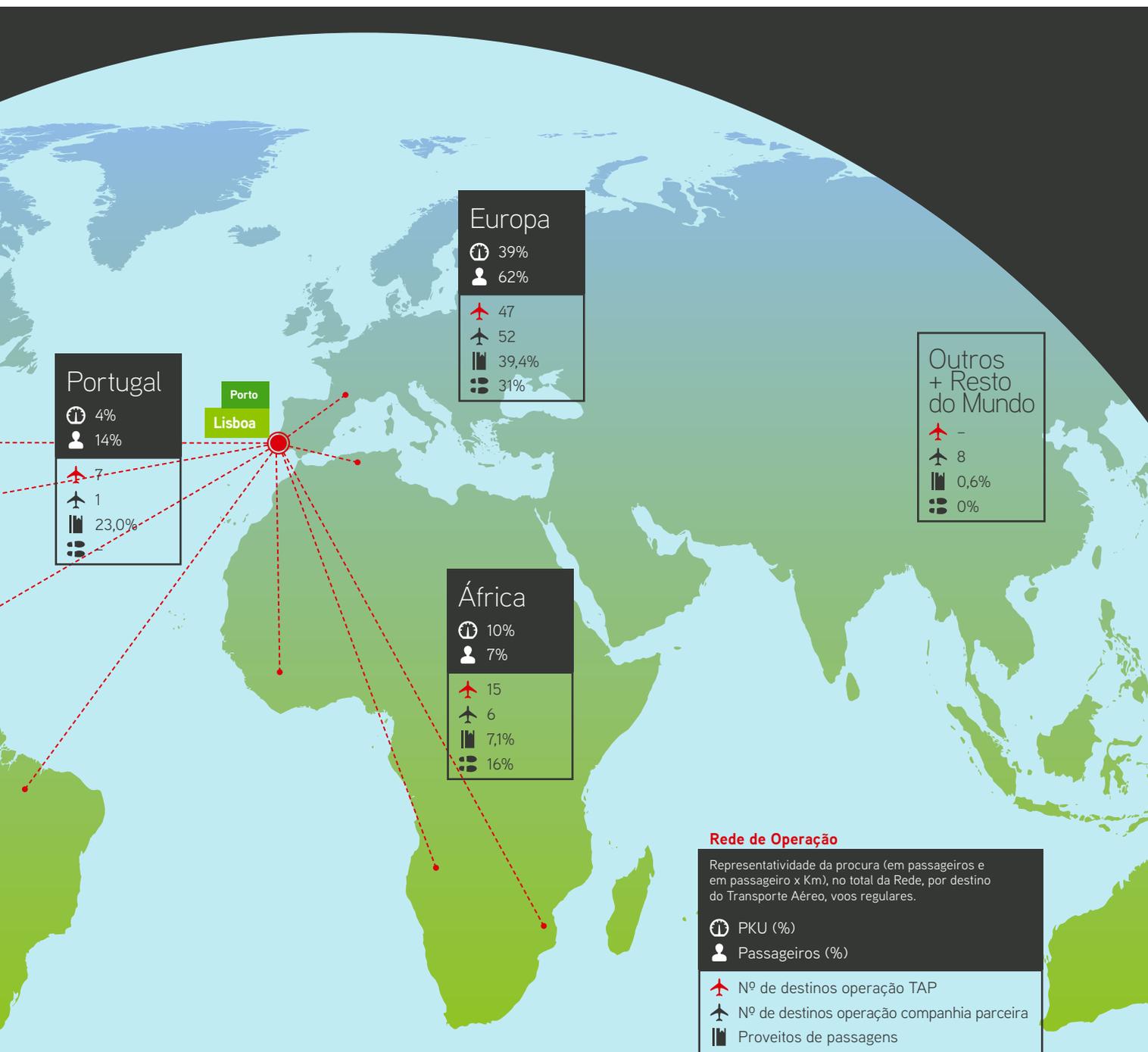
América do Sul

38%
14%
11
20
21,6%
44%

Volume de Negócios

EUR milhões

	2014	2013	var. (%)
Transporte Aéreo	2.342,6	2.346,5	(0,2)
Manutenção Assistência a Terceiros Portugal	91,8	74,2	23,7
Manutenção Assistência a Terceiros Brasil	69,3	72,6	(4,6)
Lojas Francas	179,4	162,5	10,4
Catering	6,1	7,0	(13,7)
Outras Atividades da TAP, SGPS, S.A.	9,2	8,7	5,8
TOTAL	2.698,3	2.671,5	1,0



Portugal

- 🕒 4%
- 👤 14%
- ✈️ 7
- 🛫 1
- 📊 23,0%
- 🔄 0%

Porto
Lisboa

Europa

- 🕒 39%
- 👤 62%
- ✈️ 47
- 🛫 52
- 📊 39,4%
- 🔄 31%

Outros + Resto do Mundo

- ✈️ -
- 🛫 8
- 📊 0,6%
- 🔄 0%

África

- 🕒 10%
- 👤 7%
- ✈️ 15
- 🛫 6
- 📊 7,1%
- 🔄 16%

Rede de Operação

Representatividade da procura (em passageiros e em passageiro x Km), no total da Rede, por destino do Transporte Aéreo, voos regulares.

- 🕒 PKU (%)
- 👤 Passageiros (%)
- ✈️ Nº de destinos operação TAP
- 🛫 Nº de destinos operação companhia parceira
- 📊 Proveitos de passagens
- 🔄 Tráfego em transferência *hub* Lisboa

Reforço das vendas no exterior

O Grupo TAP reforçou, em 2014, o posicionamento do seu contributo para o volume das exportações nacionais, com uma contribuição global de EUR 2.400,9 milhões, em vendas e serviços prestados no mercado externo, mais 1,1% que em 2013.

Vendas e Serviços Prestados

EUR milhões

	2014	2013	var. (%)
Mercado externo**	2.400,9	2.374,3	1,1
Outros mercados	297,4	294,8	0,9

(*) Empresas do Grupo TAP declarantes diretos do Banco de Portugal

Vendas e Serviços Prestados
EUR milhões



Crescimento fortemente acentuado, em particular no mercado externo

Taxa de crescimento composta anual 2003-2014

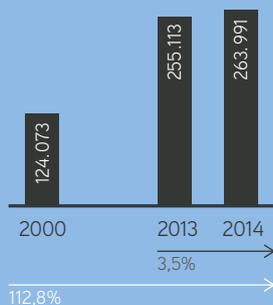
Mercado Externo

11,2%

INDICADORES

Horas Voadas

Equipamento próprio



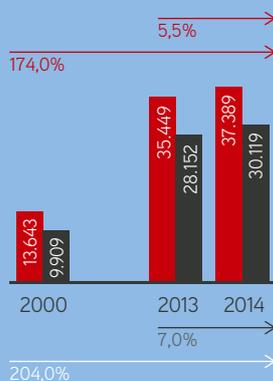
263.991 horas

O número de horas voadas pela frota da TAP totalizou cerca de 264 milhares, mais 3,5% que em 2013.

Capacidade (PKO)

Tráfego (PKO)

10⁶

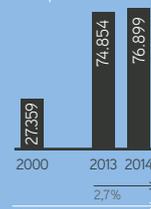


37.389 milhões PKO **30.119** milhões PKU

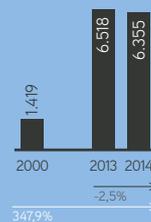
A capacidade da operação cresceu 5,5% em relação ao ano anterior, tendo a procura registado um incremento da ordem dos 7,0%.

Número de Frequências

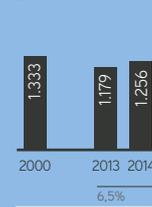
Europa



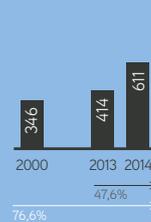
África



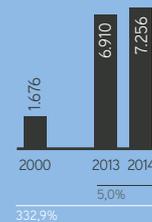
E.U.A.



Venezuela

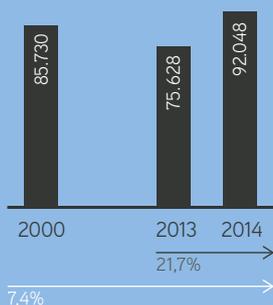


Brasil



Proveitos de Manutenção

EUR 10³



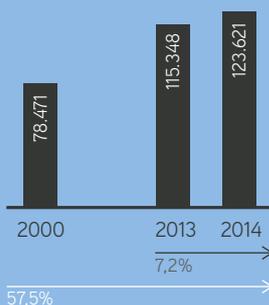
92.048 EUR milhares

O total de Vendas e Prestação de Serviços da TAP-Manutenção e Engenharia Portugal, embora mantendo-se no mercado um clima de acentuada pressão, registou um acréscimo de cerca de 22%.

Nota - Valores de 2013 e 2014 de acordo com as IFRS (International Financial Reporting Standards).

Proveitos de Carga

EUR 10³

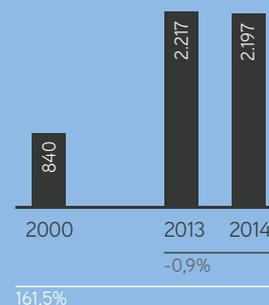


123.621 EUR milhares

Os proveitos decorrentes de carga transportada registaram um comportamento positivo, mais 7,2%, refletindo uma recuperação generalizada nos mercados operados pela TAP.

Proveitos de Passagens

EUR 10⁶

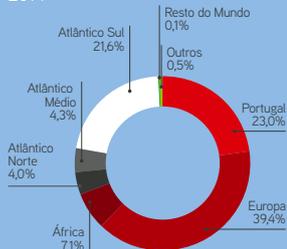


2.197 EUR milhões

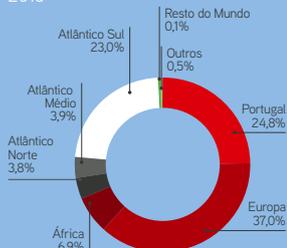
Os proveitos de passagens, refletindo as perturbações ocorridas ao longo do ano, apresentaram um valor ligeiramente inferior ao registado no ano anterior.

Venda de Passagens

2014

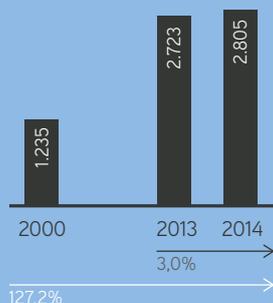


2013



Rendimentos e Ganhos Operacionais

EUR 10³



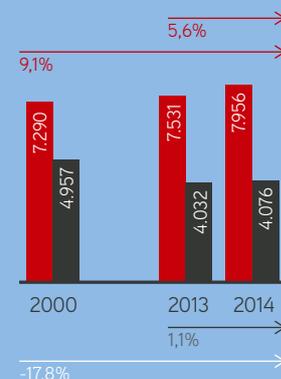
2.805
EUR milhões

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

Nota - Valores de 2013 e 2014 de acordo com as IFRS (International Financial Reporting Standards).

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

Total ■ Pessoal de Terra ■



7.956
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 10³



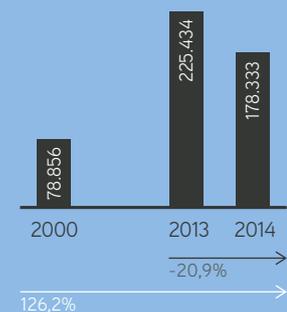
797.812^(*)
EUR milhares

A expansão da atividade em 2014 refletiu-se no encargo da TAP, S.A. com combustíveis, sendo o impacto atenuado pela evolução favorável do preço em dólares e do câmbio.

(*) Inclui encargo relativo à aquisição de Licenças de Emissão de CO₂

EBITDAR

EUR 10³



178.333
EUR milhares

Os meios libertos de exploração para fazer face a encargos financeiros e de investimentos registaram, no conjunto das empresas do Grupo TAP, uma redução de EUR 471 milhões.

Resultado Operacional

EUR 10³



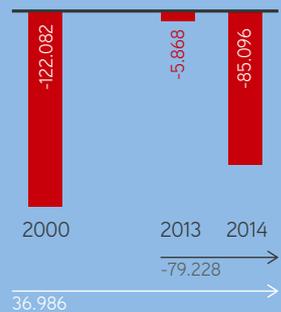
2.572
EUR milhares

O resultado operacional refletiu o impacto negativo da multiplicidade de perturbações ocorridas em 2014.

Nota - Valores de 2013 e 2014 de acordo com as IFRS (International Financial Reporting Standards).

Resultado Líquido

EUR 10³



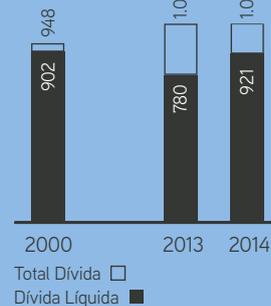
-85.096
EUR milhares

O resultado consolidado do Grupo foi fortemente influenciado pelo desempenho da TAP, S.A., situado fora da tendência positiva observada nos últimos anos, e que refletiu o impacto dos efeitos extraordinários cumulativos, ocorridos sobretudo no 2º semestre do ano.

Nota - Valores de 2013 e 2014 de acordo com as IFRS (International Financial Reporting Standards).

Dívida

EUR 10⁶



1.062
EUR milhões

O total da dívida líquida refletiu os resultados consolidados negativos do exercício.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO GRUPO TAP

RESPONSABILIDADE SOCIAL

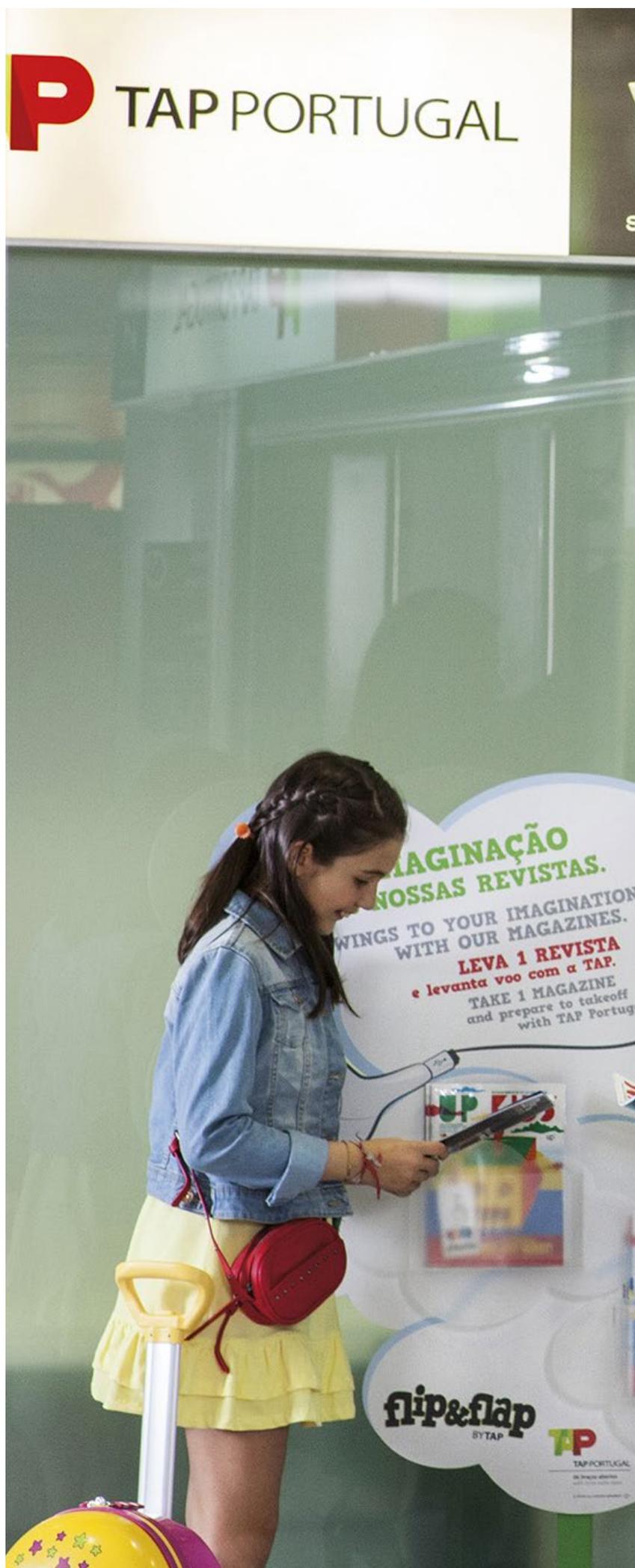
Em todas as suas ações, a TAP procura reforçar o seu compromisso de cidadania e responsabilidade social, tendo-lhe sido atribuído, em 2014, um louvor da Comissão para a Igualdade e Contra a Discriminação Racial. Neste sentido, a TAP expressa o seu empenho para com as suas pessoas, com base num modelo de gestão participativa e de reconhecimento social, na procura de um equilíbrio entre a competitividade e um melhor desempenho e a segurança e o seu bem-estar, que representam para a Empresa uma preocupação constante, procurando esta, de forma incessante, proporcionar apoio, pessoal e profissional, na concretização dos seus objectivos.

A TAP assume o papel de criar compromisso, competência e contribuição para a organização, ao mesmo tempo que potencia a valorização pessoal e profissional dos que nela trabalham, pelo que lhes oferece possibilidades de crescimento e aprendizagem, encorajando-os e capacitando-os a desenvolver os seus *skills*. Adicionalmente, e no sentido de reforçar um dos três pilares integrantes da missão da TAP – ser uma de entre as melhores empresas para se trabalhar –, surgem diversos programas desenvolvidos internamente, orientados para o reconhecimento e promoção do mérito que refletem o compromisso de qualidade da marca TAP e distinguem os colaboradores que mais se destacam a transmiti-lo. A estes programas, acrescem, ainda, benefícios sociais que atuam como ferramentas de motivação pessoal, como a existência da Unidade de Cuidados de Saúde (clínica médica interna), o Infantário no Campus TAP, o Refeitório, o Serviço de Apoio Social, Protocolos Institucionais, Seguro de Saúde e Facilidades de Passagens Aéreas.

Assumindo o seu compromisso de cidadania e responsabilidade social, a personalidade TAP é reflectida, neste domínio, nas práticas desenvolvidas pela Empresa, que se orientam, simultaneamente, para a criação de valor para o negócio e promoção do bem-estar e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Surge, neste âmbito, o investimento no Teletrabalho, a celebração de protocolos de colaboração com instituições de apoio social, através dos quais são integradas pessoas com deficiência em diversas áreas da Empresa com postos de trabalho adequados às suas necessidades especiais.

No âmbito de Comportamentos de Cidadania Organizacional, e atenta à atual configuração económico-social, a TAP tem vindo a proporcionar estágios de diversos tipos, promovendo a integração de jovens em situação de desemprego.

Na interação com a sociedade e no âmbito do apoio à comunidade, surgem no Grupo TAP atividades de voluntariado no sentido de promover a vertente solidária e cívica dos seus Colaboradores – os Voluntários com Asas, orientado para o desenvolvimento de iniciativas que minimizem as dificuldades dos mais carenciados; *Assistance Team*, que atua em situações de pico operacional e irregularidades extrema; *Care Team*, que atua em situações de eventual emergência.





RESPONSABILIDADE AMBIENTAL

Em 2014, a área de Ambiente da TAP continuou empenhada na formação e sensibilização ambiental dos trabalhadores das Empresas do Grupo, através da realização de diversas ações

Dia Mundial do Ambiente (5 de junho)

Foi divulgado, através de infográfico, os bons resultados alcançados em 2013 na maioria dos indicadores de desempenho ambiental do Grupo TAP, agradecendo-se a cada trabalhador o respetivo contributo. Através de um *pop-up* com *quiz*, colocado na intranet da TAP, de entre as temáticas ambientais – Água, Energia, ou Resíduos –, os trabalhadores elegeram, naquele *barómetro ambiental*, o tema Energia, como o descritor que consideram mais importante para a Empresa.

Semana Europeia da Mobilidade (16 a 22 de setembro)

A adesão dos trabalhadores ao inquérito sobre o meio habitual de transporte foi muito positiva, tendo concluído que, apesar de a maioria se deslocar de viatura particular, existe pelo menos um fator em que a TAP poderá atuar para influenciar positivamente a deslocação de bicicleta, com consequente redução do impacto ambiental associado – a criação de estacionamentos próprios para bicicletas. Em 2015, este aspeto será considerado no âmbito do *Plano Diretor* do Campus TAP, que otimizará espaços comuns do Campus.

Para assinalar a Semana Europeia da Mobilidade no Campus TAP

Inquérito sobre transporte de bicicleta, conduzido pela área de Ambiente visando:

- Conhecer o modo como os trabalhadores se deslocam no trajeto entre o emprego e a sua residência;
- Confirmar a real procura por parques de estacionamento de bicicletas;
- Promover modos de deslocação mais saudáveis e com menor pegada de carbono.

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, a *Missão Poupança* continua a ter um papel crucial no desempenho ambiental da Unidade de Negócio tendo-se alcançado em 2014, tal como em anos anteriores, resultados demonstrativos do nível de comprometimento com a Sustentabilidade. Assim, e no que concerne ao desempenho energético da TAP–Manutenção e Engenharia, foi atingido o objetivo de redução, observando-se diminuições significativas em todas as fontes

consideradas, eletricidade, gás natural e *jet fuel*. Em 2014, concluiu-se o 2º biénio do Plano de Racionalização dos Consumos de Energia (PREn), preconizando reduções anuais de 1% nas áreas abrangidas pela Licença Ambiental, e de 6% durante a vigência do Plano (2011-2016). Este plano, a envolver a melhoria na eficiência da iluminação e dos rendimentos das caldeiras térmicas, tem apresentado resultados consistentes e reduções de consumos acima do projetado – redução superior a 15%, face a 2013, e superior a 30%, considerando o ano de referência, 2010.

A estratégia Ambiental da TAP–Manutenção e Engenharia baseia-se na sua Política Ambiental, definida, assinada e divulgada em 2014, sendo operacionalizada através das missões definidas em anos anteriores e cuja relevância se mantém: *Missão Resíduos*, *Missão Hangar Verde*, *Missão Poupança* e *Missão + Ambiente*. Estas mantiveram-se como pilares estratégicos da política ambiental da Manutenção e Engenharia, sendo complementadas através do investimento na formação dos trabalhadores em matérias ambientais.

Através da *Missão mais Ambiente* e da *Missão Hangar Verde*, procurou-se despertar a consciência ambiental dos trabalhadores, reforçando-se o investimento na divulgação de conteúdos ambientais, tendo sido atualizada a página do Gabinete de Ambiente no Campus Manutenção e Engenharia – atual repositório de informação ambiental útil, com acesso generalizado aos trabalhadores da Unidade de Negócio (U.N.). A *Missão Hangar Verde* pressupõe a busca por equipamentos e materiais mais sustentáveis. Neste âmbito, seguindo uma tendência já implementada na TAP–Manutenção e Engenharia, foram realizados alguns testes com equipamentos de lavagem industrial, designadamente na área de Manutenção de Componentes, visando uma diminuição do impacto ambiental, reduzindo-se os efluentes líquidos, obtendo-se, ainda, mais-valias económicas no tempo despendido para a tarefa, bem como no consumo de produtos.

No âmbito da *Missão Resíduos* foram iniciados os trabalhos para o desenvolvimento de um Plano de Gestão de Resíduos para o Reduto, com benefícios para a U.N., apresentando-se esta com a maior produção de resíduos industriais no Campus TAP.

Ainda, de referir o desenvolvimento de uma nova ferramenta para controlo de produtos químicos, que agrega um conjunto de informação sobre

os materiais utilizados na TAP–Manutenção e Engenharia, com benefícios quer ao nível da produção – uma forma nova e expedita de acesso às informações de segurança dos mesmos, quer ao nível da Gestão Ambiental – um melhor controlo sobre as quantidades de substâncias perigosas armazenadas e consumidas na U.N..

Foi emitida, em 2014, a nova Licença Ambiental da TAP–Manutenção e Engenharia, com validade até setembro de 2022, preconizando a monitorização de um maior número de chaminés e a alteração na periodicidade de monitorização dos efluentes líquidos provenientes da ETAR. Está atualmente em curso a produção do Plano de Desempenho Ambiental 2014-2022, a entregar até março de 2015, calendarizando as ações a implementar de modo a cumprir com o disposto na Licença Ambiental.

As temáticas ambientais, de relevância crescente, mas para as quais não existem praticamente indicadores da indústria foram, pela primeira vez, incluídas no estudo MRO Benchmarking, realizado pela Oliver Wyman, no qual a U.N. participou novamente, possibilitando a determinação da posição da TAP–Manutenção e Engenharia no contexto internacional, no que refere à sua performance ambiental.



FACTOS MARCANTES

No decorrer de 2014, 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.

Antecedentes

A 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.

Relançamento do Processo de Reprivatização – Cronologia dos principais eventos

Dezembro 2014 – Aprovação do processo de reprivatização indireta do capital social da TAP-Transportes Aéreos Portugueses, S.A. (Decreto-Lei n.º 181-A/2014 Diário da República n.º 248/2014, 1º Suplemento, Série I de 2014-12-24).

Janeiro 2015 – Aprovação do caderno de encargos do processo de reprivatização indireta do capital social da TAP-Transportes Aéreos Portugueses, S.A. (Resolução do Conselho de Ministros n.º 4-A/2015 Diário da República n.º 13/2015, 1º Suplemento, Série I de 2015-01-20).

Fevereiro 2015 – Estabelecimento da data de início das diligências informativas e prazo de apresentação de proposta vinculativa no processo de reprivatização indireta do capital social da TAP-Transportes Aéreos Portugueses, S.A. (Despacho n.º 1469-A/2015 Diário da República n.º 29/2015, 1º Suplemento, Série II de 2015-02-11).

PRINCIPAIS EVENTOS



Com o lançamento de uma campanha a promover os 10 novos destinos da TAP a partir do período de verão, é apresentada ao mercado uma nova linha de comunicação inspirada no leque de respetivos climas, que vão do quente ao frio, do seco ao húmido, do tradicional ao exótico, do rural ao urbano.

A Cateringpor, empresa do Grupo TAP, é selecionada pela Goodrest para fornecimento das refeições disponibilizadas pela CP aos passageiros dos comboios *alfa pendular*.

A data da fundação da TAP, 14 de março, é assinalada com a inauguração, no Museu do Ar (Sintra), da *Exposição Comemorativa do 69º Aniversário 1945 – 2014 / Homenagem ao Comandante Silva Soares*.

Decorre o *2nd IATA Baggage Fraud Prevention Meeting*, evento organizado pela TAP que assume, atualmente, a presidência deste grupo de Prevenção de Fraude internacional da IATA (Associação Internacional do Transporte Aéreo), reunindo especialistas e representantes das principais companhias aéreas a nível global.

A TAP Portugal e a C.P.- Comboios de Portugal, E.P.E, firmam protocolo de cooperação, visando oferecer aos clientes a facilidade de um *interface* de qualidade entre Transporte Aéreo e Transporte Ferroviário, beneficiando, desta forma, os passageiros de ambas as companhias.

A TAP lança novas aplicações para dispositivos móveis, apresentando um *design* integralmente renovado, com uma imagem mais apelativa e moderna, mais integrada nos sistemas operativos e, principalmente, mais *amiga do utilizador*.

É permitida pela TAP Portugal a utilização de aparelhos electrónicos pessoais durante todas as fases do voo, desde que configurados em *modo de voo* ou equivalente, ou seja, desde que estejam desativados os sistemas de comunicação e transmissão de dados (*Wireless e Bluetooth*).

TAP promove Portugal na Estónia na Feira de Turismo de Talin, valorizando o destino Portugal.



TAP promove Expedição FlyTAP, associando-se ao navegador solitário Ricardo Diniz, que parte em veleiro, de Lisboa rumo a Salvador da Bahia.



É atribuído o nome de *José Saramago* a um dos aviões da frota da TAP, um Airbus A320 a entrar ao serviço da Companhia no início do período de Verão. A iniciativa representa uma honra significativa para a companhia aérea portuguesa que, desta forma, homenageia simbolicamente um dos maiores expoentes da língua Portuguesa, evocando o Nobel pelos céus do mundo.

A TAP e o Instituto para a Promoção e Desenvolvimento da América Latina (IPDAL) assinam protocolo de cooperação mútua visando fortalecer a relação de parceria construída nos últimos anos, oferecendo uma perspetiva integrada de colaboração.

JAN

FEV

MAR

ABR



A TAP oferece aos seus Clientes a possibilidade de efetuarem o *check-in* dos seus voos com 72 horas de antecedência, com a exceção dos voos de e para os EUA, por imposição legal norte-americana.

A TAP, em parceria com a Newtour, desenvolve ações de divulgação do destino Portugal, trazendo a Portugal 25 dos principais agentes de Turismo que operam nos mercados da República Checa, da Eslováquia, da Hungria, da Roménia e da Servia para uma viagem de familiarização.



Início da operação entre Lisboa e sete novos destinos na Europa: Belgrado, Nantes, Oviedo, São Petersburgo, Gotemburgo, Hanôver e Talin. Para além destas cidades, a Companhia dá também início à operação de voos para a Colômbia e para o Panamá.

No âmbito do plano de reforço da frota previsto para o período de Verão, entram ao serviço um dos novos aviões Airbus A320 e um dos novos aviões Airbus A319, recebendo os nomes de *Malangatana* e de *Sophia de Mello Breyner*, em homenagem simbólica da Companhia, respetivamente, ao artista plástico e poeta moçambicano e a uma das mais importantes poetisas Portuguesas.



A TAP marca presença no *World Travel Market (WTM)*, o certame mais importante para a indústria de Turismo e Viagens no âmbito global, a decorrer em Londres, promovendo os serviços da Companhia, os destinos turísticos e os produtos portugueses que fazem parte do serviço de bordo da transportadora aérea.



A TAP e a Startup Lisboa reúnem-se numa parceria para o lançamento do programa *TAP Creative Launch, Making Ideas Fly*, concebido para a promoção e apoio de novas empresas e ideias de negócio.



Início da operação para as cidades brasileiras de Manaus e Belém inaugurando, desta forma, os primeiros dos 11 novos destinos que a Companhia lança ao longo do período de Verão.

Para assinalar o Dia da Criança, é lançado um *site* totalmente renovado das mascotes infantis Flip & Flap, apresentando funcionalidades novas e *design* mais atrativo (<http://flipflap.flytap.com>).



Entra ao serviço da TAP o segundo aparelho Airbus A319 que recebe o nome de *Aristides de Sousa Mendes*, em homenagem ao Cônsul de Portugal em Bordéus na altura da invasão de França pela Alemanha, durante a segunda Guerra Mundial.

A TAP adiciona oito novas escalas na Europa à lista de escalas com disponibilidade de *mobile check-in*, contribuindo, com a sua postura de inovação, para a melhoria da experiência de viagem de cada passageiro.

MAI

JUN

JUL

SET

NOV

DEZ

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

EUROPA

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

The Expectation of 2014

Título atribuído à TAP em S. Petersburgo (aeroporto de Pulkovo), face às expectativas geradas pela Companhia com a sua operação.

Amadeus Brighter Awards 2014

Distinções atribuídas por júri constituído por três dos principais órgãos de comunicação social portugueses do sector de Viagens e Turismo (Ambitur, Publituris e Turisver), ao presidente executivo da TAP, Fernando Pinto, como Gestor do Ano do Sector Privado e ao administrador executivo Luiz da Gama Mór, como Gestor do Ano em Aviação.

Prémio Marketeer

Destaque atribuído pela revista Marketeer, na categoria companhia aérea, reconhecendo a TAP como melhor empresa no domínio de Marketing, Publicidade e Comunicação em 2013.

Menção honrosa na categoria Impressão Digital de Grandes Formatos

Destaque efetuado pelos Prémios Papies 2014 ao stand da TAP presente no Greenfest 2013 – o maior evento de sustentabilidade do País –, com o objetivo de demonstrar a vertente social da Empresa.

Louvor da Comissão para a Igualdade e Contra a Discriminação Racial

Distinção atribuída à TAP pelo Alto Comissariado para as Migrações, pelo vídeo de segurança a bordo que, nas palavras de Rosário Farmhouse, anterior Alta Comissária, *além de servir exemplarmente o fim a que se destina – divulgando as normas de segurança em vigor –, teve em consideração a diversidade etária, de género, de origem, de tom de pele e sotaque, presentes no nosso País, contribuindo significativamente, dessa forma, para o sucesso desta nobre missão de defesa do princípio da igualdade de tratamento e no combate ao racismo e xenofobia.*

Site da TAP com destaque positivo

Destaque efetuado pela DECO–Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor, na sequência da análise realizada aos sites de companhias aéreas e de agências de viagens a operar no mercado nacional, afirmando: *Fizemos a análise ao site no que respeita a informação e a preços, e não houve irregularidades.*

Melhor Companhia de Aviação

Classificação recebida no âmbito do Publituris Portugal Travel Awards 2014, importante reconhecimento mediante diversos critérios de avaliação, designadamente, conhecimento da realidade da empresa, política de comunicação coerente, capacidade de inovação e visibilidade mediática.

Award of Distinction

Distinção atribuída à TAP e a docentes e investigadores da Universidade Católica de Portugal, no âmbito do 2014 World Public Relations Forum, na categoria *Academic Case Studies dos Global Alliance Comm Prix*, distinguindo o estudo *The PR pyramid: Guidelines for Social Media Management*, sobre a gestão efetuada pela Companhia da sua presença nas redes sociais.

TAP Carga, Melhor Companhia Aérea de Carga em três categorias (Melhor Companhia Aérea de Carga para a Europa, para as Américas e para África)

Troféus recebidos no âmbito dos Prémios de Carga Transportes & Negócios 2014.

Prémio Carreira Navegantes XXI

Homenagem dirigida a Fernando Pinto, pela Associação da Economia Digital (ACEPI), destacando o trabalho que o presidente executivo da TAP tem vindo a realizar, desde há 14 anos, na condução de uma das mais importantes empresas nacionais. A ACEPI realça o enorme projeto transformacional de digitalização que Fernando Pinto tem liderado e que transformou a TAP num paradigma da economia digital em Portugal e no resto do mundo.

Companhia Aérea com Melhor Reputação em Portugal

Distinção atribuída pela Reputation Institute na edição de 2014 do Estudo Portugal *Rep Trak Pulse – Companies and Brands*.



AMÉRICA DO SUL

Companhia Aérea Europeia Líder para a América do Sul

Prémio atribuído à TAP, no âmbito dos *World Travel Awards* (WTA) – os Óscares do Turismo mundial –, em reconhecimento do esforço persistentemente desenvolvido, promovendo o melhor produto nas ligações entre a Europa e a América do Sul.

Personalidade do Turismo no Brasil

Prémio atribuído no âmbito de iniciativa promovida por Mercado & Eventos e revistas FT Brasil (Grupo Folha Dirigida), destacando personalidades e entidades que trabalharam em benefício do desenvolvimento do turismo do Brasil.

ÁFRICA

Companhia Aérea Europeia Líder para África

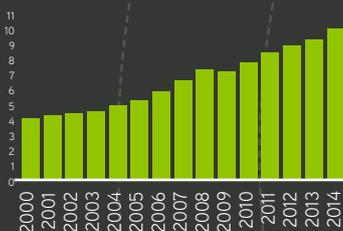
Prémio atribuído à TAP, no âmbito dos *World Travel Awards* (WTA) – os Óscares do Turismo mundial –, em reconhecimento do esforço persistentemente desenvolvido, promovendo o melhor produto nas ligações entre a Europa e África.

ORIENTE

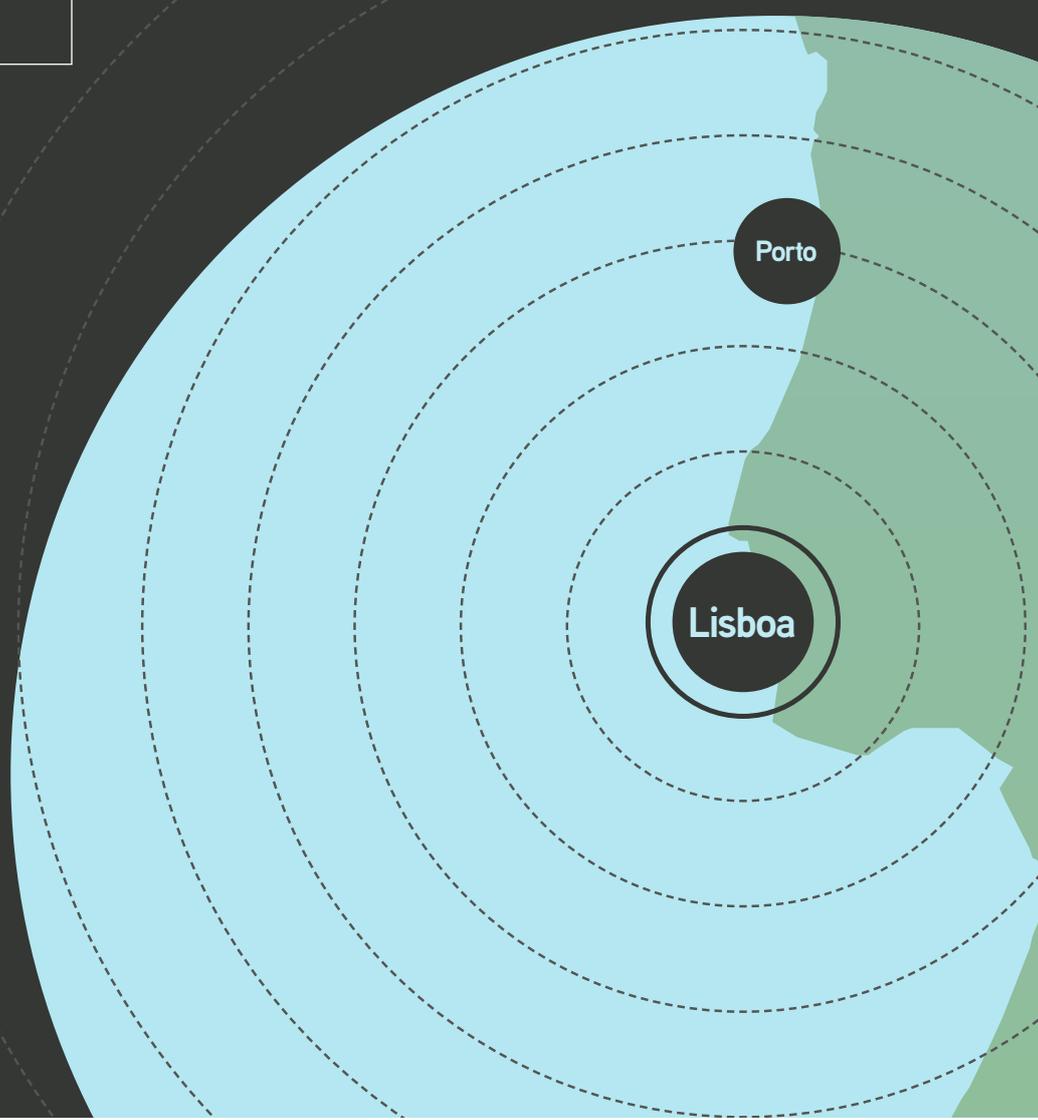
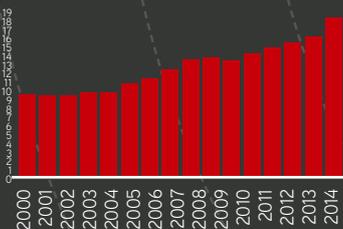
Melhor Boutique Airline da Europa e 3ª Melhor Boutique do Mundo

Posicionamentos atribuídos à TAP pelo *site* de Singapura Skift, numa classificação das melhores companhias em termos de *luxo económico*.

Passageiros transportados pela TAP – Hub de Lisboa



Volume global de passageiros – Aeroporto de Lisboa



Preço do Fuel USD/ton.



Nota: Cotação do Jet CIF NWE, fonte: PLATTS

SÍNTESE DO DESEMPENHO

Enquadramento internacional marcado por crescimento económico modesto e incerteza

No seguimento da moderada recuperação económica sentida em 2013, ano fortemente marcado por elevados níveis de incerteza – designadamente, a crise das dívidas soberanas na área do euro ou o diferendo sobre o ritmo da consolidação orçamental nos Estados Unidos –, 2014 voltou a observar um crescimento económico modesto, com um aumento da atividade global económica em 3,3%. Também 2014 foi marcado por incerteza, tendo os países desenvolvidos acionado políticas fiscais e monetárias para combater os efeitos prolongados da crise financeira, e os países emergentes continuado a revelar indícios de abrandamento económico, muitos deles relacionados com a redução do preço do petróleo e de outras *commodities*. Estima-se que o conjunto das economias desenvolvidas tenha crescido na ordem dos 1,8%, registando-se um crescimento da economia dos EUA acima do inicialmente previsto. No entanto, o desempenho económico nos restantes países desenvolvidos – mais notavelmente no Japão –, revelou-se abaixo das expectativas, refletindo-se na apreciação do dólar americano em cerca de 6 por cento e na depreciação do euro e do yen em 2 por cento e 8 por cento, respetivamente. O crescimento em mercados emergentes apresentou um ligeiro decréscimo face a 2013, situando-se nos 4,4% (0,3 p.p. abaixo do crescimento em 2013). Para esta ligeira desaceleração contribuíram o abrandamento do crescimento económico da China, as fracas perspetivas para a economia russa e a diminuição do crescimento de países exportadores de *commodities*. No que refere à evolução dos preços observou-se, na segunda metade do ano, uma queda do preço das matérias-primas industriais, tendo os preços do crude apresentado o maior declínio, para o qual muito contribuiu o abandono da gestão da oferta por parte da OPEP.

Em Portugal, após uma contração de 1,4% em 2013, a economia registou um crescimento na

ordem de 1,0% em 2014, potenciado pelo aumento do consumo e do investimento privado. Contudo, pressões deflacionárias continuaram a sentir-se na economia portuguesa (parcialmente devidas à queda nos preços das matérias-primas), situando a inflação em -0,2%. Quanto ao desemprego, que em 2013 se encontrava em 16,4%, atingiu níveis abaixo dos 14% no terceiro trimestre de 2014, apresentando uma média anual de 14,2%. No contexto da política orçamental, o governo português levou a cabo leilões no mercado obrigacionista, após a saída do programa de *bail-out* em maio de 2014, refletindo uma maior confiança no acesso ao financiamento nos mercados.

Relativamente ao transporte aéreo, manteve-se, em 2014, o perfil deste sector, representando um forte contributo para o desenvolvimento da economia global. A procura de passageiros em termos de totais de passageiro-quilómetro registou, a nível global, uma evolução de aproximadamente 5,9% face a 2013, em linha com o crescimento verificado nos últimos 30 anos, enquanto a capacidade aumentou em 5,6%. A taxa de ocupação dos voos, na ordem dos 79,7%, situou-se próxima dos níveis máximos históricos, comprovando o esforço das companhias aéreas de maximizar a captação da procura. Em contrapartida, a Indústria evidenciou uma queda do *yield* global médio de -0,9%, resultando numa perda de rentabilidade. Na Europa, a rentabilidade das companhias aéreas da região continua a apresentar-se condicionada quer pelo desenvolvimento da atividade num mercado considerado maduro, onde a expansão da procura se apresenta significativamente mais moderada (na ordem dos 3,7%), quer pelo impacto da crise económica contínua em toda a zona euro. Relativamente ao mercado de carga aérea, apesar de ter registado uma taxa de ocupação de 47,2% (superior em 1,9 p.p. face a 2013) foi registado um robusto aumento de 4,1% da carga total transportada, superior à evolução global de trocas mercantis do mesmo ano em 1,1 p.p.. Entretanto, os preços de combustível de avião, embora numa trajetória descendente mas ainda significativamente superiores ao verificado no início da década, continuaram a condicionar a rentabilidade da Indústria, tendo representado um encargo global para a TAP, S.A. na ordem dos 33% do total de Gastos e Perdas Operacionais desta

Tráfego em transferência pelo *hub* Lisboa Crescimento sobre 2000



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

Com um crescimento assinalável, face ao ano anterior, o número de passageiros em transferência no aeroporto de Lisboa traduziu, em 2014 – catorze anos após a implementação da estratégia de criação do *hub* –, um incremento da ordem dos 178% em relação ao valor inicial.

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 carácter 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.

empresa. Face a 2013, aquele valor aumentou em 39%, o equivalente a EUR 29,8 milhões, muito correlacionados com o aumento de capacidade verificado. A forte queda do preço do petróleo, sentida no último trimestre do ano, refletiu-se de forma limitada no encargo da TAP com combustíveis (estimado em EUR 16,7 milhões), dado o desfazamento temporal resultante dos procedimentos de faturação estabelecidos com as companhias abastecedoras e das operações de *hedging* contratadas.

Na TAP, uma envolvente marcada por um conjunto de fatores exógenos

Nas empresas do Grupo TAP, numa envolvente marcada por um conjunto de fatores exógenos – nomeadamente, uma atividade económica ainda modesta em termos globais cumulada com um abrandamento económico significativo no Brasil e um contexto agravado de concorrência –, os resultados alcançados refletiram, adicionalmente, o impacto da multiplicidade de perturbações ocorridas ao longo do ano. A Empresa prosseguiu, no entanto, a estratégia no sentido de promover o aumento da rentabilidade das atividades da respetiva esfera de intervenção, tendo, neste sentido, dado continuidade ao esforço de redução de custos e com vista a alcançar uma maior eficiência no aproveitamento dos recursos existentes. Entretanto, o permanente aumento da produtividade e da eficiência, a adoção das melhores práticas, a simplificação de processos e a intensificação de políticas comerciais agressivas constituíram-se como vetores determinantes na política da Empresa, a par do desenvolvimento continuado de uma política de inovação, com vista a responder às necessidades dos Clientes, e a incrementar a conveniência dos serviços prestados.

No decorrer do exercício, a TAP, procurando explorar todas as oportunidades de negócio, prosseguiu a sua estratégia de crescimento da Rede, mantendo a política de captação de tráfego a longa distância, num esforço centrado no crescimento e melhoria do *hub* Lisboa. Neste

sentido, a inclusão na frota do Grupo TAP de seis novas aeronaves viabilizou o lançamento de onze novos destinos – na Europa, Belgrado (Sérvia), Gotemburgo (Suécia), Hanôver (Alemanha), Nantes (França), São Petersburgo (Rússia), Talim (Estónia) e Oviedo (Espanha); no continente americano, para além da ligação a Bogotá e a cidade do Panamá, a TAP continuou a crescer no Brasil, abrindo a rota (triangular) de Manaus e Belém tendo, ainda, permitido aumentar frequências em destinos cuja oferta se encontrava estrangulada.

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 2014:

- Na presença do quadro económico descrito, as empresas do Grupo TAP registaram um resultado líquido consolidado no valor de EUR -85,1 milhões, resultado que representa um agravamento de EUR 79,2 milhões, em relação aos EUR -5,9 milhões verificados em 2013.
- O resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos) situou-se em EUR 2,6 milhões, inferior em EUR 41,5 milhões, ao registado em 2013.

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.

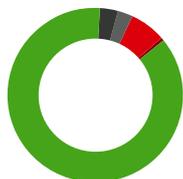
Relativamente à TAP, S.A., a empresa registou um resultado líquido de EUR -46,4 milhões, inferior em EUR 80,4 milhões aos EUR 34,0 milhões verificados em 2013. O resultado operacional situou-se em EUR -6,5 milhões, menos EUR 58,2 milhões que em 2013, um valor fortemente influenciado pelo efeito das perturbações ocorridas 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 2014, a empresa atingiu um resultado líquido positivo de EUR 2,4 milhões, superior ao resultado de EUR 2,1 milhões verificado em 2013.

Relativamente à empresa TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, S.A., continuou o seu trajeto de melhoria de resultados, tendo em 2014 completado o quarto ano do Plano de Reestruturação a cinco anos. Neste ano, a unidade registou um resultado líquido de EUR -22,6 milhões, superior em EUR 18,4 milhões ao resultado obtido em 2013. Assim, foi dada continuidade à melhoria do desempenho económico e operacional da empresa, sendo visíveis os sinais de sustentabilidade da tendência de melhoria contínua.

Volume de Negócios do Grupo



- 86,8% Transporte Aéreo
- 3,4% Manutenção – Assistência a Terceiros Portugal
- 2,6% Manutenção – Assistência a Terceiros Brasil
- 6,7% Lojas Francas (LFP, S.A.)
- 0,2% 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 situou em EUR -6,5 milhões, menos 112,6% do que em 2013. Os Rendimentos e Ganhos Operacionais totalizaram EUR 2.489,4 milhões, um valor superior em EUR 9,8 milhões, ou seja mais 0,4% que o montante apurado em 2013. O total de Gastos e Perdas Operacionais, excluindo combustível, ascendeu a EUR 1.622,0 milhões, mais EUR 64,1 milhões que em 2013, ou seja mais 4,1%, tendo a operação verificado um incremento superior, na ordem dos 5,5%.
- No que concerne ao desempenho dos negócios da TAP, S.A., o segmento Clientes Terceiros da Manutenção e Engenharia contribuiu com um total de proveitos gerados em vendas e prestações de serviços de manutenção a Terceiros de EUR 92,0 milhões, mais 21,7% que em 2013, mas ainda assim inferior ao realizado em 2012. O cenário do mercado MRO mantém-se dominado por OEM e organizações de grande dimensão – como a Lufthansa Technik ou a Air France Industries & KLM Engineering –, no que respeita às atividades de motores e componentes, caracterizando-se por negócios com elevada componente financeira (disponibilidade de motores *spare* e *stocks* de rotáveis, por exemplo) e no que respeita às proposições de valor para os Clientes, fatores estes que têm vindo a condicionar as oportunidades de negócio da TAP–Manutenção e Engenharia Portugal que, contudo, procura, no estabelecimento de parcerias estratégicas com alguns destes *players*, uma forma de aumentar a sua quota de mercado.
- A atividade de Transporte Aéreo gerou um total de EUR 2.342,6 milhões em vendas e prestações de serviços, valor sensivelmente ao nível (-0,1%) do registado em 2013. Este resultado foi significativamente influenciado pelo comportamento dos proveitos de passagens, os quais totalizaram EUR 2.197,3 milhões, menos 0,9% que o valor registado no ano anterior, tendo o acentuado incremento da procura praticamente compensado a diminuição verificada no *yield*. De destacar, neste âmbito, o comportamento das vendas diretas da TAP que, com um crescimento de 7,9%, representaram, em 2014, 28% da receita total voada. A receita vendida no canal direto *online* da TAP rondou os EUR 462,7 milhões, mais 13,5% que em 2013, e correspondeu a cerca de 1,3 milhões de bilhetes. Este canal de vendas, cujas receitas representam 17,9% da receita voada total, apresenta-se como o canal de vendas de maior crescimento, em resultado da opção estratégica da Empresa nas vendas *online*, sendo o Brasil e Portugal os mercados com maior peso de receita vendida *online*: respetivamente, 28,3% e 24%. Igualmente, a contribuir para aquele resultado, refira-se a Carga Aérea, atividade em que a TAP registou um incremento de 7,2%, face ao ano anterior, um resultado decorrente da recuperação generalizada da carga, no decorrer do 2º semestre, nos mercados operados pela TAP.
- 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 registou um incremento de 5,5%, tendo a procura expressa em PKU verificado um acréscimo da ordem dos 7,0%. O coeficiente global de ocupação situou-se, assim, em 80,6%, mais 1,1 p.p. que em 2013. No seguimento da aplicação da estratégia delineada, foi dada continuidade à consolidação de Lisboa como *hub* da Empresa, ligando a Europa a um número crescente de destinos localizados em África e no Atlântico Sul, e destacando-se como a companhia aérea Europeia com maior penetração no mercado Brasileiro.

PRINCIPAIS INDICADORES DO GRUPO TAP

TAP, SGPS, S.A.

(Consolidação)

	2014	2013	var.
	EUR milhões	EUR milhões	
Resultado Operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	2,6	44,1	-94,2%
Resultado antes de impostos	(78,8)	(0,4)	-78,4
Resultado Líquido dos detentores do capital da empresa-mãe	(85,1)	(5,9)	-79,2
Resultado Líquido da TAP, S.A.	(46,4)	34,0	-80,4
Resultado Líquido da SPdH-Serviços Portugueses de Handling, S.A.	2,4	2,1	10,8%
Resultado Líquido da Aeropar Participações, Lda. (Brasil)	(11,0)	(19,5)	8,5
Resultado Líquido da TAP-Manutenção e Engenharia Brasil, S.A.	(22,6)	(41,0)	18,4
Ativo	1.560,4	1.695,2	-8,0%
Capital Próprio (após Interesses não controlados)	(511,9)	(373,3)	-138,5
Quadro do Pessoal Ativo do Grupo (31 dezembro)	13.268	12.856	412
TAP, S.A.*	7.323	6.889	434
Transporte Aéreo	4.984	4.554	430
Manutenção e Engenharia	1.882	1.886	-4
TAP Serviços	427	419	8
Outros	30	30	0
SPdH-Serviços Portugueses de Handling, S.A.**	2.255	2.262	-7
Restantes Empresas	3.690	3.705	-15

(*) Não inclui pessoal sem colocação e não ativo

(**) Empresa Associada

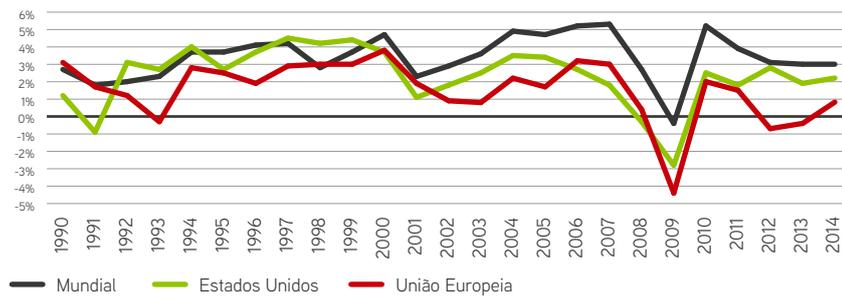
Metodologia de consolidação

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.

Economia

Crescimento do PIB



Rentabilidade das companhias aéreas da Europa condicionada por uma expansão da procura significativamente mais moderada e, adicionalmente, pelo impacto da crise económica contínua em toda a zona euro

ANÁLISE DA CONJUNTURA

Conjuntura Internacional

No seguimento da moderada recuperação económica sentida em 2013, ano fortemente marcado por elevados níveis de incerteza (por exemplo, a crise das dívidas soberanas na área do euro ou o diferendo sobre o ritmo da consolidação orçamental nos Estados Unidos), 2014 voltou a observar um crescimento económico modesto, com um aumento da atividade global económica em 3,3%. Também 2014 foi marcado por incerteza, tendo os países desenvolvidos acionado políticas fiscais e monetárias para combater os efeitos prolongados da crise financeira e os países emergentes continuado a revelar indícios de abrandamento económico, muitos deles relacionados com a redução do preço do petróleo e de outras *commodities*. Estima-se que o conjunto das economias desenvolvidas tenha crescido na ordem dos 1,8%, registando-se um crescimento da economia dos EUA acima do inicialmente previsto. No entanto, o desempenho económico nos restantes países desenvolvidos – mais notavelmente no Japão –, revelou-se abaixo das expectativas, refletindo-se na apreciação do dólar americano em cerca de 6 por cento e na depreciação do euro e do yen em 2 por cento e 8 por cento, respetivamente. O crescimento em mercados emergentes apresentou um ligeiro decréscimo face a 2013, situando-se nos 4,4% (0,3 p.p. abaixo do crescimento em 2013). Para esta ligeira desaceleração contribuíram o abrandamento do crescimento económico da China, as fracas perspetivas para a economia russa e a diminuição do crescimento de países exportadores de *commodities*.

Entre as economias desenvolvidas, o crescimento nos Estados Unidos subiu além dos níveis esperados, tendo crescido 2,4% no ano – o valor mais alto registado desde 2010 –, superando a maioria das economias avançadas. Para este crescimento contribuíram a diminuição do desemprego (alcançou -6,3% em 2014, valor mais baixo desde 2010), o decréscimo do preço do petróleo, e a estabilidade da inflação (1,6%), resultando também no aumento do consumo privado em 2,5% – valor mais elevado dos últimos 9 anos. A maioria das indústrias domésticas apresentou ganhos, e o investimento privado aumentou de 6,3% no ano, com forte incidência em estruturas não residenciais e em equipamento. Estes valores refletem-se nos índices de confiança do consumidor, que atingiram os valores mais elevados desde 2008.

Na China assistiu-se a um ligeiro declínio do crescimento anual para 7,4% (face a 7,7% em 2013), tendo resultado na implementação de políticas de estímulo ao consumo e ao investimento no segundo trimestre do ano. Também as restantes economias emergentes sentiram uma contração da atividade económica, com particular incidência na Rússia e economias adjacentes, dadas as tensões geopolíticas sentidas, e no Brasil e África Subsariana, dada a queda sentida no preço do petróleo. A Índia foi a única economia emergente capaz de inverter a tendência, apresentando um crescimento de 5,8% em 2014, uma subida de 0,8 p.p. face ao ano anterior. Este crescimento deveu-se, por um lado, ao aumento da atividade industrial e do investimento após a implementação de novas reformas, e, por outro, ao favorecimento dos termos de troca resultantes da queda dos preços do petróleo.

A zona euro, que havia apresentado uma contração de 0,5% em 2013, apresentou em 2014 um crescimento de 0,8%. A redução da carga fiscal, a introdução de políticas monetárias mais relaxadas e a melhoria das condições de crédito, assim como a redução dos *spreads* nas economias em maiores dificuldades e a redução das taxas de juro em países *core*, contribuíram para o crescimento verificado no período. Todavia, permanecem as diferenças económicas entre os vários países da zona euro.

Em particular, os dois principais parceiros comerciais de Portugal apresentaram um crescimento económico face ao ano anterior. Espanha, que em 2013 apresentou uma contração de 1,2%, terminou 2014 com a economia a crescer 1,4% impulsionada pelo crescimento das exportações e crescimento da procura doméstica, refletindo uma melhoria das condições financeiras e um aumento da confiança dos agentes económicos. Quanto à Alemanha, esta apresentou em 2014 um crescimento de 1,5% (uma subida de 1,3 p.p. face a 2013) também devido ao aumento das exportações, impulsionado por uma depreciação do euro (tendo alcançado -1,2 USD – EUR no final do ano, valor mínimo em 8 anos), enquanto o investimento e despesa pública se mantiveram relativamente baixos e o consumo doméstico se manteve constante. Apesar de beneficiar de uma taxa de desemprego perto dos mínimos históricos (cerca de 5%), incertezas geopolíticas induziram nos consumidores alemães uma

atitude mais cautelosa, causando uma contração nas vendas de retalho e no registo de novos automóveis. De notar que se espera que outros mercados de elevada dimensão na economia europeia e de destino de exportações portuguesas (nomeadamente França e Itália) prolonguem a estagnação económica sentida em 2013 também em 2014.

Em 2014 assistiu-se a uma maior flexibilização da política monetária da zona euro, com uma combinação de medidas lançadas em junho e setembro de 2014 para fazer face às baixas pressões inflacionárias sentidas no período (0,5% de inflação, um valor abaixo do valor de referência de 2%). Durante o ano, assistiu-se a um corte das taxas de juro (tendo resultado em algumas taxas de juro negativas) e à atribuição de novos empréstimos, especiais para bancos. Por outro lado, assistiu-se a uma contínua redução do défice orçamental ao longo do ano, tendo a Comissão Europeia mostrado abertura para a flexibilização da política fiscal, de forma a facilitar a estimulação do consumo.

Na segunda metade do ano observou-se uma queda do preço das matérias-primas industriais, em particular de energia, metais e matérias-primas agrícolas. Os preços do crude foram os que apresentaram o maior declínio (de um máximo de 115 USD/barril em junho de 2014, para 47 USD/barril no início de janeiro de 2015, representando uma queda de 60% no semestre), para a qual muito contribuiu o abandono da gestão da oferta por parte OPEP. Quanto ao preço dos produtos agrícolas observaram uma queda média de 3,4% em 2014, em parte influenciada pela subida de preço de alguns produtos específicos.

Conjuntura Nacional

Após uma contração de 1,4% em 2013, a economia portuguesa registou um crescimento na ordem de 1,0% em 2014, potenciado pelo aumento do consumo e do investimento privado. Estima-se que o consumo tenha aumentado em cerca de 2% em termos reais, beneficiando de uma recuperação das despesas das famílias e de melhorias sentidas no mercado de emprego e no rendimento disponível, refletindo-se num aumento da confiança dos consumidores. Contudo, pressões deflacionárias continuaram a sentir-se na economia portuguesa (parcialmente devidas à queda nos preços das matérias-primas), situando a inflação em -0,2%. Quanto ao desemprego, que em 2013 se encontrava em 16,4%, atingiu níveis abaixo dos 14% no terceiro trimestre de 2014, apresentando uma média anual de 14,2%.

Adicionalmente, notou-se um incremento do investimento privado – nomeadamente em maquinaria e equipamento –, na ordem dos 3,5%, para o qual a reforma do IRC contribuiu de forma positiva. Todavia, verificou-se uma ligeira contração das exportações líquidas durante o período na ordem dos 0,2%, causada por um crescimento das exportações menor do que o das importações (3,8% face a 5,9%).

No contexto da política orçamental, o governo português foi capaz de levar a cabo leilões no mercado obrigacionista após a saída do programa de *bail-out* em maio de 2014, refletindo uma maior confiança no acesso ao financiamento nos mercados. Estima-se que o défice orçamental tenha descido até aos 4,6%, resultado de uma melhoria na cobrança de impostos e restrições eficientes às despesas estatais. Como resultado, o rácio de dívida pública para PIB aumentou em cerca de 1 p.p., para os 129%.





Transporte Aéreo

Num contexto caracterizado pela heterogeneidade de condições económicas a nível global, verificou-se no mercado de transporte aéreo um crescimento normal da procura, sendo este desempenho impulsionado pelo comportamento dos mercados emergentes. A taxa global de ocupação dos voos situou-se na ordem dos 79,7%, próxima dos níveis máximos históricos, suportada por um crescimento mais acentuado na procura, do que a expansão da capacidade.

Em particular, as companhias aéreas europeias transportaram cerca de 369 milhões de passageiros, ou seja mais 2,9% que em 2013 representando, em termos da unidade de medida convencional da Indústria (passageiro-quilómetro) um acréscimo de 4,1%, de acordo com a AEA (*Association of European Airlines*). Registaram-se, assim, evoluções positivas na globalidade das regiões, com aumentos no número de passageiro-quilómetros, que se situaram, na Europa em 3,7%, no Atlântico Norte em 5,2%, no Atlântico Sul em 4,2%, no Atlântico Médio em 2,1%. 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 2,3% e 4,8%, respetivamente. As ligações entre a Europa e o Norte de África apresentaram um crescimento negativo, que se situou em 2,4%. O coeficiente de ocupação global acabou por fixar-se nos 80,6% excedendo, em 0,3 p.p., o valor registado em 2013. A melhoria do coeficiente de ocupação representou um comportamento extensivo às diversas regiões, com exceção das ligações entre a Europa e as regiões do continente americano, designadamente o Atlântico Norte, o Atlântico Médio e o Atlântico Sul.

Ao nível global, a procura de passageiros, em termos dos totais de passageiro-quilómetro, registou um incremento na ordem dos 5,9%, face a 2013, superior à média de 5,6% dos últimos 10 anos, tendo mais de metade daquele crescimento ocorrido para companhia aéreas em mercados emergentes. Para os mercados de carga aérea, sob o efeito de uma recuperação generalizada nos mercados de carga apenas no segundo semestre, 2014 terminou com um crescimento de 4,5%, embora sendo o maior impacto sentido para as transportadoras das regiões de Ásia-Pacífico e Médio Oriente. Face aos acréscimos de capacidade verificados, na ordem dos 5,6% e 3,7%, no transporte de passageiros e no transporte de carga, os coeficientes de ocupação situaram-se em 79,7% e 45,7%, para cada um daqueles segmentos. Subjacente àquela evolução da procura, de referir o comportamento das companhias aéreas em mercados maduros, como a Europa e a América do Norte, de 5,7% e de 3,1%, respetivamente. Nestas regiões, o ritmo de expansão apresentou-se significativamente mais lento que o verificado nas regiões de mercado emergentes. Assim, verificaram-se incrementos de 13,0%, o aumento mais acentuado, no Médio Oriente, e de 5,8% nas regiões Ásia-Pacífico e América Latina. Em África, a evolução foi de 0,9%, o incremento mais débil de entre as regiões.

Relativamente ao desempenho financeiro da Indústria, no contexto de preços de combustível, em tendência de redução em particular no último trimestre, estima-se, a nível global, um resultado líquido positivo na ordem dos USD 19,9 mil milhões, um valor superior aos correspondentes 10,6 mil milhões de 2013. De referir, na sequência da redução verificada no preço do combustível, o registo de um significativo decréscimo no *yield* a nível global, exceto nos Estados Unidos da América, onde a tendência foi de incremento.

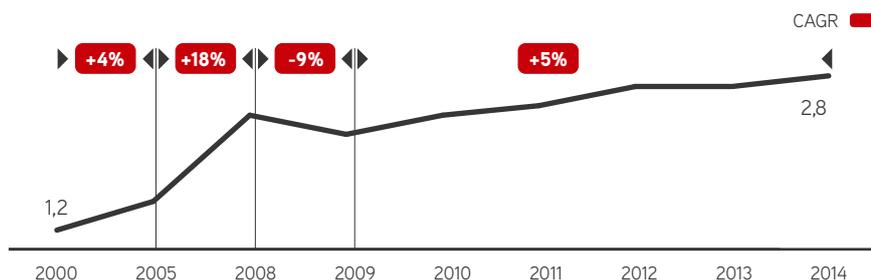
2000
a
2005INVERSÃO
DE CICLO2005
a
2008CRESCIMENTO
ACENTUADO2008
a
2011CRISE GLOBAL
...RETOMA

Desde 2000, desenvolvimento de iniciativas enquadradas nos diferentes contextos de cada período

No final de 2014, os proveitos e o EBITDAR registaram valores cerca de 3 vezes superiores aos verificados no início daquele período

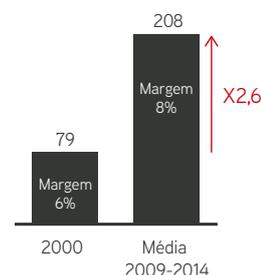
Proveitos do Grupo TAP

EUR mil milhões



EBITDAR DO GRUPO TAP

EUR milhões



ESTRATÉGIA

Visão e estratégia de longo prazo

A operação de 2014 foi condicionada por um conjunto de fatores, endógenos e exógenos, que influenciaram os resultados alcançados pela TAP, nomeadamente os seguintes: i) a redução de *yield* experienciada, com efeito direto na rentabilidade da Companhia; ii) o elevado número eventos não recorrentes durante a campanha de Verão; iii) menor eficiência de equipamentos decorrente da sua antiguidade; iv) a necessidade de concorrer com os pares nos esforços de redução de custos, de forma a não comprometer a sua competitividade; e v) a necessidade de adaptar o modelo comercial da TAP a uma nova realidade na Indústria.

Assim, no final de 2014, a TAP iniciou a preparação de um Plano Estratégico no contexto do processo de reprivatização em curso.

No primeiro eixo de renovação e expansão da frota, o plano prevê a renovação e expansão da frota de longo curso, tendo por base a aquisição já prevista de A350s, e a renovação e expansão da frota TAP de médio curso e da frota regional.

No eixo de modernização do modelo comercial, prevê-se a redefinição da oferta comercial, tendo por base um reforço profundo das vendas de *ancillary services*, a redefinição do produto TAP para maior alinhamento com tendências da Indústria, e o *carve-out* do Programa de Passageiro Frequente.

Num terceiro eixo melhoria da experiência do cliente, prevê-se o desenvolvimento do programa integrado de *customer experience* tendo por base um programa de digitalização e automatização dos processos *customer facing*.

No eixo de consolidação do crescimento com foco no hub, prevê-se a consolidação do crescimento no Brasil e a definição da América Latina como geografia prioritária na expansão de rede de longo curso, com manutenção dos esforços de crescimento nas restantes geografias, e o crescimento da rede focado no *hub*, com desenvolvimento de novas rotas no Porto e Funchal em função da performance económica das mesmas.

Num quinto eixo de reforço do esforço de melhoria operacional, prevê-se o lançamento de um programa de otimização da estrutura de custos com especial enfoque nos custos operacionais, de forma a manter a vantagem competitiva que mantém face aos pares.

Num sexto e último eixo de reposicionamento do negócio de MRO, prevê-se a manutenção do atual foco da TAP-Manutenção e Engenharia Portugal no serviço à frota TAP (incluindo a PGA), com negócios para terceiros relançado com base na capacidade existente, e a finalização do *turnaround* da TAP-Manutenção e Engenharia Brasil, incluindo redução de custos significativa, melhorias de produtividade, e aumentos de capacidade nas unidades de maior potencial.

Finalmente, este Plano Estratégico será suportado por estratégia de financiamento sustentável que permita fazer face aos compromissos financeiros subjacentes ao Plano, pelo desenvolvimento de um programa de gestão de recursos humanos holístico (incluindo gestão de talento, mobilidade e gestão da mudança) e pelo lançamento de uma estratégia mais proactiva de gestão da relação com os vários *stakeholders*.

Plano Estratégico 2015-2020

Eixos Estratégicos

- 1 Renovação e expansão de todas as frotas;
- 2 Evolução do modelo comercial;
- 3 Automatização e melhoria da experiência do Cliente;
- 4 Consolidação do crescimento da Companhia e aumento do foco no *hub*;
- 5 Melhoria das eficiências operacionais;
- 6 Reposicionamento dos negócios das unidades de manutenção e engenharia em Portugal e no Brasil.

PRINCIPAIS DESENVOLVIMENTOS EM 2014

Ao longo de 2014 a TAP prosseguiu o seu programa de crescimento e procurou reforçar a sua posição como companhia de referência entre a Europa e o Atlântico Sul.

Continuação do crescimento da Rede e exploração de oportunidades de expansão

A introdução de novas aeronaves permitiu uma expansão da Rede, com o lançamento de onze novos destinos na rede, assim como a consolidação da rede atual através do aumento de frequências em destinos de elevada procura. Em 2014, foram então lançados sete novos destinos na Europa – São Petersburgo na Rússia (3x por semana), Belgrado na Sérvia (3x por semana), Talin na Estónia (3x por semana), Gotemburgo na Suécia (4x por semana), Oviedo na Espanha (6x por semana), Hanôver na Alemanha (4x por semana) e Nantes na França (6x por semana) –, dois novos destinos no Brasil (3x por semana) aquando do campeonato Mundial de Futebol através de uma operação triangular – Manaus e Belém –, juntamente com os dois primeiros destinos da TAP na América Latina (4x por semana), também estes através de uma operação triangular – Bogotá na Colômbia e Cidade do Panamá no Panamá.

Renovação da capacidade visando manter ganhos no custo unitário

A TAP, procurando explorar as oportunidades de negócio que possibilitem um contínuo crescimento da Rede e consolidação dos atuais mercados, introduziu na sua frota seis novas aeronaves no 2º semestre do ano: dois novos A330, dois novos A320 e dois novos A319. No entanto, embora se tenha verificado uma redução no custo unitário face a 2013, o impacto na eficiência causada pela introdução destas novas aeronaves foi limitado, dado o aumento de custos com fretamentos de aeronaves, com indemnizações a passageiros, com custos em taxas de aterragem, em *catering* e em remunerações variáveis.

Orientação do desempenho comercial para melhorias na receita unitária

No ano de 2014, foi concluída a integração e consolidação do novo sistema de gestão de *Revenue Management* PROS O&D II, que permite à TAP otimizar o aproveitamento da Rede ao diferenciar a disponibilidade de lugares à venda nos voos por origem/destino e por ponto de venda (POS). A finalização da integração deste sistema tornou possível a seleção de aceitação de reservas com recurso a um leque mais alargado de critérios de escolha, permitindo uma afinação dinâmica e em *real time* da disponibilidade de preços e aumentando a paridade entre as evoluções de oferta e procura. Desta forma, o novo sistema já produziu efeitos positivos no desempenho da TAP em 2014.

Garantia de um enfoque consistente no custo unitário, através do crescimento contínuo da sensibilização

Em 2014, apesar da redução de custos unitários com combustível, o custo total com combustível aumentou face a 2013 devido a uma expansão da operação por via de introduções de novos aviões na frota, e consecutivo lançamento de 11 novas rotas. Adicionalmente, o incremento verificado em diversas rúbricas de custo, como anteriormente referido, contribuíram para que o custo unitário em 2014, em termos de custos totais por quilómetro voado, não tivesse registado uma redução mais significativa, tendo-se mantido na Empresa, no entanto, um enfoque permanente na redução de custos.

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

Embora se tenha verificado um crescimento em 2014, face a 2013, este teve características mais conjunturais que estruturais, tendo-se mantido a acentuada pressão por parte dos clientes para que os prestadores de serviço assumam maiores riscos a menores preços. Manteve-se em 2014 a tendência de mercado de constituição de grandes redes de prestação de serviços de MRO, lideradas quer por grandes grupos de MRO quer por fabricantes. Desta forma, têm vindo a crescer as dificuldades sentidas pelas prestadoras de MRO tradicionais de menor dimensão, como a TAP–Manutenção e Engenharia, na regeneração dos seus portfólios de serviços em oferta. De forma a não perder a oportunidade de vir a fazer parte destas estratégias, é fundamental manter elevados níveis de competência de gestão e técnica visando garantir flexibilidade, eficiência e capacidade de cumprimento das expectativas dos clientes.

Assim, na vertente de trabalhos para terceiros, apesar da notável melhoria face a 2013, continuou a fazer-se sentir dificuldade em retornar aos valores de receita no negócio de MRO de motores registados anteriormente. Postos os esforços realizados em 2014 e os resultados conseguidos, a TAP–Manutenção e Engenharia Portugal atingiu uma margem de contribuição para o resultado global da TAP cerca de três vezes superior ao valor orçamentado.

Adicionalmente, com a entrada em funções do novo Diretor-geral de Manutenção e Engenharia, em março, iniciou-se um processo de reestruturação assente numa lógica de três eixos estratégicos chave – Organização, Pessoas e Sistemas –, de forma a reforçar a atribuição de responsabilidades sobre os processos macro, o alinhamento com as demais estruturas da TAP e a importância de criar uma nova estrutura de Direção da TAP–Manutenção e Engenharia.

Alcançar o *turn-around* completo da TAP–Manutenção e Engenharia Brasil

A TAP–Manutenção e Engenharia Brasil deu em 2014 mais um passo significativo no sentido de alcançar o seu equilíbrio operacional, verificando o resultado operacional, apesar de ainda negativo, uma tendência de melhoria. De assinalar, um crescimento do portfólio de produtos e serviços e do interesse exibido por OEM's e MRO's de referência mundial, no sentido de se estabelecerem parcerias de longo prazo que, por um lado, permitirão à TAP–Manutenção e Engenharia Brasil incrementar, de modo sustentado, a sua receita e, por outro lado, facultar a essas organizações de referência uma porta de entrada para o mercado Brasileiro, por via de um parceiro de referência no mercado de MRO local, que é a TAP–Manutenção e Engenharia Brasil. Por fim, é de realçar o trabalho que tem sido efetuado na eliminação de contingências que têm pesado sobre a empresa e condicionado a sua atividade. Adicionalmente, a empresa conseguiu eliminar em 2014 um valor de cerca de 75,0 milhões de Reais Brasileiros de contingências, e encetou um número de ações em juízo a favor da TAP.

€ 2 442,2

milhões

Vendas e Prestações de Serviços

90,2%

do Volume de Negócios do Grupo

€-46,4

milhões

Resultado Líquido da TAP, S.A.

DESEMPENHO DAS EMPRESAS DO GRUPO TAP

TAP, S.A.

Apesar do impacto negativo de uma multiplicidade de perturbações, a TAP continuou no cumprimento do seu compromisso de contribuir para a geração de valor para a economia e para a sociedade Portuguesa

Relativamente ao negócio de transporte aéreo, manteve-se, em 2014, o perfil deste sector, representando um forte contributo para o desenvolvimento da economia global. A procura de passageiros, em termos de totais de passageiro-quilómetro registou, a nível global, uma evolução de aproximadamente 5,9% face a 2013, em linha com o crescimento verificado nos últimos 30 anos, enquanto a capacidade aumentou em 5,6%. A taxa de ocupação dos voos, na ordem dos 79,9%, situou-se próxima dos níveis máximos históricos, comprovando a esforço das companhias aéreas de maximizar a captação da procura. Em contrapartida, a Indústria evidenciou uma queda da *yield* global médio de -0,9% em 2014, resultando numa perda de rentabilidade. Relativamente ao mercado de carga aérea, apesar de ter registado uma taxa de ocupação de 47,2%, superior em 1,9 p.p. face a 2013, foi registado um aumento robusto de 4,1% na carga total transportada, superior à evolução global de trocas mercantis do mesmo ano, em 1,1 p.p.. Entretanto, os preços de combustível de avião, embora numa trajetória descendente, mas ainda significativamente superiores ao verificado no início da década, continuaram a condicionar a rentabilidade da Indústria, em particular das transportadoras da região Europeia, onde é ainda de referir a permanência adicional de desafios estruturais para o sector, designadamente no contexto regulativo.

Igualmente exposta a uma envolvente marcada por um conjunto de fatores, nomeadamente, a diminuição do preço do combustível no decorrer do terceiro trimestre e um contexto agravado de concorrência, quer no plano europeu, quer no plano intercontinental, a TAP, S.A. terminou o exercício de 2014 registando, um resultado líquido no valor de EUR -46,4 milhões, inferior, em EUR 80,4 milhões, aos EUR 34,0 milhões registados em 2013. O resultado operacional situou-se em EUR -6,5 milhões, menos EUR 58,2 milhões que em 2013. Os resultados alcançados em 2014, pelo Grupo e designadamente pela empresa TAP, S.A., refletiram, adicionalmente, o impacto negativo da multiplicidade de perturbações ocorridas ao longo do ano. Em particular, de referir as perturbações verificadas entre junho e meados de julho – em consequência da chegada tardia de novos aviões destinados à operação de novos destinos, bem como de algumas imobilizações mais prolongadas –, entretanto resolvidas no remanescente do período de Verão. Ainda, o final do ano 2014 acabaria por culminar com o anúncio e concretização de uma greve, com reflexos negativos importantes para a empresa, bem como para a economia portuguesa em geral.

O encargo com combustíveis, rubrica que, em 2014, representou 33,0% do total de Gastos e Perdas Operacionais da empresa, cresceu 3,9%, equivalendo esta evolução a EUR 29,8 milhões muito correlacionados com o aumento de capacidade verificado, sendo que EUR -16,7 milhões são atribuíveis ao efeito preço. A atividade de Transporte Aéreo gerou um total de EUR 2.342,6 milhões em vendas e prestações de serviços, valor sensivelmente ao nível do registado em 2013. Este resultado foi significativamente influenciado pelo comportamento dos proveitos de passagens, os quais totalizaram EUR 2.197,3 milhões, menos 0,9% que o valor registado no ano anterior, tendo o acentuado incremento da procura, na ordem dos 7,0%, praticamente compensado a diminuição verificada no *yield*. De destacar, neste âmbito, o comportamento das vendas diretas da TAP que, com um crescimento de 7,9%, representaram 28% da receita total voada. A receita vendida no canal direto *online* da TAP rondou os EUR 462,7 milhões, mais 13,5% que em 2013, e correspondeu a cerca de 1,3 milhões de bilhetes. Este canal de vendas, cujas receitas representam 17,9% da receita voada total, apresenta-se como o canal de vendas de maior crescimento, em resultado da opção estratégica da empresa nas vendas *online*, sendo o Brasil e Portugal os mercados com maior peso de receita vendida *online*: respetivamente, 28,3% e 24%. Igualmente, a contribuir para aquele resultado, refira-se a Carga Aérea, atividade em que a TAP registou um incremento de 7,2%, face ao ano anterior, um resultado decorrente da recuperação generalizada da carga, no decorrer do 2º semestre, nos mercados operados pela TAP.

Por sua vez, a atividade de manutenção aeronáutica da TAP–Manutenção e Engenharia Portugal, no segmento Clientes Terceiros registou um total de EUR 92,0 milhões, mais 21,7% que em 2013 mas, ainda assim, inferior ao realizado em 2012. O cenário do mercado MRO mantém-se dominado por OEM e organizações de grande dimensão – como a Lufthansa Technik ou a Air France Industries & KLM Engineering –, no que respeita às atividades de motores e componentes, caracterizando-se por negócios com elevada componente financeira (disponibilidade de motores *spare* e *stocks* de rotáveis, por exemplo) e no que respeita às proposições de valor para os Clientes, fatores estes que têm vindo a condicionar as oportunidades de negócio da TAP–Manutenção e Engenharia Portugal que, contudo, procura, no estabelecimento de parcerias estratégicas com alguns destes *players*, uma forma de aumentar a sua quota de mercado.



Principais Indicadores da TAP, S.A.

	2014 EUR milhões	2013 EUR milhões	var.
Rendimentos e Ganhos Operacionais	2.489,4	2.479,6	0,4%
Gastos e Perdas Operacionais	2.419,8	2.325,8	4,0%
Resultado Operacional	-6,5	51,7	-58,2
Resultado Líquido	-46,4	34,0	-80,4
Ativo	1.898,6	1.859,6	2,1%
Capital Próprio	19,2	114,0	-83,2%
Quadro do Pessoal Ativo (31 dezembro)*	7.323	6.889	434
Transporte Aéreo	4.984	4.554	430
Manutenção e Engenharia	1.882	1.886	-4
TAP Serviços	427	419	8
Outros	30	30	0
Composição da frota da TAP (média)	58,7	55,0	6,8%
Horas de Voo (Oper. reg. em equip. próprio)	263.991	255.113	3,5%
Pontualidade na partida até 15' (%)	66,5	73,8	-7,4 p.p.
Regularidade (%)	98,7	99,1	-0,4 p.p.

(*) Não inclui pessoal sem colocação e não ativo

Expansão e aproveitamento de oportunidades de negócio, reforçando a importância do hub Lisboa nas conexões da Europa a um número crescente de destinos

No decorrer do exercício, foi mantida 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, promovendo a consolidação das ligações entre a Europa e o Brasil e África. Neste sentido, a inclusão na frota do Grupo TAP de seis novas aeronaves viabilizou o lançamento de onze novos destinos – Manaus, Belém, Bogotá, Panamá, São Petersburgo, Belgrado, Talin, Gotemburgo, Oviedo, Hanôver e Nantes –, tendo ainda permitido incrementar frequências em destinos cuja oferta se encontrava estrangida.

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 nove 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.

No final do exercício, a frota conjunta TAP + PGA integrava um total de 77 aeronaves, mais 6 aparelhos (2 aeronaves de longo-curso e 4 aeronaves de médio-curso) que em 2013. 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 11.414 milhares, mais 711 milhares que em 2013, tendo-se registado incrementos na generalidade dos sectores de rede. De destacar, em particular, a operação para o Brasil, representando 38,4% do total da rede, uma dimensão semelhante à da operação na região Europeia.

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 Companhia diferenciar-se da concorrência. Em 2014, 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: investimento na melhoria do relacionamento com os Clientes – Mobilidade e o Cliente, designadamente *check-in online* e em dispositivos móveis; gestão da relação com Fornecedores; e, ainda no âmbito dos processos das Operações de Voo, a integração de mecanismos adicionais de monitorização – FDCC (*Flight Dispatch Control Center*).

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 TAP viu reforçado o seu posicionamento, sendo de assinalar que no ano de 2014, a empresa atingiu, em vendas e prestações de serviços, no mercado externo, um total de EUR 2.400,9 milhões, mais EUR 26,6 milhões, ou seja, mais 1,1% que o valor verificado em 2013.

O incremento da criação de emprego

Decorrente do desenvolvimento da estratégia seguida pela TAP, efetivou-se em 2014 um aumento na criação de emprego, através da entrada de 626 trabalhadores de elevada qualificação, face à saída de 205 funcionários, maioritariamente por reforma e iniciativa própria. O referido incremento foi motivado e autorizado, face à necessidade de crescimento da Empresa.

TRANSPORTE AÉREO

€ 2 342,6
milhões

Proveitos do Transporte Aéreo

86,8%

do Volume de Negócios do Grupo

4 984

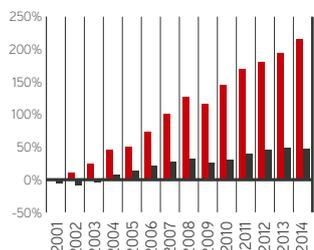
Quadro do Pessoal do Transporte Aéreo
(31 de dezembro)

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.

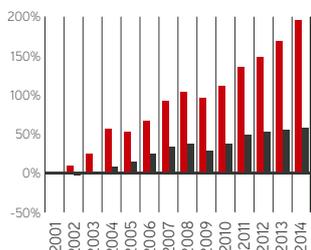
Crescimento do tráfego (PKU)
TAP e média das companhias da AEA
- Evolução em relação a 2000

TAP ■ AEA ■

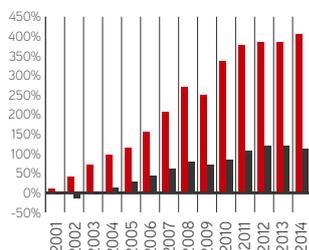
Total Operação Regular



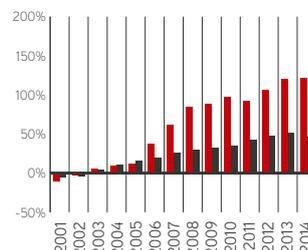
Europa



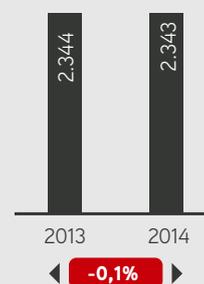
Atlântico Sul



África Subsariana



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 dos 7,0%, expresso em passageiro-quilómetro (PKU).

No entanto, na atividade de Transporte Aéreo, o total de vendas e serviços prestados registou EUR 2.342,6 milhões, montante sensivelmente idêntico ao verificado no ano anterior, na sequência de uma envolvente marcada por um conjunto de fatores.

O negócio do transporte aéreo, a principal atividade do Grupo TAP, representou, em 2014, 86,8% do total do volume de negócios da Empresa.

TRANSPORTE AÉREO

Na Europa, a rentabilidade das companhias aéreas da região permaneceu condicionada, quer pelo impacto da crise económica contínua em toda a zona euro, quer pelo desenvolvimento da atividade num mercado considerado maduro, onde a expansão da procura se apresenta significativamente mais moderada, tendo-se verificado, para as operadoras regulares europeias da AEA (*Association of European Airlines*), um crescimento de 4,1% (passageiro-quilómetro).

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.

PRINCIPAIS VETORES DA POLÍTICA COMERCIAL

A TAP manteve, em 2014, uma orientação no sentido do reforço da disponibilização 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 – EXPANSÃO DA OPERAÇÃO

As novas aeronaves permitiram a abertura de novos destinos e aumentar frequências em destinos cuja oferta se encontrava já bastante constrangida

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*, Rio de Janeiro e São Paulo 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 e São Paulo em operação diurna.

No 2º semestre, deram entrada na frota da TAP seis novas aeronaves: dois A330, dois A320 e dois A319, permitindo proporcionar a expansão da operação, bem como aumentar frequências em destinos cuja oferta se encontrava já bastante constrangida.

Assim, em junho, teve início a operação a Manaus e Belém, sendo o *timing* do lançamento desta operação determinante para responder ao incremento do tráfego entre a Europa e o Brasil, aquando do campeonato Mundial de Futebol. Em julho, lançou-se a primeira rota da empresa na América Latina, com a abertura da operação a Bogotá e Panamá. Igualmente, em julho, foram lançados sete novos destinos na Europa: São Petersburgo, Belgrado, Talin, Gotemburgo, Oviedo, Hanôver e Nantes.

Ajustamento da operação à procura

Continente	Porto	
Europa	Berlim	Adição de 5 voos semanais, num total de 12
	Bucareste	Adição de 1 voo semanal, num total de 6
	Londres	Adição de 5 voos semanais, num total de 54
	Manchester	Adição de 4 voos semanais, num total de 11
	Milão	Adição de 2 voos semanais, num total de 24
	Munique	Adição de 5 voos semanais, num total de 19
	Oslo	Adição de 3 voos semanais, num total de 10
	Roma	Adição de 6 voos semanais, num total de 32
	Varsóvia	Adição de 1 voo semanal, num total de 6
	Veneza	Adição de 3 voos semanais, num total de 10
Viena	Adição de 4 voos semanais, num total de 11	
África	Accra e São Tomé	Reformulação da operação: Lisboa-Accra-São Tomé (3 frequências semanais); Lisboa-Accra (4 frequências semanais) em A320
	Luanda	Reforço da operação em períodos específicos
	Praia	Adição de 2 voos semanais, num total de 7
	Sal	Adição de 1 voo semanal, num total de 7
Atlântico Sul	São Vicente	Adição de 1 voo semanal, num total de 3
	Belo Horizonte	Reforço da operação em períodos específicos
	Natal	Reforço da operação em períodos específicos
	Porto Alegre	Reforço da operação em períodos específicos
	Rio de Janeiro	Reforço da operação em períodos específicos
	Salvador	Reforço da operação em períodos específicos

Otimização da receita com a maior eficiência da gestão do espaço

No ano de 2014, 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.

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

Golfe

A prática do golfe mantém anualmente um crescimento importante. Portugal, pelo seu clima ameno, investiu neste tipo de infraestruturas e é hoje, com mais de 85 campos, considerado um dos destinos de golfe mais interessantes. Dois campos portugueses estão nos 100 melhores do mundo, segundo classificação da Golf Digest – San Lorenzo em 38º e Vilamoura Old Course em 84º lugar. Nas épocas de frio e neve, em que na Europa os campos se encontram encerrados, impedindo a prática deste desporto, é para Portugal que mais de 400.000 golfistas se deslocam anualmente. Em 2014, a TAP promoveu a realização de dois torneios:

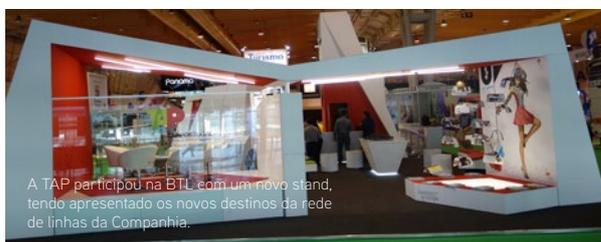
- 7º Victoria Open – na Aroeira
- 37º TAP Open – com estadia em Vilamoura e os campos na Quinta do Lago e Vale de Lobo



Presença na Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL) 2014

Uma vez mais, a TAP marcou presença na Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL), e onde foram apresentados os onze novos destinos da Companhia, associados ao conceito *Ligados ao mundo de braços abertos*, que simboliza os valores da marca.

Esta foi uma oportunidade única para a TAP dar a conhecer atividades, projetos e singularidades de duas das regiões agora servidas – Belém do Pará e Manaus –, junto dos profissionais de turismo, nomeadamente, de *hosted buyers* e do grande público.



A TAP participou na BTL com um novo stand, tendo apresentado os novos destinos da rede de linhas da Companhia.

COMUNICAÇÃO COM OS CLIENTES

Redes Sociais

Facebook

No final de 2014, a página oficial da TAP no Facebook contava com mais de 780.000 fãs, registando um crescimento superior a 300.000 fãs desde janeiro.

Em termos demográficos, o top 5 de países dos quais os fãs da TAP são oriundos são Portugal, Brasil, Reino Unido, França e Suíça, sendo a faixa etária predominante, entre os 25 e os 34 anos.



Instagram

O Instagram revelou-se em 2014 como a rede social que permitiu um maior *engagement* com os seguidores da TAP. Mantendo a lógica dos gestores mensais – trabalhadores TAP escolhidos pela área de *marketing* para mostrar os bastidores do seu dia a dia na Companhia –, e investindo em passatempos exclusivos para esta plataforma, o perfil registou um aumento de 122%, atingindo em dezembro os 20 mil seguidores.

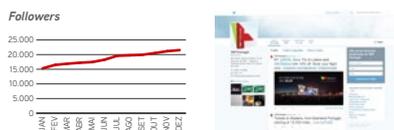
O Instagram da TAP foi também nomeado nos Prémios Lusos.



Twitter

O crescimento do Twitter tem vindo a revelar-se pouco abrupto e bastante subtil. Em 2014, registou um aumento de 33% dos seguidores, ultrapassando os 21 mil.

O número de menções feitas pelos Clientes continua a subir, e estes cada vez mais procuram o Twitter para solucionar os seus problemas, especialmente em momentos de crise.



Youtube

O canal Youtube da TAP registou um aumento de 1.726 subscritores em relação a 2013.

De referir, como vídeos mais visualizados, os vídeos de promoção de destinos TAP, que fizeram parte de campanhas de investimento neste canal para países específicos (Sérvia, Roménia, Hungria e República Checa, entre outros), o vídeo das mensagens de Natal (2013), o *flash mob* no Aeroporto de Miami (2011), o *battle mob* de promoção dos novos destinos de 2014 no Chiado, e a renovação da classe económica dos A340 (2012).

Top 5 de países que mais visualizaram o canal da TAP: Sérvia, Portugal, Roménia, Hungria e República Checa.

Com o lançamento da série *Montra da Lusofonia*, dedicada aos produtos do serviço de bordo da TAP, começa a ser delineada uma estratégia de criação de conteúdos aliada a uma maior frequência de publicação de vídeos no canal, prevendo-se que 2015 seja um ano de investimento no YouTube.



Evolução das visualizações no youtube.com/tap, ao longo do ano 2014.

O FLIP e o FLAP têm uma nova casa

Os miniclientes da TAP têm agora à sua disposição o *site* das suas mascotes, totalmente renovado. Com a ajuda do mapa-mundo, o Flip e o Flap convidam os mais pequenos a explorarem os destinos da Companhia de uma forma divertida, através de jogos didáticos, animações e ilustrações apelativas. De forma a tornar a experiência da viagem mais personalizada para as crianças, é possível criar uma conta pessoal para se tornarem *Pequenos Exploradores*. A partir deste perfil personalizado, as crianças podem usufruir de vantagens exclusivas como ir colecionando carimbos de explorador – a recompensa por cada desafio completo –, ou participar em passatempos.

A elaboração deste novo site, que foi colocado *online* em maio, teve como principais objetivos: incrementar o tráfego, chegando a mais crianças; aumentar o público infantil mais velho (6-10 anos); fidelizar utilizadores, motivando o regresso ao *site*; diminuir o número de visitas únicas e transformar o *site* numa referência do universo infantil português.



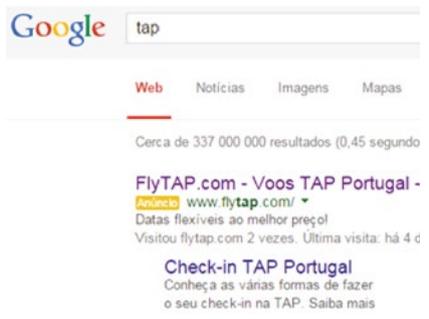
O ano de 2014 foi um ano de consolidação e crescimento da TAP no mundo das redes sociais e também de inovações

Os novos perfis no Pinterest e LinkedIn vieram complementar uma presença já de sucesso no Facebook, Twitter e Instagram. A TAP manteve-se no pódio das marcas portuguesas Socially Devoted no Facebook e Twitter, selo de prestígio atribuído pelo Socialbakers à Companhia desde 2013. A gestão das redes sociais da TAP foi também premiada com o Award of Distinction nos Global Alliance Comm Prix e, já em dezembro, os Prémios Lusos atribuíram o troféu de bronze a duas ações efetuadas no Facebook da TAP (o passatempo *Deixe o seu sonho voar* e a ação em parceria com a expedição FlyTAP, *Mensagem a Portugal*).

REALIZAÇÃO DE CAMPANHAS

Marketing digital

O investimento da TAP em campanhas *online* nos motores de pesquisa com objetivo de vendas, foi superior a EUR 1,8 milhões, mais 8%, que em 2013. Estima-se que esta verba origine 375.742 reservas *online* diretas, correspondendo a um crescimento de 19% face ao ano anterior. Desta forma, e reforçando a sua presença no Google e outros motores de pesquisa, a Companhia conseguiu captar procura e oportunidade de negócio.



POLÍTICA DE FIDELIZAÇÃO

Programa Victoria

Ao longo do ano, foram múltiplas as campanhas comunicadas aos Clientes Victoria nos diversos mercados, seja através do *site* tapvictoria.com, como através de *e-mail marketing*.

Estas campanhas variaram entre campanhas de destino/preço TAP, campanhas de comunicação de produtos e serviços (Gift Voucher, serviço de notificações automáticas) e promoções/produtos do próprio Programa Victoria e dos seus parceiros (campanhas de *redemption* de milhas, campanha Member Get Member, campanhas de *earn* ou *use miles* com parceiros, novos serviços parceiros).

Para além das campanhas já mencionadas, de destacar, igualmente, a comunicação de informações relativas à rede STAR Alliance e suas companhias-membro, bem como ao segmento *kids*, através das mascotes Flip e Flap (eventos, novo *site*).

O Victoria encerrou o ano de 2014 ultrapassando 1,6 milhão de membros, registando-se uma adesão mensal na ordem de 14 mil novos membros.



Programa Corporate

O Programa Corporate integra, no final de 2014, cerca de 6 mil empresas clientes, mais aproximadamente 1.050 empresas que no ano anterior, ou seja +17,5%, rondando a taxa de atividade das empresas clientes, os 52%.



FOCO PERMANENTE NO SERVIÇO A BORDO

Desenvolvimento da reformulação do serviço de bordo de classe executiva

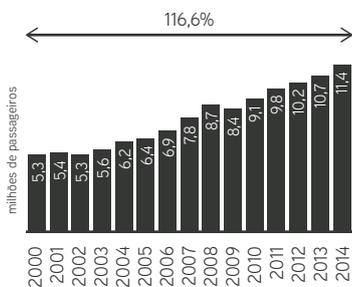
Na nova tap | executive, verificou-se o desenvolvimento da reformulação do serviço de bordo, envolvendo novas refeições e novo *table setting*.





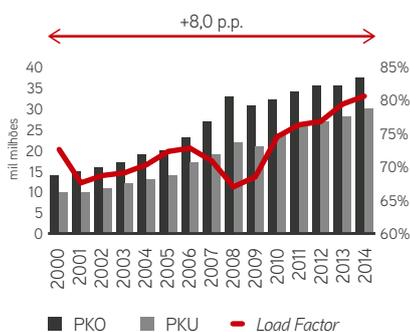
Passageiros Transportados

Operação regular



Oferta, Procura e Load Factor de Passageiros

Passageiro-Km e %



Tráfego (PKU) por Sector de Rede Linhas

Operação regular



- 0,5% Continente
- 3,7% Regiões Autónomas
- 38,8% Europa
- 10,1% África
- 5,5% Atlântico Norte
- 3,0% Atlântico Médio
- 38,4% Atlântico Sul

REDE DE LINHAS

Na operação da Rede de Linhas, a TAP prosseguiu 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 da rede, o nível de oferta da operação regular registou um aumento da ordem de 5,5%, para um acréscimo na procura de 7,0%. O coeficiente de ocupação incrementou, em consequência, 1,1 p.p. para 80,6%. O total de passageiros transportados excedeu os 11,4 milhões (+6,6%), tendo os proveitos de passagens totalizado EUR 2.197,3, menos 0,9% que em 2013.

Na operação foram realizados mais de 109 mil serviços. Refira-se, adicionalmente, a presença em mais de 55 mil voos operados por outras companhias, ao abrigo de acordos de código repartido. A Companhia voou perto de 264 mil horas com equipamento próprio, e mais de 55 mil horas com equipamento da Portugaláia, perfazendo, no total, mais 2,8% que em 2013. O número de quilómetros percorridos correspondeu, respetivamente a 190,1 e a 30,0 milhões.

REDE MÉDIO CURSO

Em 2014, o tráfego do médio curso representou 43,0%, do total da Rede de Linhas, quando expresso em passageiro-quilómetros (PKU), mais 0,7 p.p. que em 2013.

- Nas **Regiões Autónomas**, na sequência de uma análise rigorosa à operação, perspetivando uma melhor adequação entre oferta e procura, a oferta para este sector de Rede diminuiu 1,3%, tendo a procura registado um incremento na ordem de 3%, melhorando o coeficiente de ocupação, em 3,2 p.p., para 75,5%.

As Regiões Autónomas registaram um peso de 3,7%, menos 0,1 p.p. que em 2013.

- A **Europa**, correspondendo a 38,8% da procura total, constituiu-se como o 1º 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, em 2014, 43,0% do total da procura da Companhia.

O aumento de oferta neste sector de rede, da ordem dos 5,1%, foi inteiramente compensado pelo crescimento da procura, que acabou por se situar em 9,5%. O coeficiente de ocupação registou, como consequência, um acréscimo de 3,2 p.p., posicionando-se em 79,1%.

- 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 3,0%. Face a um incremento da procura de 1,9%, verificou-se um acréscimo do coeficiente de ocupação, da ordem dos 3,2 p.p., mantendo-se a representatividade deste sector de rede, no mesmo nível, na ordem dos 0,5%.



REDE LONGO CURSO

O tráfego do longo curso representou, em 2014, 57,0% do total da Rede de Linhas, menos 0,7 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 um ligeiro aumento da oferta de operação, na ordem dos 0,2%. Face ao acréscimo de 1,1% verificado na procura, o coeficiente de ocupação registou um ligeiro acréscimo, de 0,7 p.p., situando-se em 77,3%.

A representatividade da região, no total da rede, situou-se em 10,1%, menos 0,6 p.p. que o verificado em 2013.

○ No **Atlântico Norte**, o crescimento da procura dirigida a este sector de rede, de 10,5%, superou o crescimento da oferta de 7,2%. Em consequência, o índice de ocupação registou uma variação positiva, na ordem dos 2,5 p.p., para 85,4%. O peso do tráfego no total da rede aumentou, muito ligeiramente, face a 2013, situando-se em 5,5%.

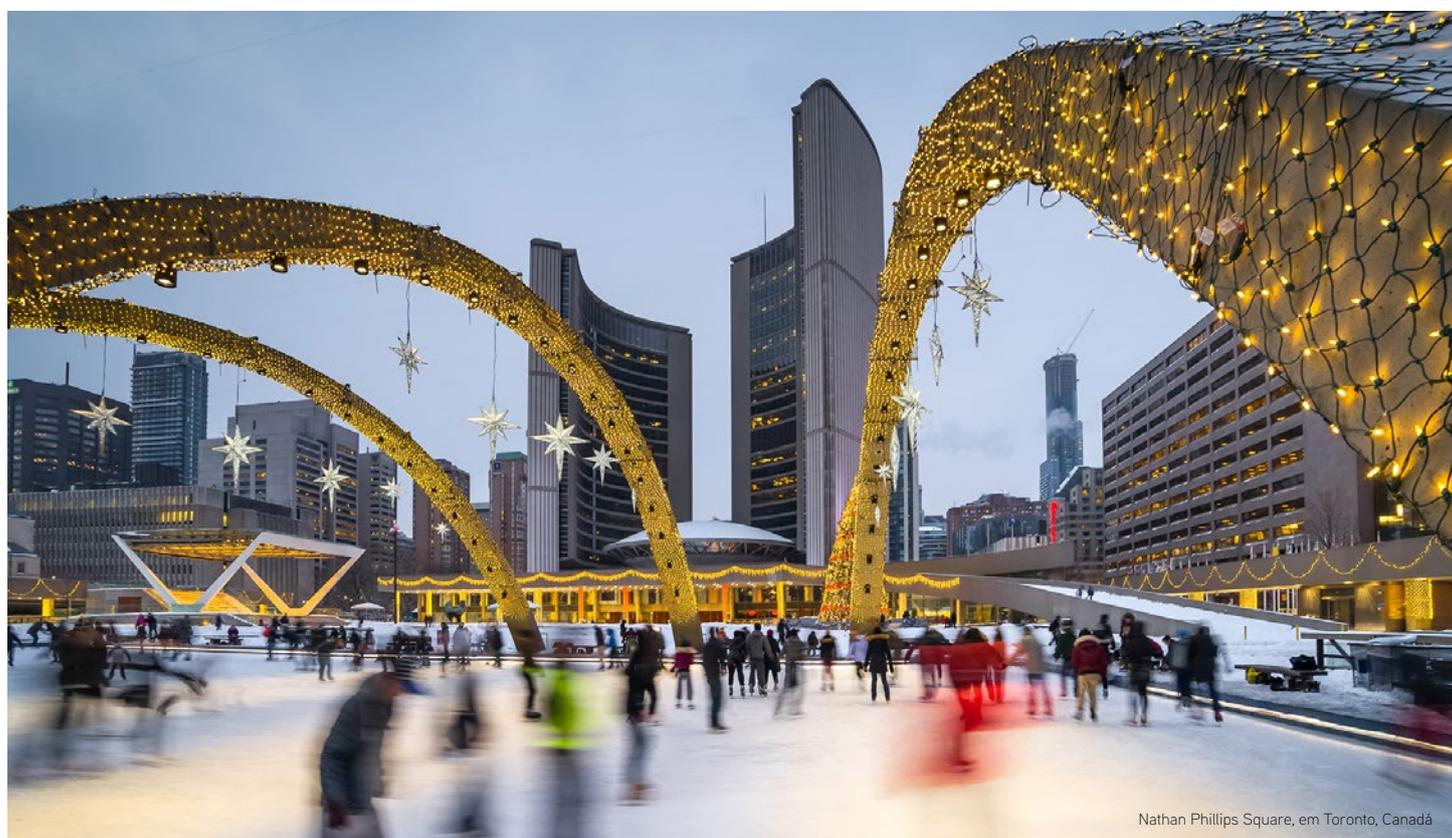
○ No **Atlântico Médio**, o acréscimo da oferta para esta região, em 56,7%, não foi acompanhado pelo incremento da procura, de 47,0%. O coeficiente de ocupação apresentou, em consequência, um decréscimo de 5,3 p.p., situando-se em 80,6%. A representatividade no total da rede registou um ligeiro aumento de 0,8 p.p., face a 2013, situando-se nos 3,0%.

○ Na região do **Atlântico Sul**, o incremento da oferta para esta região, da ordem dos 5,3%, foi superior ao aumento verificado na procura, que se situou em 3,9%. O coeficiente de ocupação apresentou, em consequência, uma ligeira redução atingindo 83,1%.

Posição de liderança no Brasil

O Atlântico Sul representa, no longo curso, o sector de maior representatividade na rede de linhas, atingindo 38,4%, uma dimensão semelhante à 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.



Nathan Phillips Square, em Toronto, Canadá

Colaboração com companhias parceiras

Prosseguiu a intensificação do relacionamento com as companhias-membro da STAR Alliance, nomeadamente, o aumento do número de voos, destinos ou pontos de conexão em *code-share*, com as parceiras AIR CANADA, AEGEAN AIRWAYS, ALL NIPPON, BRUSSELS AIRLINES, CROATIA AIRLINES, LOT, SWISS e TURKISH AIRLINES, merecendo referência o alargamento do *code-share* com a AIR CANADA aos novos voos diretos entre Toronto e Lisboa, em equipamento da congénere.

Como resultado do aumento do número de destinos oferecidos em equipamento próprio pela TAP durante 2014, foi melhorada e alargada a conectividade entre a TAP e os seus parceiros em vários pontos, através da diversificação da oferta ao alcance dos passageiros que beneficiaram, assim, deste crescimento do número de destinos de código compartilhado entre a TAP e os seus parceiros.

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 Clientes, foram concluídas com sucesso as negociações com a empresa COPA, congénere panamiana e membro STAR Alliance, prevendo iniciar-se a breve trecho, no início de 2015, o acordo de código compartilhado (*code-share*), para além do já em vigor Acordo de interligação de Programas de Passageiro Freqüente.

Destaque, ainda, para a implementação do novo acordo de *code-share* e de interligação de Programas de Passageiro Freqüente com a congénere brasileira GOL, que a TAP acredita que virá permitir-lhe corresponder de forma mais adequada às expectativas dos seus Clientes no mercado brasileiro, cuja importância, no âmbito da sua Rede, tem crescido consistentemente ao longo dos anos.

Entretanto, encontram-se em fase de conclusão as negociações para implementação de estreitas parcerias ao nível comercial, com outras empresas Membro da Aliança, com destaque para a ETHIOPIAN e a Air INDIA, cuja implementação se estima ocorrer ainda durante o 1º trimestre de 2015.

Continuaram, também, a ser intensificadas e aprofundadas diversas atividades e projetos no âmbito da Aliança STAR, de forma a maximizar o aproveitamento de todas as potencialidades, sinergias e benefícios gerados pela interação dos vários membros, de entre quais se destaca a inauguração do novo Terminal comum da STAR Alliance em Heathrow, pelas vantagens acrescidas que proporciona ao nível da qualidade de serviço e interconectividade aos passageiros das 23 empresas-membro que aí operam.

Região	Volume de Tráfego (Passageiros)	Variação sobre o ano anterior		
		Capacidade (PKO)	Tráfego (PKU)	Coefficiente de Ocupação
Continente	578.232	-3,0%	1,9%	66,6%
Regiões Autónomas	984.256	-1,3%	3,0%	75,5%
Europa	7.091.116	5,1%	9,5%	79,1%
África	739.395	0,2%	1,1%	77,3%
Atlântico Norte	284.626	7,2%	10,5%	85,4%
Atlântico Médio	132.884	56,7%	47,0%	80,6%
Atlântico Sul	1.603.190	5,3%	3,9%	83,1%
Total	11.413.699	5,5%	7,0%	80,6%

Acordos de Cooperação e Parcerias* 2014

Portugal

Continente	Brussels Airlines, Emirates, Lufthansa, Sata International, Swiss, Turkish Airlines, Ukraine International, United Airlines, US Airways (de março a outubro)
Regiões Autónomas	Sata International

Europa

Alemanha	Aegean Airlines, Air China, Brussels Airlines, Croatia Airlines, Etihad Airways, LOT-Polish Airlines, Lufthansa, Thai Airways, Turkish Airlines, Ukraine International (de março a outubro), United Airlines, US Airways
Áustria	Aegean Airlines, Austrian Airlines, Brussels Airlines, Ukraine International
Bélgica	Austrian Airlines, Brussels Airlines, Etihad Airways, Finnair, 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, Thai Airways, Turkish Airlines, Ukraine International
Eslováquia	Austrian Airlines
França	Brussels Airlines
Finlândia	Finnair, Lufthansa
Grécia	Aegean Airlines, Lufthansa, Swiss
Holanda	Etihad Airways, Finnair, LOT-Polish Airlines, Ukraine International, United Airlines
Hungria	LOT-Polish Airlines (de março a outubro), 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, Ukraine International (desde março)
Reino Unido	Aegean Airlines, Air Canada, Etihad Airways, South African Airways, Ukraine International, United Airlines
República Checa	LOT-Polish Airlines, Lufthansa, Ukraine International (desde março)
Roménia	Austrian Airlines, LOT-Polish Airlines, Lufthansa
Rússia	Siberia Airlines
Sérvia	Austrian Airlines
Suécia	Brussels Airlines, Lufthansa
Suíça	Aegean Airlines (desde março), Air China, Austrian Airlines, Croatia Airlines, Etihad Airways, Finnair, 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	GOL (desde 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

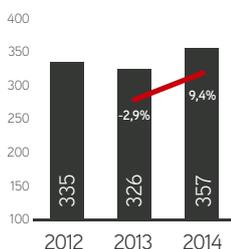


Toneladas Transportadas por Sector de Rede Linhas



- 1% Continente
- 8% Regiões Autónomas
- 15% Europa
- 13% África
- 7% Atlântico Norte
- 3% Atlântico Médio
- 53% Atlântico Sul

Tráfego de Carga e Correio TKU milhões



— Variação

Novos Projetos

- Cargospot – Novos *upgrades* e novidades ao sistema, nos módulos de *Business Intelligence* e *Revenue Management*
- *e-freight*
- *Mail system* – Análise de especificações para arranque em 2015

CARGA

Carga transportada pela TAP cresce 6,2% em 2014

Embora o ano de 2014 tenha arrancado em terreno negativo, o segundo semestre foi determinante para o negócio, tendo a Companhia encerrado o ano com mais 6,2% de toneladas de carga transportada, em relação ao ano anterior. O mercado brasileiro, em que a TAP cresceu 31%, foi o que mais contribuiu para este incremento.

O fraco início de ano deveu-se a diversos fatores, contudo, a quebra na indústria automóvel no Brasil, num dos maiores fluxos de carga da Companhia a partir da Europa para aquele país, apresentou-se como a maior causa.

No segundo semestre, verificou-se uma recuperação generalizada da carga nos mercados operados pela TAP, tendo também sido captados novos negócios. O desempenho do mercado brasileiro para Portugal foi também determinante, como acima referido. Estes factos colocaram a TAP em 2014 com um crescimento acima da média europeia.

Para além do Brasil, a TAP cresceu expressivamente, à partida da Holanda (+33%), da Bélgica (+25%) e da Alemanha (23%). Estes quatro mercados foram responsáveis por mais de 42% do volume total transportado em 2014.

Em relação aos novos destinos da TAP, iniciados em 2014, o que mais se destacou na perspetiva da carga, foi a Colômbia, quer à exportação quer à importação. Este mercado teve uma significativa procura à partida de diversos países da Europa e manteve, em menor escala, fluxos interessantes de exportação, nomeadamente, para Holanda e Espanha.

Através da plataforma giratória em Lisboa, a TAP-Cargo prossegue, assim, na consolidação do excelente posicionamento estratégico que

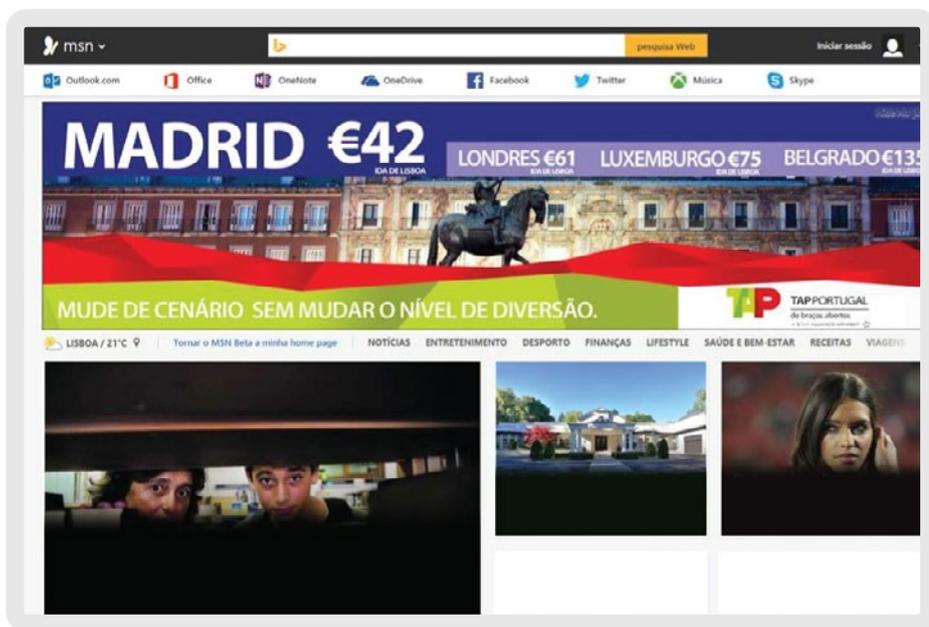
detém, entre a Europa e a América do Sul e África, com maior relevância para os mercados de Brasil e Angola mas, também, ligando diretamente toda a rede TAP.

Em busca da satisfação do cliente, a TAP-Cargo continuou a desenvolver a atividade em toda a gama de produtos: carga geral, correio, carga valiosa, carga expresso, carga em temperatura controlada, carga de grande formato, animais vivos, entre outros. Em 2014, o transporte de carga em temperatura controlada atingiu o seu máximo de atividade, com um crescimento de 21% em relação ao ano anterior, consistindo sobretudo em importações para o Brasil deste tipo de carga de características tão específicas e delicadas.

As novas tecnologias continuaram a representar a primeira prioridade de investimento. Com o recente e versátil sistema Cargospot, novos processos de gestão de receita foram implementados na maioria dos mercados, usando os módulos de *Pricing e Business Intelligence do sistema*. Novas facilidades de *Track & Trace* foram colocadas à disposição dos clientes, nomeadamente, para uso em equipamentos *tablet* e *smartphone*.

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

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



E_COMMERCE

Presença do portal flytap.com em 54 mercados

O e_Commerce da TAP, em 2014, foi responsável por um volume de receita vendida na ordem dos EUR 478 milhões, montante que representa um incremento de 13%, relativamente ao ano anterior e se traduz num total de 1,6 milhões de passageiros.

Os números deste canal de vendas, responsável já por 17,4% 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 continuou a registar um crescimento na ordem dos 13%, continuando na liderança dos mercados *online* relativamente aos resultados de vendas. Destaque, igualmente, para os crescimentos relevantes registados na Alemanha (43%), EUA (35%) e em França (34%).

O canal de vendas *mobile*, inaugurado em 2012, registou um crescimento importante no segundo ano de atividade, com uma receita vendida na ordem dos EUR 17 milhões, valor que corresponde já a 3,5% do total de venda

em canais digitais tendo igualmente sido objeto de um *redesign* no sentido de otimizar a sua utilização.

O portal flytap.com passou a estar presente em 54 mercados, tendo sido inaugurados, em 2014, Colômbia, Hong Kong, Panamá e Uruguai.

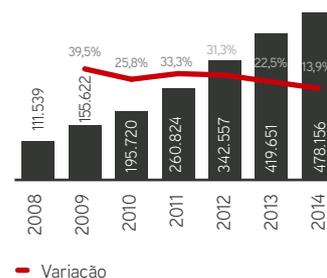
De destacar, igualmente, o lançamento do novo portal *TAP Agents* no mercado espanhol e o lançamento do novo portal *TAP Cargo*.

No âmbito do flytap.com, registou-se, em 2014, uma forte divulgação de campanhas promocionais, num total de 40 ocorrências que se traduziram num aumento de receita de 80% face às iniciativas de número semelhante do ano anterior.

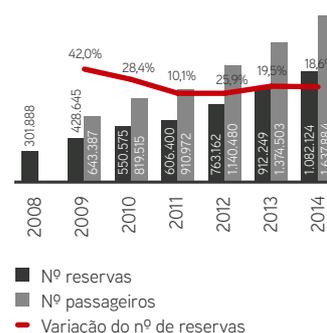
Relativamente aos programas de afiliação, responsáveis por 8% das receitas *online*, a TAP continuou a sua estratégia de crescimento e de consolidação da rede de afiliados em diversos mercados, sendo que em 2014 foram desenvolvidas parcerias com novas plataformas (ex: *Tradedoubler*, em março), *metasearchers* (ex: *Kayak*, em fevereiro) e consolidação de esforços junto das plataformas já existentes (ex: abertura de novos mercados para o e-mail *remarketing SaleCycle*, em junho).

Receita Online

EUR milhares



Reservas Online



A Direção de 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

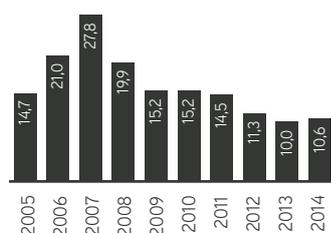
SERVIÇO AO CLIENTE

Principais funções

- Definir os níveis de serviço de assistência em escala, 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 da TAP;
- Gerir o tratamento das irregularidades;
- Garantir a qualidade da assistência em escala de modo uniforme e consistente, em toda a rede;
- Promover o desenvolvimento e a implementação de medidas de melhoria do serviço prestado, tendo como objetivo a excelência na *passenger experience*.

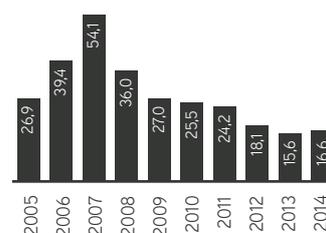
Left Behind/1.000 passageiros

Rede



Na rede TAP, 10,6 *left behind*/1.000 passageiros.

Hub Lisboa



No *hub* Lisboa, 16,6 *left behind*/1.000 passageiros.



Projetos 2014

Projeto Pontualidade 90+ – Grupo de trabalho transversal às diferentes áreas da Empresa, coordenado pela Direção de Serviço ao Cliente (DSC), visando a melhoria da pontualidade da rede TAP, sendo os resultados das iniciativas conduzidas, perceptíveis ao longo do ano de 2015.

Gestão de escalas – Abertura de onze novas escalas: Hanôver (HAJ), Oviedo (OVD), São Petersburgo (LED), Nantes (NTE), Manaus (MAO), Belém (BEL), Bogotá (BOG), Panamá (PTY), Belgrado (BEG), Talin (TLL), Gotemburgo (GOT), sendo mantida a suspensão de operação para a escala de Bissau (OXB).

Projeto CITP (Common IT Platform) – Amadeus Altea – No seguimento da política já encetada em anos anteriores, a DSC prosseguiu o processo de implementação do *Departure Control System Amadeus Altea* nas escalas do exterior, tendo coordenado a migração de doze escalas adicionais (Europa: HAJ, NTE, BEG, TLL, GOT e LED| Américas: MAO e BEL| África: SID, RAI, VXE e BVC), encerrando o ano com 89% das escalas da rede TAP, *online* no sistema *Amadeus Altea*.

Daily Performance Monitor – Implementação de um *Dashboard* de monitorização, permitindo o acompanhamento da operação da rede TAP, em *real-time*, com especial incidência na pontualidade e rotações de aeronaves.

ULD Outsourcing – A TAP deixou de ter ULDs (contentores e paletas) próprios, passando a gestão dos mesmos a ser efetuada integralmente, através de um contrato de *outsourcing* em *pooling* com outras companhias. Para além da poupança imediata em gestão, reparações, aquisição e montagem dos ULDs, foi ainda acordada a utilização de equipamentos *lightweight* que diminuem o consumo de combustível, permitindo uma poupança anual de aproximadamente EUR 350 milhares.

Hub de Lisboa e Melhoria Contínua – A área de Melhoria Contínua da DSC desenvolveu e acompanhou a implementação de projetos determinantes para a otimização da *performance* do *Hub* de Lisboa e da globalidade da rede TAP, designadamente:

- **Novo contrato de limpeza em Lisboa:** definição detalhada dos serviços a prestar, diferenciação das limpezas *nightstop* e rotação, inclusão da gestão de resíduos e novo SLA;
- **Passengers Notification:** notificação proactiva aos passageiros, via *e-mail* e SMS, relativamente à abertura do *check-in*, trocas de porta de embarque, atrasos e mudanças de voos em casos de irregularidade;
- **Inform GS Hub control:** implementação dos seguintes módulos:
 - Integração do sistema *netline* – controlo das tripulações da PGA, quer locais (*sign-on*) quer em transferência;
 - *Special cases*, incluindo-se *ramp return*, *flight return* e voos divergidos;
 - *GS Connect* – gestão e monitorização do fluxo de passageiros em transferência, bem como atuação proactiva nas *short connections* e *misconnections*;
 - *GS BIS (Business Intelligent Solution)* – elaboração de relatórios para a preparação da operação (identificando, em tempo útil, os potenciais estrangulamentos para atuação proactiva), *dashboards* e relatórios de qualidade operacional e de serviço para *debriefing*.
- **Projeto mobilidade:** Viabilizado um melhor acesso aos dados em tempo real, às equipas da TAP que atuam no terreno:
 - Nova solução de rádios com múltiplos canais e integração de telefones;
 - *Mini iPads* com acesso a diferentes sistemas operacionais, salientando: *Altea DCS/CM Roaming* e *Inform GS Web Hub*. Estes tablets foram igualmente disponibilizados às escalas de LHR, MAD, ORY, BCN, GRU e GIG, com acesso a sistemas locais e ao *Altea DCS/CM*.
- **Melhorias nos processos de bagagem no Hub,** através das seguintes implementações:
 - *MyBag V2*, com integração detalhada do carregamento das aeronaves e permitindo o envio de informação relevante às escalas de destino após partida do voo;
 - Controlo do *bag drop* fora de formato, evitando situações de fraude com potencial impacto na receita;

- Implementação da nova versão do BRS, *BagManager 6*, que permite um controlo mais apurado das transferências e identificação de bagagem *no-load* por irregularidades, permitindo a sua resolução em tempo útil.

○ Novos processos de *check-in*

Seguindo a tendência da Indústria e em concordância com o desenvolvimento da estratégia *self check-in* realizada em 2013, a DSC alargou a disponibilidade de utilização dos diferentes canais *self* – quiosques, *web* e *mobile* –, que passaram a estar disponíveis em todas as escalas *online* da rede TAP. Ainda, registou-se o alargamento do período de aceitação, para 72 horas antes da partida.

Em Lisboa, a percentagem de passageiros com *self check-in* foi de 68%, sendo apenas de 32% a percentagem de passageiros com *check-in tradicional*. Este resultado permitiu reduzir o tempo de processamento por passageiro e, conseqüentemente, o tempo de espera em filas no aeroporto.

- *Bags ready to go:* disponibilização da impressão de etiquetas de bagagem em todos os quiosques do Aeroporto de Lisboa;
- Ativação do módulo *VDB (Voluntary Denied Boarding)*, em toda a rede TAP: possibilidade de procura automática de voluntários em função dos níveis de *overbooking* e regras comerciais da TAP, uma facilidade também disponibilizada nos quiosques;
- Automatização da recolha dos contactos de emergência nas escalas do Brasil, quer no *check-in* presencial, quer nos canais *self*: descontinuação dos registos em papel e agilização dos processos de aceitação e embarque.

Irregularidades de bagagem

Após seis anos consecutivos de melhorias significativas na *performance* de bagagem, a TAP observou um ligeiro aumento das irregularidades. Este aumento foi devido, em grande parte, aos problemas de pontualidade verificados no período do verão e períodos de greve, como a de 1 de dezembro 2014. Refira-se, a propósito, que apenas esta última motivou cerca de 6.000 bagagens *left behind*.

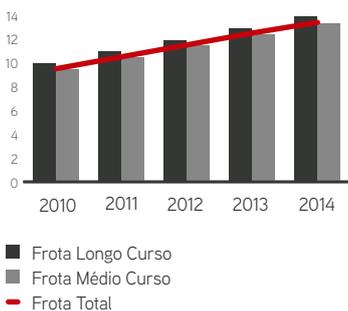


Em Lisboa, 68% dos passageiros efetuam *self check-in*, enquanto 32% recorrem ao *check-in* tradicional





Idade média da Frota



FROTA

Durante o ano de 2014, foram adicionadas 6 aeronaves à frota da TAP (2 aeronaves de longo curso e 4 aeronaves de médio curso), possibilitando a abertura de diversas novas rotas e a consolidação de mercados atuais. O incremento verificado na dimensão da frota motivou um crescimento de 2,2 % no número total de voos, sendo de 4,1% o aumento no número de lugares oferecidos, face aos valores do ano anterior.

Embora a entrada em operação tenha sido planeada para 1 de julho de 2014, diversas razões conduziram a atrasos significativos na recepção de algumas aeronaves, tendo apenas sido possível concluir todos os processos de *phase-in* já durante o mês de setembro. Diversos fatores, nos quais se inclui a entrada tardia de algumas aeronaves em operação, resultaram num Verão de 2014 marcado por um elevado e anómalo número de irregularidades que afetaram, de forma significativa, a *performance* operacional da Companhia nesse período.

No final do ano, a frota do Grupo TAP, compreendendo as frotas da TAP e da PGA, integrava um total de 77 aeronaves. A frota pertencente à TAP era composta por 61 aeronaves (43 de médio curso e 18 de longo

curso), e a frota regional da PGA englobava 16 aeronaves (incluindo 2 aeronaves em ACMI da OMNI\White).

Durante 2014, verificou-se uma alteração das aeronaves operadas com as cores da PGA em regime de ACMI, passando dos anteriores B1900D de 19 lugares, para os ATR45 de 48 lugares. Esta mudança, para além de ter possibilitado um aumento significativo do número de lugares disponibilizados contribuiu, efetivamente, para a melhoria do produto oferecido ao passageiro, sendo aeronaves mais modernas e oferecendo maior conforto.

No âmbito do *phase-in* das quatro aeronaves adicionais de médio curso, foram introduzidas novas cadeiras tipo *slim* que, por serem mais ergonómicas, permitem aumentar o espaço disponível para o passageiro, mantendo-se o mesmo espaçamento entre filas. Estas novas cadeiras possibilitam, também, a redução significativa do peso da cabine, facto que se traduz numa redução anual do consumo de combustível e de emissões de dióxido de carbono. Em simultâneo, foi introduzido um novo conceito de *branding*, ao interior das cabinas das aeronaves de médio curso.

Financiamento da Frota

31 de dezembro 2014



- 61% Propriedade da Companhia
- 39% Leasing Operacional

No total das 61 aeronaves que integravam a frota da TAP, em operação a 31 de dezembro de 2014, 37 aparelhos eram propriedade da Empresa e 24 operaram em regime de *leasing* operacional.

- Propriedade da Companhia**
15 A319; 5 A320; 2 A321; 11 A330 e 4 A340;
- Leasing operacional**
6 A319; 14 A320; 1 A321 e 3 A330.

Composição

Aviões em operação em 31 dezembro

	Unidades		Idade Média	Titularidade	Aluguer	2015 Adições
	Dez/13	Dez/14				
Médio Curso						
A319	19	21	15,4	15	6	
A320	17	19	10,8	5	14	
A321	3	3	13,7	2	1	
Longo Curso						
A340	4	4	19,9	4	0	
A330	12	14	12,1	11	3	
Total	55	61	13,4			

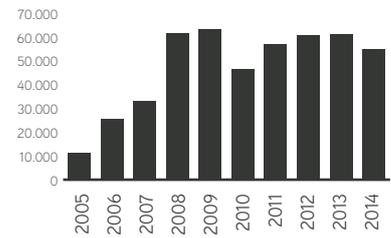
Utilização Média Diária

Block Hours/Dia

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Médio Curso						
A319	10,40	10,18	10,76	10,82	11,40	11,01
A320	10,45	10,65	10,95	12,32	12,35	12,10
A321	10,85	10,88	11,56	11,94	12,75	12,57
Longo Curso						
A340	10,97	13,40	14,37	13,54	13,95	13,00
A330	13,56	13,83	14,66	15,56	14,99	15,11



Redução anual de emissões de CO₂ desde o início do projeto (ton.)



Preços de jet fuel

A média mensal do preço de *jet fuel* de janeiro 2014 apresentou uma diminuição de 3,1 %, face a média mensal verificada em dezembro 2013. Apesar desta diminuição, o *jet fuel* continuava a ser transacionado a um valor elevado, tendência constante dos três anos anteriores. A tensão geopolítica verificada na Ucrânia e o conflito no Iraque conduziram a um ligeiro aumento do preço do *jet fuel* no segundo trimestre de 2014,

iniciando, no terceiro trimestre, uma ligeira descida. O quarto trimestre manteve a tendência evidenciada no trimestre anterior, verificando-se um preço médio mensal de \$641,83 em dezembro 2014, ou seja -36,7% que em dezembro 2013. Esta descida do preço do *jet fuel* deveu-se, essencialmente, ao aumento da oferta, especialmente nos EUA, bem como ao menor consumo verificado no mercado chinês.

POUPANÇA DE COMBUSTÍVEL

Frota da TAP Portugal

Em 2014 a frota TAP (aviões TAP) transportou 10.020.650 passageiros para um total de 12.713.289 lugares oferecidos, o que representa uma utilização da capacidade física máxima das aeronaves de 0,79%. Estes valores são os mais elevados da história da Companhia aérea e foram obtidos com a realização de 78.535 voos (78.732 se incluímos *Flight and Ramp Returns*), e nos quais se consumiram 900.000 toneladas de JET

A1. O combustível queimado por *Ton-Kilometer* e por *Available Seat-Kilometer* manteve a rota de descida que já vem sendo verificada desde 2010.

Embora os indicadores relativos a *Ton-Kilometer* e *Available Seat-Kilometer* tenham evoluído favoravelmente, o mesmo não se verificou no consumo de combustível, quando estimado com as condições operacionais equivalentes ao ano de 2013.

Actual Fleet ICAO	Representative Flight Sample	Sample Fuel Burned [Kg]	Savings FB_FH [ton]	Savings FB_FH_perf. [ton]
A319	99,07%	171.557.441	588	405
A320	98,93%	187.663.169	1.144	518
A321	99,27%	37.402.052	111	-67
A332	98,32%	376.673.231	782	962
A343	97,88%	117.275.439	575	231
Total	98,92%	890.571.332	3.199	2.049

SAVINGS_FB_FH - Fuel savings - AZFW*FH
 SAVINGS_FB_FH_perf - Fuel savings - AZFW*FH*Performance
 AZFW - Actual Zero Fuel Weight
 FH - Flight hours

Esta degradação do consumo de combustível, face a 2013, deveu-se essencialmente aos seguintes fatores:

- Introdução de novas rotas com elevadas quantidades de combustível para o aeroporto alternativo, nomeadamente as rotas LIS-MAO

Frota da Portugália

Em 2014, manteve-se o processo de melhoria do conjunto de medidas de otimização do consumo de combustível. Neste âmbito, continuaram a ser seguidas as melhores práticas, as quais têm conduzido a uma revisão contínua da *fuel policy* da companhia:

- Práticas eficientes na operação das aeronaves;
- Programa de lavagens periódicas das aeronaves;
- Redução de peso, através de novas pinturas,

e MAO-BEL;

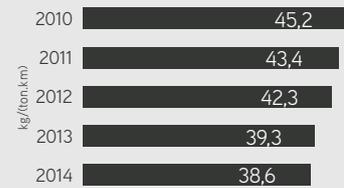
- Elevado índice de irregularidades operacionais que conduziram a um encurtamento do tempo de voo com o intuito de recuperar o atraso inicial;
- Aumento do número total de voos com espera.

elemento de ligação *windshield* - titânio vs aço inox e renovação dos *blankets* térmicos;

- Concordância de painéis e polimento das pás da *fan*; redução de fugas de pressurização da célula.

Estas medidas contribuíram para a redução de 6 toneladas na emissão de CO₂. Por outro lado, é importante salientar as constantes melhorias verificadas na plataforma comum com a TAP, com vista a uniformizar as análises de *performance* das frotas.

FB/100TK



FB/1.000 ASK



Em 2014, consumiram-se mais **2.049** toneladas de combustível, se considerado como referência as condições operacionais de 2013 e se ignorar a degradação de *performance* entre 2013 e 2014. Considerando a degradação de *performance*, obteve-se um aumento do consumo de combustível de **3.199** toneladas



	17 anos antes	2014
Companhias aéreas	5	27
Partidas diárias (milhares)	6	19
Destinos	578	1.321
Países	106	193
Aviões		4.561
Empregados (milhares)		410

STAR ALLIANCE

STAR Alliance – a harmonização dos padrões de serviço e as melhores ligações possíveis entre os diversos continentes

Em 2014, a Aliança comemorou o seu 17º ano de atividade, tendo o seu início ocorrido quando as empresas fundadoras se aperceberam que o crescimento da globalização seria acompanhado por uma necessidade crescente de viagens internacionais, para um conjunto amplo de destinos. Ao proporcionar às transportadoras aéreas, o desempenho eficiente da sua vocação empresarial, garantindo aos Clientes a harmonização dos padrões de serviço e as melhores ligações possíveis entre os diversos continentes, a Aliança possibilitou também aos seus membros, o benefício de economias de escala, pelo aumento da quota de mercado e da expansão da rede de destinos. Na base da sua constituição, dois conceitos: o conceito de parceria, em que o Cliente de qualquer companhia-membro da STAR Alliance é um Cliente de todas as companhias-membro, obtendo experiências idênticas no serviço que lhe é prestado, e o conceito de operação em *hub-and-spoke*, ou seja o alcance global da Aliança sustentada por ligações entre os diversos *hubs* das companhias membros.

Nestes dezassete anos de atividade e com uma dimensão cinco vezes superior, a STAR Alliance é a aliança líder mundial de companhias de aviação e a mais premiada, com um alcance verdadeiramente global, dirigida ao passageiro frequente internacional, e em que os membros que integram a sua rede, são dos mais respeitados mundialmente, obrigando-se nessa qualidade, à manutenção dos mais elevados padrões da Indústria no serviço ao cliente, na segurança e em infraestruturas técnicas. Neste período, a STAR Alliance expandiu-se para uma rede de 27 empresas, com 4.561 aviões, que transportam 654 milhões de passageiros em mais de 19 mil voos diários para 1.321 aeroportos utilizando mais de 1.000 *lounges*, servindo mais de 193 países e empregando 410.274 trabalhadores.

Desenvolvimento tecnológico e novos membros

Em 2014, a STAR Alliance prosseguiu a sua estratégia de mudança das companhias da Aliança para um único espaço comum (*Move Under One Roof*). Este programa, do qual o último exemplo é o Terminal 2, do aeroporto de Heathrow em Londres, inaugurado em junho, encontra-se em implementação há vários anos e está já em funcionamento em duas dezenas de aeroportos em todo o mundo, permitindo às companhias aéreas membro, reduzir os seus custos operacionais e proporcionar aos respetivos clientes, maior comodidade, possibilitando viajar sem interrupções entre destinos e, desta forma, melhorar a qualidade do serviço através da utilização de espaços comuns, nos principais aeroportos.

De referir em 2014, a entrada da Air India, como membro da Aliança, companhia que tendo absorvido a Indian Airlines, assumiu o papel de *player* principal no mercado indiano, sendo agora possível voar para um dos 12 aeroportos internacionais e estabelecer ligação a mais de 60 destinos dentro do país (5º maior mercado doméstico), permitindo-lhe chegar mais facilmente a qualquer centro de negócios. A STAR Alliance torna-se, assim, na primeira aliança a integrar como membro, uma companhia aérea nesta região do globo.

Convenções globais de viagens

Conventions Plus – Serviço STAR Alliance que ajuda a tornar mais fácil a organização e a participação em conferências internacionais, disponibilizando o acesso a horários de todas as companhias aéreas membro, e a tarifas com descontos, num local conveniente.

Meetings Plus – Possibilita uma deslocação em serviço para as reuniões, de modo muito mais eficaz. Com apenas um acordo que abrange até 27 companhias aéreas membro, sendo determinado um único ponto de contato para supervisionar todas as reservas necessárias.

Corporate Plus – Solução universal para as viagens de negócios global, permitindo organizar viagens para os colaboradores das empresas multinacionais que voam ao redor do mundo, numa base regular. O *Corporate Plus* foi criado para remover as dificuldades e problemas decorrentes de numerosas negociações com as mais diversas companhias aéreas, resultando em um contrato apenas, abrangendo todas as companhias da STAR Alliance, e em apenas uma negociação. A STAR Alliance introduziu, recentemente, melhorias neste produto, destinado a participantes ou congressistas e organizadores de reuniões e convenções, que se traduzem num conjunto de benefícios, designadamente, o alargamento das opções tarifárias, a eliminação da taxa de reserva *online*, a oferta de um novo programa de apoio aos organizadores e a introdução de um esquema de contratação mais simplificado. A disponibilização de tarifas com desconto para participantes foi alargada, através da introdução de mais classes de reserva, com níveis de desconto entre os 4% e os 20%.



Terminal 2 em Heathrow, Londres

Regiões	Principais aeroportos <i>hub</i>
Europa	
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, Geneve, Basileia
TAP Portugal	Lisboa, Porto
Turkish Airlines	Ankara, Istambul
África	
Egyptair	Cairo
Ethiopian Airlines	Adis Abeba
South African Airways	Joanesburgo
América do Norte	
Air Canada	Montreal, Toronto, Vancouver
United Airlines	Chicago, Denver, Los Angeles, São Francisco, Washington, D.C.
América Central	
Avianca-TACA	Bogota, San Salvador, Lima
Copa Airlines	Panamá
Ásia	
Air China	Pequim, Guangzhou/Shenzen
Air India	Nova Deli
All Nippon Airways	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
Sudoeste da Ásia / Austrália	
Air New Zealand	Auckland, Los Angeles

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.

Com a consciência de que os seus Clientes operam em mercados de crescente exigência competitiva, quer ao nível dos preços, quer ao nível das soluções, intensificou-se na TAP Serviços, em 2014, o processo de melhoria contínua do seu desempenho, na perspetiva da eficiência e da qualidade.

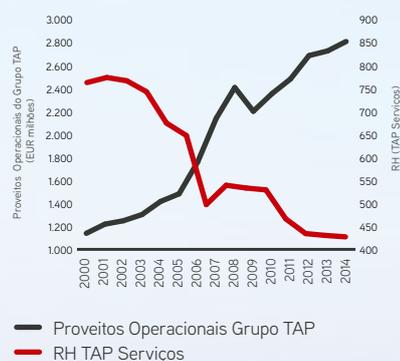
Um modelo organizacional de serviços partilhados

Decorridos 10 anos desde a sua criação, a TAP Serviços prosseguiu, em 2014, 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.

Eficiência da TAP Serviços



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.

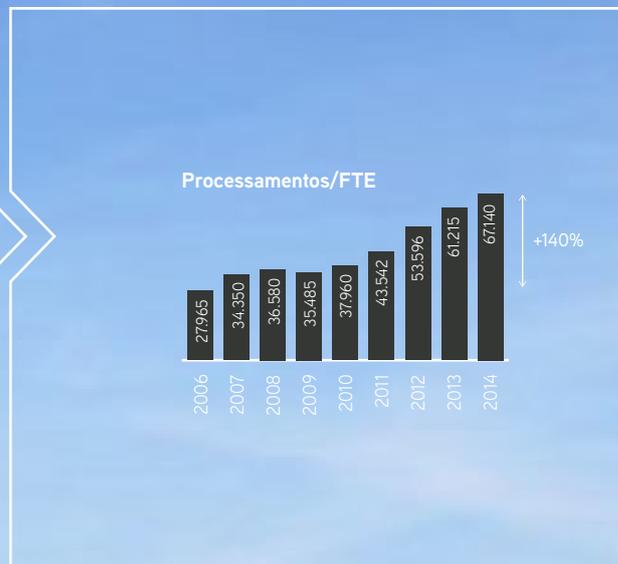
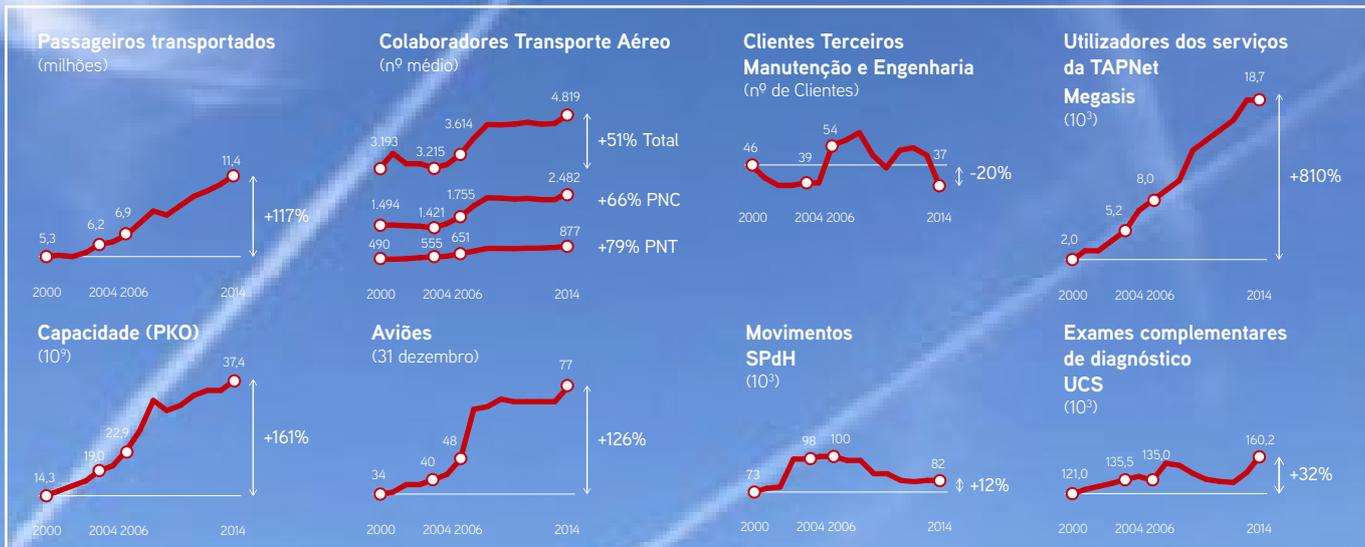
Gabinete Jurídico – Assegurar o estudo, o acompanhamento e o patrocínio de questões jurídicas, alinhado com o enquadramento legal e com os princípios orientadores da Organização.

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



FINANÇAS

Foram conduzidas 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.

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 (CO₂). 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 negociação de câmbios nas múltiplas divisas de denominação dos recebíveis.

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.

Por último, de referir o esforço adicional, no final do ano, na preparação para a Privatização da Empresa, processo a decorrer no ano de 2015, bem como os trabalhos para o *carve out* do FFP (*Frequent Flyer Program*).

RECURSOS HUMANOS

Os Recursos Humanos, enquanto parceiros de negócio e facilitadores da mudança, assumem como missão contribuir para garantir a sobrevivência dos negócios, dependendo esta, em grande parte, das pessoas que neles se integram e, por conseguinte, da forma como a sua participação agrega valor e competitividade.

Os *Human Resources Business Partners* das diferentes Unidades de Negócio da TAP, que atuam de forma interligada com as Operações de RH e com a Gestão de Talento, garantem a proximidade ao quotidiano do negócio e aos seus líderes e, simultaneamente, o estabelecimento de um vínculo transversal às estratégias da TAP.

As *Operações de RH* – Administração de Pessoal e Vencimentos, o *Travel Office* e a Informação de Gestão de RH – têm colocado o seu foco de ação na garantia de melhoria contínua da qualidade do serviço prestado. Nesse sentido, a área de Administração de Pessoal e Vencimentos tem vindo a desenvolver a ferramenta *Shift Planning/Portal Horas extras* e Trocas de Turnos, simplificando o processo de alteração de turnos, o fluxo de análise e a aprovação de horas extra. O *Travel Office* optimizou a entrada dos pedidos de viagens em serviço através do sistema informático central, o que irá permitir contribuir para a política *paper free* dentro do sector e ajudar a evidenciar prioridades. Prosseguiu a melhoria dos processos ao nível do *FlyStaff*, surgindo uma nova versão com três novas funcionalidades: 1) emissão de bilhetes e alteração de reservas até 1H30 antes da partida do voo, anteriormente apenas possível a mais de 12 horas da partida do voo; 2) reembolsos automáticos; 3) visualização de Hotéis com desconto em função dos destinos solicitados.

A *Gestão de Talento*, em 2014, deu continuidade às práticas com vista a reforçar o seu racional de Atrair, Desenvolver, Formar e Apoiar pessoas para o negócio, sempre numa vertente de otimização de processos e de recursos.

RELAÇÕES LABORAIS

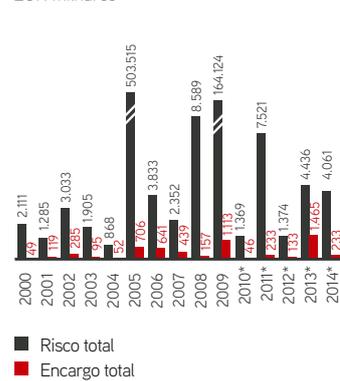
No âmbito da Área de Relações Laborais, foram asseguradas as relações institucionais junto dos Órgãos Tutelares, da Administração do Trabalho e das organizações representativas dos trabalhadores (Comissão de Trabalhadores e Sindicatos).

Foi dada especial atenção à identificação e acompanhamento das disposições constantes do Orçamento do Estado para 2014 aplicáveis à TAP e às restantes empresas do Grupo, particularmente nas matérias remuneratórias e de admissão de trabalhadores.

Procedeu-se a uma análise global dos períodos de vigência dos Acordos de Empresa aplicáveis, com vista ao desenvolvimento de um plano para as respetivas denúncia e revisão.

Foi assegurada assessoria jurídico-laboral às Unidades de Negócio e às empresas do Grupo, incluindo a instrução de processos de inquérito e disciplinares, acautelando-se situações potencialmente geradoras de conflitos judiciais ou contraordenacionais.

Contencioso Laboral – Risco e Encargo



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

No plano do contencioso laboral, continuam a registar-se resultados muito positivos, com uma média de 92% de taxa de sucesso, considerando os riscos/encargos globais referentes ao período de 2000-2014.

LOGÍSTICA

A Área de Logística continuou a privilegiar um serviço de excelência, através de práticas de sustentabilidade, melhoria contínua, correta gestão e seleção de Fornecedores.

Estes critérios constituem-se como vetores determinantes de sucesso, assegurando vantagens competitivas que se refletem no desempenho da área perante o cliente interno.



Crítérios de rigor, transparência e ética asseguram uma relação comercial forte com os parceiros da área, nunca perdendo o objetivo de aumentar a eficiência do processo de negociação/aquisição.

A avaliação de riscos financeiros dos Fornecedores e Prestadores de Serviços é processada através de uma ferramenta de *Business Information Scoring*.

Área de Armazéns – Foi implementado o portal de requisição de uniformes *online* com a designação de *Uniform Store* que permite, a qualquer trabalhador da área de pessoal navegante, requisitar uniformes e acessórios, *online*, sem necessidade de se deslocar ao campus TAP. Esta ferramenta permite gerir *stocks* de uma forma mais eficiente, aliviando tempos de entrega e espera e, conseqüentemente, trazendo um significativo valor acrescentado ao cliente interno.

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. Igualmente, são elaboradas, ciclicamente, auditorias de contagens físicas de bens junto dos prestadores de serviço da TAP no Aeroporto de Lisboa, cuja responsabilidade perante as autoridades alfandegárias e fiscais pertence à TAP.

Outros – Por solicitação superior, foi elaborado o Manual de Compras e Vendas para as empresas do Grupo TAP (100% capital TAP) aprovado pelo CAE (reunião de 12 junho de 2014 – Ata n.º 175).

ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS FÍSICOS

Destacam-se as principais atividades e projetos desenvolvidos durante o ano de 2014 pela Direção de Administração e Gestão de Recursos Físicos.

Instalações e Equipamentos – Foi dado início ao projeto de definição do *Plano Diretor Estratégico do Campus TAP*, a desenvolver no ano de 2015, e que pretende otimizar a utilização de espaços, com definição da organização espacial do uso do solo, das redes de infraestruturas e de elementos fundamentais do edificado. Para este *Plano Diretor*, concorrem outros projetos, como o *Projeto Estacionamento Seguro*, que integra vários elementos da Direção de Administração e Gestão de Recursos Físicos, e no âmbito do qual serão

identificadas, delimitadas e classificadas as zonas de estacionamento, com base em critérios de segurança.

No âmbito dos *Facility Services* e com recurso a uma entidade externa, foi realizada uma avaliação do estado de organização e Gestão da Manutenção (O&M) com o objetivo de verificar os níveis de *compliance* no âmbito da manutenção de infraestruturas técnicas, instalações e equipamentos TAP. O estudo baseia-se na avaliação do risco, da disponibilidade dos sistemas, equipamentos e infraestruturas, e da adequação dos procedimentos e das ferramentas informáticas em utilização. As conclusões deste estudo serão implementadas no âmbito da consulta ao mercado a ter lugar em 2015 e irão convergir na revisão e alteração do âmbito dos serviços prestados.

O programa de redução de consumos de energias (eletricidade e gás natural) e águas, iniciado em 2010, teve continuidade em 2014, com projetos de instalação de iluminação a LED's, de substituição de unidades de climatização (mais eficientes do ponto de vista energético e dando cumprimento à legislação comunitária de proibição de equipamentos que possuem gases fluorados com efeito estufa) e de substituição de equipamentos existentes por outros economizadores (como torneiras temporizadas, tubagens ineficientes com perdas de água evidentes, entre outros). Resultado deste programa, o consumo de energia elétrica manteve-se, enquanto o consumo de gás e de água sofreu uma diminuição na ordem dos 9% e 5%, respetivamente.

O projeto de melhoria da imagem e otimização de espaços foi desenvolvido em 2014 e terá continuidade em 2015, tendo como objetivo promover a funcionalidade e produtividade, adaptando os espaços à imagem de marca TAP e/ou das Unidades de Negócio e Empresas Associadas do Grupo TAP, por recurso a soluções técnico-economicamente sustentáveis e definidas com base nas orientações de redução de custos estabelecidas para a Empresa. Neste âmbito, foi realizado um estudo piloto, desenvolvido no edifício 27, cujas conclusões apontaram para a implementação de mudanças na funcionalidade e tipologia dos espaços de trabalho, fundamentadas em modelos de *best practices* e *benchmarking*.

No âmbito do plano de intervenções e obras de 2014, foram iniciados e desenvolvidos projetos considerados estratégicos para a Unidade

de Negócios Transporte Aéreo e que terão continuidade em 2015, nomeadamente, o projeto dos novos *Lounges* (Aeroporto de Lisboa), o projeto de remodelação do *Hub* (Aeroporto de Lisboa) e o projeto de realocação do Terminal de Tripulações do Porto (Aeroporto Sá Carneiro). Foram realizadas obras de senhorio, das quais se destaca a substituição das coberturas dos anexos do hangar 6, cobrindo uma área superior a 5.000m², que permitiu corrigir não conformidades detectadas nas áreas de intervenção, promovendo a eficiência energética dos espaços e o aumento do nível de iluminação natural por instalação de painéis translúcidos. Outras obras, como a alteração de imagem e nível de conforto dos espaços exteriores no Terminal de Tripulações do Areeiro (Aeroporto de Lisboa) e o reforço estrutural do pavimento do sector de limpeza e NDT's do edifício 23, permitiram a resolução de não conformidades detetadas no âmbito da segurança e saúde no trabalho (SST) e a adaptação dos espaços à sua otimização em termos de utilização.

Gestão de Seguros – A manutenção da estratégia de negociação conjunta dos contratos de seguro das empresas do Grupo TAP permitiu, em alguns ramos de seguro, obter reduções que variaram entre 2,5% e 5% de prémio de seguro, designadamente, no Seguro Automóvel e no Seguro de Saúde, garantindo a manutenção dos mesmos níveis de cobertura, capitais e benefícios seguros. Nos ramos de seguro de acidentes de trabalho, acidentes pessoais, vida, e patrimoniais, mesmo considerando condições adversas, quer de risco, quer de mercado, foi possível assegurar níveis de custo sem alteração.

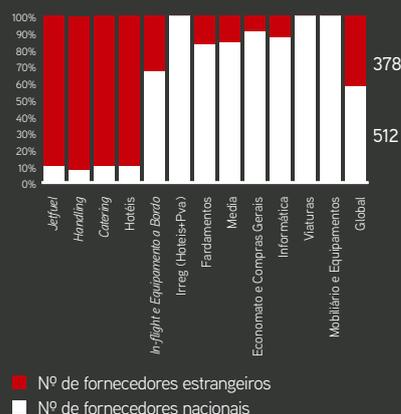
Nos Seguros Aviação (cascos, responsabilidades, *saves* – riscos normais, riscos de guerra e de terrorismo), consolidou-se a política de abordagem conjunta ao Mercado Segurador Aviação, no âmbito do Grupo de Transportadoras Aéreas que a TAP integra desde 2005 permitindo, em 2014, posicionar a TAP em 6º lugar no *benchmark* de custos totais mais baixos por passageiro (integrado por 30 transportadoras aéreas mundiais, cuja negociação de seguros aviação se realiza na mesma data que a TAP).

Segurança – De realçar, em 2014, a ausência de ocorrências de âmbito *Security* dignas de registo, que tenham posto em causa de alguma forma a Segurança da operação TAP nas diversas escalas onde operamos.

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 consideração 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



De referir, o início do processo de certificação ACC3 que permitiu à TAP, a partir de julho, poder transportar Carga e Correio de alguns aeroportos de países considerados *terceiros*, na sua maioria em África, para aeroportos Europeus, mediante a validação da aplicação das medidas de segurança. De acordo com o *Road map* aprovado pelo INAC, este processo terá a sua continuidade até julho de 2016.

A redução do número de passageiros Inadmissíveis (INAD'S) com destino a território nacional que dão origem a coimas foi igualmente conseguida em 2014, passando de 107 em 2013 para 98 em 2014 (-10%), o que permitiu uma redução dos custos na mesma ordem.

O Plano Anual de auditorias previsto para 2014 foi cumprido na íntegra (8 auditorias) tendo sido alcançado o seu principal objetivo com a redução do número de Não Conformidades em 20%, relativamente a 2013. Das escalas auditadas, 50% foram escalas em que a TAP iniciou a sua operação em 2014.

O número de ações de formação *Security*, ministradas pelos formadores da área, teve um aumento de 12% relativamente a 2013, registando-se, igualmente, um acréscimo do número de formandos, em cerca de 45%, passando de 831 em 2013, para 1.208 formandos em 2014.

Na área da Segurança das Instalações, consolidou-se a estratégia de implementação de sistemas de segurança e monitorização das áreas de maior risco das instalações da TAP, com o objetivo de mitigar e reduzir os riscos de atos de interferência ilícita e vandalismo.

Ainda, foram implementadas algumas medidas de monitorização e controlo nas instalações da TAP, com o objetivo de reduzir o número de infrações, principalmente de estacionamento e de acessos não autorizados de pessoas e de viaturas.

Ambiente – A área de Ambiente continuou empenhada na formação e sensibilização ambiental dos trabalhadores das empresas do Grupo TAP, através de realização das seguintes ações:

Dia Mundial do Ambiente (5 de junho) – Foi divulgado, através de infográfico, os bons resultados alcançados em 2013 na maioria dos indicadores de desempenho ambiental do Grupo TAP, agradecendo a cada trabalhador o seu contributo.

Através de um *pop-up* com *quiz*, colocado na intranet da TAP, os trabalhadores puderam também selecionar a temática ambiental que consideraram mais importante para a TAP – Água, Energia, ou Resíduos. Neste *barómetro ambiental*, os trabalhadores elegeram o tema *Energia* como o descritor mais relevante para a Empresa;

Semana Europeia da Mobilidade (16 a 22 de setembro) – Para assinalar a Semana Europeia da Mobilidade no Campus TAP, a área de Ambiente realizou um inquérito sobre *transporte de bicicleta*, com os seguintes objetivos:

- Conhecer o modo como os trabalhadores se deslocam no trajeto entre a residência e o local de trabalho;
- Confirmar a real procura por parques de estacionamento de bicicletas;
- Promover modos de deslocação mais saudáveis, e com menor pegada de carbono.

A adesão dos trabalhadores a esta iniciativa foi muito significativa, tendo concluído que apesar da maioria se deslocar em viatura particular,

existe pelo menos um fator em que a TAP poderá atuar para influenciar positivamente a deslocação de bicicleta, com consequente redução do impacto ambiental associado – a criação de estacionamentos próprios para bicicletas. Em 2015, este aspeto será considerado no âmbito do *Plano Diretor do Campus TAP*, que otimizará espaços comuns do Campus.

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.

Em 2014, teve início o *Projeto Estacionamento Seguro*, que tem como objetivo promover a adequada ocupação do estacionamento no Campus TAP, na prossecução do objetivo *Zero Risco*, e que está a ser desenvolvido por um grupo de trabalho multidisciplinar da Direção, incluindo a área de Prevenção de Incêndios e outros Riscos. Em 2015, o grupo irá identificar e delimitar zonas críticas onde, por questões de segurança, não podem estar estacionadas viaturas – zonas *tolerância zero*.

Porque a formação e treino são peças fundamentais para uma correta resposta em situação de emergência, foram realizados vários exercícios de simulacro direcionados, quer para as equipas que atuam no Campus TAP em caso de emergência, quer para os ocupantes dos edifícios e hangares.

Foram também reforçadas as auditorias periódicas ao prestador de serviços de manutenção de instalações equipamentos, no âmbito das suas responsabilidades de manutenção dos equipamentos de segurança contra incêndio, de forma a garantir o seu bom funcionamento e o cumprimento dos normativos em vigor.

Para complementar a operacionalização do plano de evacuação nas salas de formação do edifício afeto à Formação Profissional, iniciado em 2013 com a colocação de um *briefing* de emergência e de um *kit* de emergência nas salas de formação, foi disponibilizada uma ação de formação *e-learning* para formadores e um vídeo sobre o plano de evacuação que os formadores podem utilizar no início de cada ação de formação.

Serviços de Administração – Na vertente de *Gestão Documental*, foi implementado o novo sistema informático de Registo, Digitalização e Encaminhamento de Correspondência (RDEC), que permitiu captar para processos de desmaterialização da documentação cerca de 70% da documentação em suporte físico, possibilitando uma gestão mais eficaz dos recursos afetos à gestão e controlo da documentação, maior rapidez na *delivery* da informação e melhores práticas (também ao nível ambiental) através da redução significativa da circulação de papel na Empresa. Na vertente dos sistemas de *digitalização documental*, verificou-se um crescente interesse por parte das áreas da Empresa na adoção de sistemas de arquivos digitais, em detrimento da ocupação de espaços com arquivos físicos, aumentando em cerca de 40% o número de documentos tratados através de processos integrados de gestão documental, potenciando níveis superiores de segurança da informação e de rapidez no acesso.

Suporte e Gestão de Contratos – Com responsabilidade pela gestão operacional de diversas prestações de serviços transversais

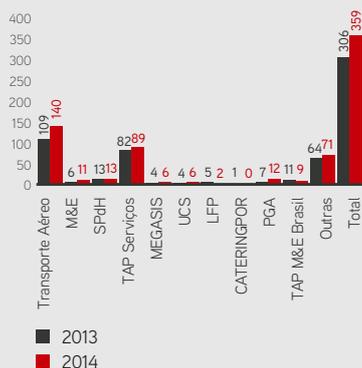
(refeitórios, *vending*, comunicações móveis, infantário, reprografia, custódia de arquivo, microfilmagem, digitalização, receção de visitantes e atendimento telefónico, serviços de estafetas) foram lançadas, em articulação com a Direção de Logística da TAP Serviços, as seguintes consultas ao mercado: para a prestação de serviços de infantário, visando a implementação do novo modelo de gestão no início do ano letivo 2015-2016; também em articulação com restantes UN's, para prestação de Serviços de Refeitórios e *Vending*, tendo o novo contrato entrado em vigor em junho. Relewa-se o facto de este serviço de Refeitório que a Empresa disponibiliza aos seus Colaboradores, nos termos previstos nos respetivos Acordos de Empresa, possibilita a tomada de 3 refeições diárias (média de 3.000 refeições/dia, num horário de laboração entre as 11H e as 5H, todos os dias do ano). No âmbito do incentivo a hábitos alimentares mais saudáveis, prosseguiu, em parceria com a UCS, o desenvolvimento de campanhas integradas no Projeto *Saúde Mais*. Em parceria com um Grupo da área da distribuição e os Voluntários com Asas da TAP (VCA), foram instaladas, no Campus TAP e no Terminal de Tripulações no Aeroporto de Lisboa, diversas máquinas de *vending* solidário, que apoiam associações parceiras dos VCA, através da doação de fruta fresca a crianças dessas instituições, correspondendo a 5% da respetiva faturação. Através deste projeto, foram já oferecidas, em 2 meses, cerca de 6.000 peças de fruta. Relativamente aos serviços de Infantário, foi também possível responder, uma vez mais, ao aumento da procura, acolhendo no início do ano letivo 2014-2015 um total de 383 crianças (+5% do que em 2013).

AUDITORIA INTERNA

A Auditoria Interna, no âmbito do objetivo global do Grupo TAP, no sentido de reforçar a qualidade dos Sistemas de Controlo Interno, mediante os referenciais de eficaz *desempenho*, informação atempada e *compliance* da atuação, dando continuidade ao trabalho que tem vindo a desenvolver, incrementou a eficácia e eficiência das suas ações de monitorização das operações e das diferentes atividades realizadas nas empresas e Unidades de Negócio do Grupo. O *core business* do Grupo TAP, focado no Transporte Aéreo, viu a sua atividade desmultiplicar-se em novas rotas, novos destinos, novos escritórios, com um acréscimo significativo de aspetos que obrigam a uma monitorização das ações de mitigação e gestão de Risco, de elevada complexidade. A Auditoria Interna deu uma resposta a esta multiplicidade de desafios, aumentando a sua atividade de cobertura de atuações no transporte aéreo: Sede, Representações e Escalas (que se traduziu num aumento de 28,4%, no número de ações), concomitantemente com a necessidade de responder a novas realidades decorrentes dos normativos enquadramentos da contratualização nas entidades – empresas com capitais públicos.

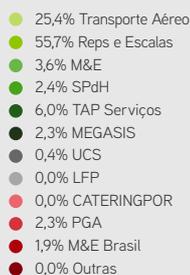
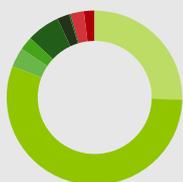
Neste caso, o aumento da cobertura na análise dos contratos estabelecidos nas diferentes áreas, consubstanciando uma vertente substantiva e de *compliance*, evidenciou um acréscimo de 22,1%, face a 2013. Importa realçar que o sistema de controlo e auditoria foi orientado, numa ótica de *desempenho*, de *informação* eficaz e de *compliance* assentando nos quatro pilares seguintes: adequado ambiente de controlo, sistema eficiente de gestão de risco, de gestão de informação e comunicação, permitindo

Auditorias realizadas



Contratos por UN/Empresa

Representatividade da análise da auditoria



deste modo suportar o sistema de monitorização, pilar fundamental do processo de Auditoria Contínua. A Auditoria Interna pautou o seu desempenho pela independência, competência técnica, na avaliação e validação dos processos estruturais, modelos e métricas aplicadas nesse instrumento metodológico de Auditoria Contínua, o que permitiu potenciar a atuação de monitorização dos diferentes Negócios e Áreas das empresas do Grupo.

GABINETE JURÍDICO

No ano de 2014, para além da assessoria permanente na análise de centenas de contratos, parcerias e acordos provenientes dos diversos departamentos da Empresa e de algumas empresas associadas, destaca-se:

- Preparação do processo de reprivatização;
- Análise e propostas de medidas e acompanhamento da integração da TAP no sistema europeu de Contas Públicas;
- Assessoria permanente ao CAE, no que se refere ao contrato TAP/ PASOGAL e contratos com a SPdH;
- Contratos de abertura de crédito/financiamentos;
- Contratos com entidades locadoras estrangeiras;
- Patrocínio de dezenas de processos judiciais no âmbito dos direitos dos passageiros;
- Conclusão com sucesso de inúmeras ações judiciais;
- Conclusão com sucesso de vários processos de contraordenação.

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E PERFORMANCE

No contexto do modelo de negócio da TAP Serviços, visando a consolidação de uma cultura orientada para o cumprimento de objetivos, foi dada continuidade aos diversos procedimentos da área de Planeamento Estratégico e Performance, estruturados por forma a dar suporte à estratégia de negócio do Grupo.

Neste sentido, prosseguiu o suporte à TAP Serviços, no relacionamento com os Clientes da Unidade de Negócio, e na aferição da percepção do seu desempenho. Igualmente, 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. Verificou-se, ainda, a colaboração, no âmbito da análise funcional, em projetos de mudança de processos e sistemas.

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 a aferição do desempenho da Unidade de Negócio. Este procedimento, que incide na medição sistemática da *performance*, envolve a divulgação de um conjunto de relatórios, dirigidos a cada nível de gestão, sobre o cumprimento dos objetivos definidos, bem como sobre o desempenho operacional de cada área (eficiência, custo, eficácia, tempos e qualidade).

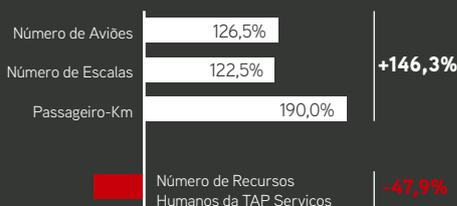
Durante o exercício, prosseguiu o acompanhamento do cumprimento dos *Service Level Agreements* (SLA) com os diversos Clientes – Unidades de Negócio/ Empresas do Grupo –, adequando estes acordos às eventuais especificidades.

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. 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.

Por final, de referir o esforço adicional, no final do ano, na preparação para a Privatização da Empresa, na função de coordenação do fluxo de informação, bem como de necessidades decorrentes da preparação do processo, a decorrer no ano de 2015.

Evolução da eficiência da TAP Serviços em presença do crescimento da atividade dos seus Clientes

entre 2000-2014



Conhecer a percepção 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

€ 92,0 milhões

Proveitos com Vendas e Serviços
Prestados de Manutenção a Terceiros

3,4%

do Volume de Negócios do Grupo

1 882

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

A Manutenção e Engenharia da TAP tem por missão prestar serviços de manutenção e suporte total de aeronaves constituindo-se como parceiro na concretização dos objetivos dos seus Clientes, pautando a sua atividade por um conjunto de valores que se traduzem na satisfação dos seus Clientes, no retorno para o Acionista, no desenvolvimento profissional e pessoal dos seus Colaboradores, na integração harmoniosa com a Sociedade e no respeito pelo Ambiente.



Estratégia Global

Reorganização da TAP–Manutenção e Engenharia

Com a nomeação de um novo Diretor Geral de Manutenção e Engenharia, iniciou-se um processo de reorganização assente na seguinte lógica: Processos; Organização; Pessoas e Sistemas.

Esta metodologia permitiu clarificar a atribuição das responsabilidades sobre os processos macro, reforçar o alinhamento com as demais estruturas da TAP e criar uma nova estrutura de Direção da TAP–Manutenção e Engenharia.

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

Embora se tenha verificado um crescimento notável em 2014 face a 2013, este teve características mais conjunturais que estruturais, mantendo-se a acentuada pressão sobre proposições de valor que retirem risco

aos Clientes a preços competitivos o que implica necessariamente capacidade financeira por parte dos prestadores de serviço. A tendência do mercado será a da constituição de grandes redes de prestação de serviços MRO, lideradas quer por grandes grupos de MRO, quer por OEM's, 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, dificultando a capacidade destas em regenerarem os seus portefólios de produtos e serviços, que tenderão a incorporar MRO's de menor dimensão e capacidade financeira, como a TAP–Manutenção e Engenharia, que façam sentido para a sua estratégia de conquista dos mercados, numa lógica de rede, ampliando o portefólio da oferta, ao mesmo tempo que são mais competitivos em termos de preços por via das sinergias assim obtidas. De modo a não perder a oportunidade de vir a fazer parte destas estratégias, é fundamental manter elevados níveis de competência de gestão e técnica, por

forma a garantir índices competitivos em termos de flexibilidade, eficiência e cumprimento das expectativas dos Clientes.

Este contexto explica, em grande parte, a grande dificuldade da TAP–Manutenção e Engenharia retornar a valores de receita no negócio de MRO de motores como os verificados há não muitos anos atrás e concomitantemente esgotar a capacidade da oferta instalada, apesar de 2014 ter constituído uma melhoria face a 2013, tendo os resultados financeiros ultrapassado as expectativas, apesar de se ter ficado aquém em número de eventos orçamentados. Isto explica uma margem de contribuição da TAP–Manutenção e Engenharia para o resultado da TAP, cerca de três vezes superior ao orçamentado.

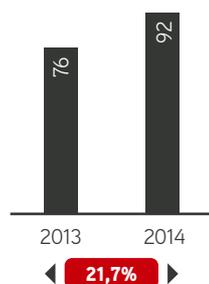
Para além do natural esforço de venda na perseguição dos objetivos traçados, é de realçar o foco posto na melhoria dos processos de faturação e recebimentos com o claro objetivo de melhor contribuir para a tesouraria da TAP.

MANUTENÇÃO E ENGENHARIA

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



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



Atividade

O segmento Clientes Terceiros da Manutenção e Engenharia contribuiu com EUR 92,0 milhões mais 21,7% que em 2013 mas ainda assim 20,1% inferior ao realizado em 2012. O cenário do mercado MRO mantém-se dominado pelos OEM's e organizações de grande dimensão, como a Lufthansa Technik ou a Airfrance Industries & KLM Engineering, no que respeita às atividades de motores e componentes, caracterizando-se por negócios com elevada componente financeira (disponibilidade de motores *spare* e *stocks* de rotáveis, por exemplo) no que respeita às proposições de valor para os Clientes, fatores estes que têm vindo a condicionar as oportunidades de negócio da TAP-Manutenção e Engenharia que, contudo, procura, no estabelecimento de parcerias estratégicas com alguns destes *players*, uma forma de aumentar a sua quota de mercado.

Marketing & Vendas

Na perspectiva de Manutenção de Motores, o ano de 2014 continuou a evidenciar a tendência de alteração do modelo de negociação clássico, com base na venda direta e exclusiva de serviços de manutenção, para um modelo cada vez mais assente na apresentação de propostas que envolvem condições financeiras de longo prazo. Consequentemente, o negócio de manutenção de motores poderá ser encarado cada vez menos como uma atividade operacional e cada vez mais como uma atividade financeira, o que obriga à existência de uma capacidade financeira elevada própria ou suportada em parceiros específicos. Foi possível concretizar alguns novos contratos, nomeadamente com a KUWAIT AIRWAYS, a ALBASTAR, a CARIBBEAN AIRWAYS, correspondendo a 30% do número de *Engine Shop Visits* (ESV) realizado em 2014 na oficina de Motores. No que respeita à Manutenção de Aviões, atividade reconhecida pelos parceiros europeus como uma boa alternativa à realização dos trabalhos *in-house*, o mercado A330 mostrou bons resultados, tendo-se conseguido realizar seis grandes inspeções em frotas de clientes, nomeadamente, AF KLM e BRUSSELS AIRLINES.

Ainda, é de referir o lançamento do programa *Care² Customer* que visa evidenciar uma política de proximidade ao cliente e reconhecer os melhores clientes, tendo sido distinguida, neste ano, a AirEuropa.

Motores

O ano de 2014 mostrou uma retração acentuada na atividade para o segmento de Clientes Terceiros, quando comparada com o ano anterior. Apesar da Manutenção e Engenharia prestar serviços em dois dos três principais produtos da frota *Narrow Body*, não foi possível atingir os valores definidos no orçamento, o qual se revelou bastante ambicioso face às atuais regras neste mercado. Na realidade, alguns concursos internacionais foram ganhos por empresas de manutenção que evidenciam uma forte capacidade de financiamento, o que lhes permite subsidiar a atividade dos seus Clientes, quer através da oferta de motores de substituição, quer do financiamento do *stock* de materiais, dois factores essenciais à garantia da continuidade da operação de uma companhia aérea.

Resultado da necessidade crescente de reparação dos capôs reversores de potência dos motores (*Thrust Reversers*), mostrou-se necessário proceder ao aumento das capacidades de reparação instaladas, bem como à aquisição de unidades de reserva para poder dar início a um processo sequencial de recuperação destas unidades em toda a frota da TAP. Este processo está agora estabilizado, permitindo poupanças significativas.

Durante o ano, foi iniciado o processo de certificação das frotas A319, A320 e A321 como *True Engine*, estando a certificação individual dos motores a ocorrer em cada passagem pela oficina. Esta classificação é atribuída aos operadores que colocam nos seus motores apenas peças originais permitindo, assim, um apoio pós venda mais alargado e eficiente.

Finalmente, durante este ano, foram iniciados diversos projetos de melhoria dos processos de Planeamento e Controlo, com o objetivo de tornar os tempos de reparação ainda mais competitivos.



Componentes

A área de Manutenção de Componentes deu continuidade ao desenvolvimento de melhorias com o objectivo de aumentar a satisfação dos clientes, TAP e Terceiros, nomeadamente, no que respeita a redução de custos, melhoria de TAT (*Turn Around Time*) e incremento da rapidez e flexibilidade na capacidade de resposta às diversas solicitações.

Neste âmbito, foi continuado o desenvolvimento do portefólio de produtos, conduzindo ao investimento em novos equipamentos e ao desenvolvimento de novas capacidades de teste, de reparação ou revisão geral, designadamente:

- Teste e reparação para as unidades RMP (*Radio Management Panel*) série C12848 (globalidade da frota);
- Teste e reparação para a unidade *Probe Heat Computer* da frota A320;
- Revisão geral dos *Retraction actuators* dos trens de aterragem principais da frota A320;
- Extensão da capacidade de Reguladores das garrafas de Oxigénio a todos os equipamentos utilizados na frota;
- Adição de diversas unidades do Sistema de Águas;
- Desenvolvimento de capacidade de reparação para os monitores do sistema de entretenimento de bordo, família 2000e (*long-haul*).

Processos de engenharia/melhoria desenvolvidos ou revistos

Programa de redução de TAT para um conjunto de unidades consideradas críticas para a operação. De referir em particular os IDG's (*Integrated Drive Generator*);

Remodelação da Oficina de Oxigénio;

Revisão dos meios de ensaio de equipamentos de salvamento (*Escape Slides e Slide Raft Cylinders*) com a finalidade de redução de TAT;

Investimento em Instalação de linhas de CO₂ e N₂ fixas, que se traduziu no aumento da capacidade de gases disponíveis e de redução dos tempos de carregamento de garrafas pressurizadas, tendo, adicionalmente sido acautelada a melhoria da segurança dos utilizadores;

Criação de capacidade oficial para os coletes que são utilizados na totalidade da frota, através de instalação de meios de embalamento em vácuo, mais eficiente e de maior qualidade;

Desenvolvimento de equipamentos de ensaio de médio/grande porte para o projeto de reparação de trens NATO (Prensa de teste final, Teste do *Drag Brace*);

Organização de sistema de carimbos de Técnicos Qualificados oficiais, visando acelerar o processo de identificação individual em documentos de trabalho;

Desenvolvimento de metodologias de análise da *performance* oficial com implicação nomeadamente em TAT, processos de requisição e aprovisionamento de materiais;

Renovação do portefólio de produtos, eliminando produtos obsoletos ou sem viabilidade comercial;

Condução de um projeto de modificação do parque de máquinas do Apoio Mecânico, aumentando a segurança para os operadores.

A Manutenção de Componentes participou no processo de definição de equipamentos a integrar na futura frota A350, designadamente, Cadeiras e *Galley Inserts*. Participou, igualmente, nas campanhas de *refit* de diversas unidades, FMGCs (Frota A320 Fam), FMGEC (A340), SEC (A320 Fam) e FCDC (A330), realizadas ao nível de reprogramação de OBRMs (*On-Board Replaceable Modules*).

Aviões

A área de Manutenção de Aviões assegurou a manutenção da frota da TAP realizando um total de 346 inspeções o que representa um aumento de 19 inspeções, face a 2103, e onde se destacam, por efeito do seu peso em termos de ocupação de mão-de-obra e de hangares, 20 grandes inspeções. Destaca-se, igualmente, o esforço adicional resultante da entrada em serviço de 6 aeronaves, 2 A319, 2 A320 e 2 A330, introduzindo uma grande carga de trabalho ao nível de engenharia e planeamento, realçando-se, ainda, que relativamente aos 2 A330 se efetuou na TAP o *Cabin Refurbishment*, substituição do sistema de IFE e instalação do *Crew Rest*.

À semelhança de anos anteriores, por limitações de capacidade física dos hangares e de disponibilidade de mão-de-obra, foram ainda contratadas 8 grandes inspeções de *Wide Body* TAP e 2 A310 da SATA na TAP-Manutenção e Engenharia Brasil. Adicionalmente, contrataram-se 5 grandes inspeções de *Narrow Bodies* da frota TAP, a outras MRO's.

Relativamente à fiabilidade técnica de Despacho Operacional, o valor global das frotas situou-se em 98,23%, o que representa uma ligeira redução do valor registado em 2013 (98,55%). De referir, que se verificou um aumento significativo do número de voos no período de Verão e consequentes tempos de rotação muito curtos, aliado a grandes limitações de recursos humanos e ao envelhecimento da frota da TAP. No que respeita ao trabalho efetuado para Clientes Terceiros, realizaram-se 47 inspeções, entre as quais 11 grandes inspeções, que representaram cerca de 35% do total. Nesses trabalhos de grandes inspeções, incluem-se operadores como a SATA, a Força Aérea Francesa, a Brussels Airlines, a KLM, a AF e a Lufthansa. Mantém-se, assim, a procura de melhoria de processos através da partilha de informação das melhores práticas e exigências da indústria e a obtenção de faturação significativa para a Manutenção e Engenharia.

A manutenção dos dois A340 da FAF (Força Aérea Francesa) continuou a ser assegurada na sua totalidade, com uma fiabilidade de despacho de 98,91 % tendo obtido, mais uma vez, manifestos elogios por parte do Cliente.

Um dos projetos de maior destaque, desenvolvido em 2014, em termos da Organização da Manutenção de Base, foi a aplicação da Teoria dos Constrangimentos. Conseguiu-se uma redução significativa do TAT das Cs, na ordem dos 21%, nas 11 grandes inspeções de aviões da frota TAP onde se aplicou esta metodologia. Inicialmente, calculou-se o chamado WIP (*Work In Progress*), que estabelece a capacidade máxima de aeronaves que pode ser intervencionada em simultâneo. A partir daí introduziu-se o desfaseamento no início das 3 grandes inspeções, com atribuição de mais recursos na fase inicial de cada inspeção, para se antecipar o conhecimento do estado da aeronave de modo e permitir a aquisição célere dos materiais e melhorar o controlo e planeamento de todas as fases das inspeções. Ainda, no âmbito de projetos de melhoria contínua desenvolvidos, de referir, otimizações no processo de preparação, elaboração e controlo dos *Work Packages*, com definição e controlo dos tempos de execução para cada uma das áreas intervenientes no processo. Igualmente, de referir os automatismos introduzidos no processo de requisições de material, relativamente aos trabalhos *protocolados* das inspeções.

A nível de equipamentos e instalações foram adquiridas escadas para facilitar o acesso às aeronaves em inspeção. Foi, também, construído um espaço (plataforma) no Hangar 6, dedicado a trabalhos de reparação das cadeiras de passageiros quando removidas das aeronaves.

Relativamente a projetos para melhorar a fiabilidade de despacho operacional, foi implementado, com base no acesso a *Business Intelligence Reporting*, a análise quinzenal de um conjunto de dados de fiabilidade, por parte das diferentes Engenharias da Manutenção e Engenharia e do *Trouble Shooting* da MA/MO, identificando-se a evolução da fiabilidade de cada frota na última quinzena associada aos atrasos que lhe deram origem. É efetuada a comparação com a média móvel da TAP dos últimos 2 anos e com a média da indústria no global, permitindo identificar desvios por forma a desencadear ações de correção e melhoria.

Com vista à redução de fugas hidráulicas, uma das principais causas que a nível mundial diminui a fiabilidade operacional, realizou-se um programa onde se definiram um conjunto de inspeções periódicas, foram constituídos *kits* de material e ferramentas para colocação nas Estações TAP, e concretizadas ações de formação relacionadas com este tema. Para reduzir atrasos relacionados com a substituição das rodas dos aviões, adquiriram-se ferramentas de medição do desgaste dos pneus e foi otimizado um processo de medição, registo e programação das substituições das rodas.

Com o objetivo de melhorar o serviço prestado aos passageiros, em termos de IFE, constituiu-se uma equipa por forma a contabilizar os atuais custos de manutenção deste sistema, tanto a nível de mão de obra avião, custos oficiais e materiais associados. Foi consultado o fabricante deste sistema, tendo já sido obtidas propostas no sentido de uma possível subcontratação parcial ou integral da manutenção deste sistema, associada às garantias em termos da fiabilidade obtida, o chamado *Seat Availability*. Presentemente, visando identificar a melhor opção, está a ser calculado o atual nível de *Seat Availability*, para ponto de comparação de fiabilidade e custos, face às propostas recebidas.



Recursos Humanos

FORMAÇÃO – Foram concretizadas 615 ações de formação, abrangendo um Volume de 59.471 horas. Esta formação decorreu em sala de aula e em contexto real de trabalho, tendo participado 7.276 formandos. Face a 2013, e em linha com a orientação da Direção, sobre o incremento da eficiência da formação, manteve-se a tendência de redução, quer do Volume de formação (-37.020 horas), quer da participação do número de formandos (-5.112 formandos).

QUADRO DE PESSOAL – O quadro médio de pessoal foi de 1.881 trabalhadores, cerca de 1% inferior ao nível do ano anterior, tendo, em 31 de dezembro de 2014, alcançado o valor de 1.882, correspondendo a menos 4 trabalhadores que o verificado no final de 2013. Durante o ano, saíram 74 trabalhadores e foram admitidos 65, registando-se ainda a integração no quadro permanente de 22 trabalhadores (este valor não inclui entradas diretas do exterior no quadro permanente).

SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO – Em janeiro de 2014, foi lançada a campanha de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) intitulada *Atitude Segura*, com os seguintes principais objetivos: sensibilizar os trabalhadores para a adoção de uma atitude segura; zelar pela segurança de toda a população da TAP–Manutenção e Engenharia; promover a utilização de EPC (Equipamentos de Proteção Coletiva) e de EPI (Equipamentos de Proteção Individual) e diminuir a sinistralidade laboral. Com o objetivo de reforçar a cultura de segurança, foram desenvolvidas algumas iniciativas: realização de uma palestra; divulgação de diversas mensagens de promoção de atitudes seguras através de um boletim informativo distribuído por *e-mail* e através de cartazes e a divulgação de vídeos de sensibilização para as boas práticas de segurança no trabalho. Em 2014, registou-se uma inversão da tendência verificada nos últimos anos, nomeadamente, na redução do número de acidentes de trabalho (cerca de 3%).

Safety Management System

A consolidação do *Safety Management System* da TAP–Manutenção e Engenharia seguiu de acordo com o plano de implementação traçado, tendo sido ajustado em função das vertentes especificadas pelo Anexo 19 da ICAO entretanto em vigor. O desenvolvimento do Sistema de Gestão do Risco foi a fase do SMS que mais se destacou em 2014, com a realização do *Risk Challenger* e a preparação dos procedimentos de *Risk Management*. Continuaram, também, as atividades de *Safety Assurance*, com a realização da terceira *Safety Audit*, pelos auditores do Gabinete de Auditorias da TAP–Manutenção e Engenharia.

Nesta Unidade de Negócio, o Sistema de Gestão do Risco tem sido operacionalizado 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.

A formação em Gestão do Risco foi alargada a todos os colaboradores com cargos de gestão e de chefia, englobada no curso *Gerir e Desenvolver Equipas II*. O objetivo reside em sensibilizar sobre os procedimentos 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.

Relativamente à necessidade de conhecer mais profundamente as ocorrências de manutenção, possibilitando assim a sua análise adequada, o *Safety Office* da TAP–Manutenção e Engenharia criou e divulgou um novo cartaz que apela à participação de todos os colaboradores no programa de *Safety Reporting*.

Os critérios de avaliação e de aceitação do risco, aperfeiçoados pelo *Safety Office* da TAP–Manutenção e Engenharia durante 2013 e aprovados pelo *Safety Review Board* (SRB) desta Unidade de Negócio, foram aplicados nas atividades durante 2014. Ainda, no âmbito da dinamização do processo de Gestão do Risco, encontra-se prevista a realização de um Seminário sobre investigação de ocorrências, a ter lugar no início de 2015.

Certificações de qualidade

A TAP–Manutenção e Engenharia recebeu diversas auditorias de acompanhamento de entidades acreditadoras, tais como a auditoria da IOSA (âmbito IATA), do Bureau Veritas (referenciais ISO 9001:2008 e EN 9110:2010) 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, 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 2015, continuar-se-á a alteração de manuais, regulamentos e procedimentos da Unidade de Negócio, afetados pela implementação da nova *Air Ops Implementing Rule* da EASA (Regulamento EU 965/2012) e do Regulamento (EU) 376/2014 (*Occurrence Reporting*), nomeadamente, com maior impacto na EASA Parte M, e será feito o estudo das alterações estruturais a implementar para a introdução dos *Management Systems*. No âmbito da IOSA, será implementado um plano de auditoria permanente, segundo este referencial, aplicando os procedimentos *Enhanced-IOSA*. De destaque particular, será a aplicação da *Enhanced-IOSA* em auditorias a contratos e a fornecedores de materiais e serviços, incluindo *providers* de manutenção.



Certificações nacionais e internacionais

Portugal	IPAC (Inst. Port. de Acreditação): NP EN ISO / IEC 17025:2005
Portugal / UE	INAC / EASA: EASA Parte-145
	INAC / EASA: EASA Parte-M Subparte G (CAMO) e Subparte I
França	INAC / EASA: EASA Parte-147
	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
Internacional	IOSA (IATA Operational Safety Audit): IATA
	Bureau Veritas: NP EN ISO 9001:2008 / EN 9110:2010
Brasil	ANAC: RBAC 145
Tunísia	DGAC Tunísia: Aceitação da EASA Parte 145
Trinidade e Tobago	TTCAA: TTCAR No 6
Angola	INAVIC: NTA 5 e Aceitação da EASA Parte 147

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

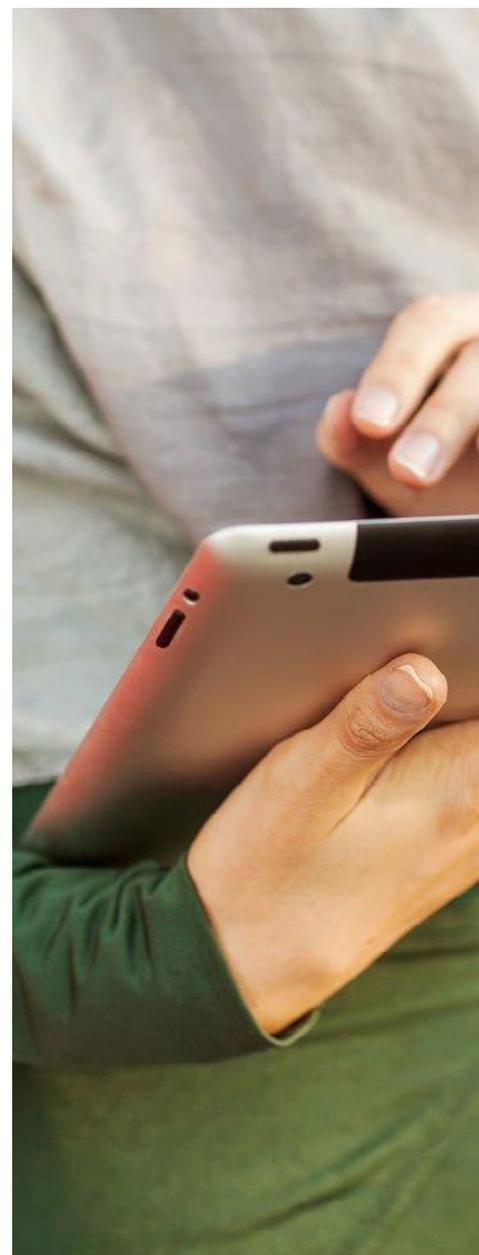
Para responder adequadamente aos seus principais desafios a TAP necessita de inovar sistematicamente os seus processos e utilizar cada vez melhores e mais eficientes soluções tecnológicas. Esta contínua necessidade de inovação requer um elevado nível de parceria entre as unidades de negócio e as tecnologias de informação. Esta relação colaborativa tem impulsionado a evolução do conceito de *Customer Experience*, através da implementação do conceito de Visão 360º do Cliente, bem como o início do *Digital Customer Experience*, uma nova abordagem, face ao Cliente. Acompanhando esta mudança, em 2014 a TAP continuou a evolução do seu sistema de *Revenue Management*, tendo agora a globalidade da rede de destinos gerida segundo uma filosofia O&D – *Origin & Destination*. O contexto de inovação continua que a TAP tem dinamizado, bem como a proliferação das possibilidades de acesso à informação dos seus sistemas potenciam a renovação, evolução e conformidade dos processos de negócio da Companhia, requerendo também a formalização de métodos para a gestão e segurança da informação.

A TAP prosseguiu a evolução do conceito de *Customer Experience*, processo que reflete o ciclo de vida do Cliente e de como este perceciona os produtos e serviços que a Empresa lhe oferece. A Visão 360º consolida a informação de Cliente recolhida nos diferentes pontos de contacto e canais de relacionamento com a TAP, permitindo a sua identificação centralizada e unívoca, compreendendo a sua interação com a Empresa e garantindo uma visão transversal do Cliente em toda a organização. Assim, potencia-se um melhor relacionamento entre a TAP e os seus Clientes, adequando-o aos respetivos perfis e experiências de interação com a Empresa. No mundo de hoje, proliferam os dispositivos móveis pessoais e estamos perante uma geração que está sempre *online*.

O Cliente tradicional está a dar lugar a um Cliente sempre conectado, mais exigente e poderoso. Surge, assim, a necessidade de endereçar o *Digital Customer Experience*, cobrindo o ciclo de vida do Cliente multicanal, disponibilizando informação e conteúdos personalizados em tempo real, dentro do contexto da experiência que está a ser vivida pelo Cliente. Neste sentido, a TAP tem que evoluir de modo a envolver os seus clientes de uma nova forma, satisfazendo as suas expectativas, oferecendo experiências digitais a qualquer hora e em qualquer lugar, personalizadas e simples.

Este novo Cliente oferece também oportunidades em novos mercados, que exigem novas formas de explorar e otimizar o produto disponibilizado pela TAP. Neste contexto, a implementação do *Schedule Connect* em 2014 permite à TAP otimizar os seus acordos *code-share* e explorar novas oportunidades, oferecendo uma rede de destinos mais alargada aos seus Clientes. A par da transformação do Cliente e do incremento da oferta, também a gestão da receita é agora centrada no Cliente. No passado, a otimização da receita era efetuada individualmente, por voo. Ao alargar o conceito de *O&D control* para a globalidade das suas rotas, a TAP gere e otimiza agora a sua receita com base no itinerário completo do seu Cliente.

As diferentes áreas da Empresa procuram sistematicamente otimizar e modernizar os seus processos, executando-os de forma mais eficiente e eficaz. As tecnologias de informação têm um papel fundamental nesta otimização, propondo novos métodos de executar os processos, automatizando-os e implementando novas soluções ou renovando as existentes. A evolução no *Revenue Accounting* (possibilidade do cálculo de receita mensal ao 3º dia útil do mês seguinte) ou a implementação da *Uniform Store* (possibilidade de gestão *online* dos fardamentos dos tripulantes pelos próprios) constituem-se como bons exemplos. A TAP está inserida num mercado amplamente regulamentado, sendo obrigada ao cumprimento de requisitos legais e de certificação por parte de diversas entidades da Indústria, sendo obrigatório assegurar continuamente a manutenção da conformidade das soluções de suporte ao negócio com estes requisitos. Como exemplos significativos, de referir a adaptação do FDCC (*Flight Dispatch*



Control Center) para certificação dos processos de Operações de Voo em conformidade com a IOSA (*IATA Operational Safety Audit*), bem como do ARAMIS (sistema de *Revenue Accounting* de passageiros) e do MIRA (sistema de faturação da Manutenção e Engenharia) para garantir a conformidade de ambos com as normas exigidas pela Autoridade Tributária.

A informação utilizada pelos diferentes sistemas que suportam o negócio da Empresa é um ativo fundamental da Companhia. A informação deve ser devidamente catalogada, de forma a minimizar a sua duplicação, promover a sua consistência e alavancar implementações mais expeditas de novas soluções. A segurança da informação é uma preocupação do Grupo e visa assegurar a sua confidencialidade, integridade e disponibilidade. Esta segurança é garantida através da implementação de uma estratégia em consonância com as necessidades do negócio, dos requisitos legais e da Indústria, por forma a assegurar aos ativos de tecnologias de informação, uma proteção adequada ao seu perfil de risco.

DESENVOLVIMENTOS MAIS REPRESENTATIVOS EM CURSO NA EMPRESA

TAP, S.A.

Transporte Aéreo

- **Mobilidade Transporte Aéreo** – Ênfase na relação com o Cliente, mantendo uma presença dinâmica e inovadora nas aplicações móveis, em *smartphones* e tablets, com o alargamento da oferta de aplicativos gratuitos para a generalidade das plataformas móveis (Tablet/PC).
- **Flight Dispatch Control Center (FDCC)** – Monitorização do processo de geração de documentação de voo, disponibilizada ao piloto (*Briefing Package e Electronic Flight Bag*), automatizando procedimentos manuais, com maior eficiência e menor permeabilidade ao erro humano. Adaptação do FDCC para certificação IOSA (*IATA Operational Safety Audit*) dos processos de Operações de Voo.
- **Smile** – Implementação do *Smoogle*, solução de *Enterprise Search*, permitindo a indexação *near real-time* da informação gerida e mantida no Smile (aplicação de gestão de reclamações usada pelo Fale Connosco da TAP).
- **ATHOS (Business Intelligence)** – Evolução de modelos sobre *clusters* de informação relativa a causas de atraso, reservas e embarques, custos operacionais variáveis e *fuel*.
- **PROS (Sistema de Revenue Management)** – Conclusão da implementação da lógica de O&D (*Origen & Destination*) para a globalidade da rede TAP e início dos trabalhos de análise da implementação de O&D III com base em vendas futuras.
- **Migração sistema de Crewing** – Início da análise, concretização de requisitos, *benchmark* e planificação de projeto de substituição da atual suite Compass que serve os processos de *crewing*, *scheduling* e *Aircraft* da TAP.
- **Migração de PSP (Payment Service Provider)** – Alteração do fornecedor de serviço de pagamentos de forma a cobrir a maioria dos pagamentos com cartão de crédito das vendas diretas de forma integrada numa única entidade e facilitar processos de certificação *PCI-compliance* da TAP.
- **Schedule Connect** – Solução permitindo alavancar os processos de distribuição dos voos TAP e otimização de *Code-Shares* com parceiros.
- **Airport Operational Information** – Informação operacional relativa a aeroportos para onde a TAP possa voar em operação regular ou por divergência e fornecimento desta informação ao EFB (*Electronic Flight Bag*), facilitando o *self-briefing*.
- **Customer Notifications** – Soluções que providenciam ao passageiro em tempo real informação relativa ao seu voo, através de *e-mail*, SMS e *push notification*.
- **Pre-paid Xbag** – Pagamento antecipado de excesso de bagagem, garantindo uma vantagem para o passageiro e maior comodidade no aeroporto.

TAP–Manutenção e Engenharia

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

- **SIRIUS** – Gestão de reclamações de Clientes externos e internos, apoiando todo o ciclo de vida da reclamação: registo, fluxo de análise, avaliação e reposta ao cliente.
- **PERSEUS** – Gestão de produtos químicos: características, localização e documentação técnica e de segurança. Interface RFID em desenvolvimento para controlo de *shelf-life*.
- **TAURUS** – Gestão em tempo real de AOG's.
- **MOBILITY @ LINE MAINTENANCE**
 - Módulo de mensagens (in/out).
- Módulo de notificações/alterações no sistema ou no sistema corporativo TAP, COMPASS, são integradas na aplicação em modo *online*.
- Acesso ao *Maintenance Daily Report* com *broadcast*.
- **MTMS (Mobile Tools Management System)** – Sistema de Gestão em tempo real de ferramentas e GSEs (*Ground Support Equipment*) utilizando tecnologia RFID. Permite a gestão interna, fluxos para entidades reparadoras, inventário rápido, entre outros.
- **MIRA** – Certificação perante a Autoridade Tributária do sistema financeiro da TAP–Manutenção e Engenharia.
- **PEGASUS** – Análise estratégica IT: avaliar e compreender a atual situação e determinar o potencial futuro, com alinhamento total com a estratégia da Unidade de Negócio.

TAP Serviços

- **ARAMIS** – Apuramento da receita mensal ao 3º dia útil do mês seguinte. Redesenhado o módulo Sales do ARAMIS, solução de *Revenue Accounting*, redefinindo o processo de negócio e automatizando processos. Certificação do ARAMIS por forma a cumprir as normas em vigor para os sistemas de faturação e obter o respetivo certificado exigido pela Autoridade Tributária.
- **FATURA ELETRÓNICA** – Fatura eletrónica na vertente de envio de encomendas, estados de faturas, avisos de pagamento e recepção de faturas, substituindo por envio em formato eletrónico, o envio em papel. Aliado a este processo, implementação de um portal de consulta para os fornecedores, incrementando a eficiência na comunicação com a TAP.
- **LOJA DE FARDAMENTOS** – Gestão *online* de uniformes possibilitando aos colaboradores efetuar a gestão do seu uniforme de forma rápida, segura e confidencial, agilizando a consulta do catálogo e a realização de encomendas por parte dos tripulantes.
- **Upgrade sistema FORMARE** (plataforma de suporte ao *e-learning*) – Renovação de imagem, instalação de um módulo para equipamentos móveis e otimização de funcionalidades proporcionando maior eficiência na formação à distância.
- **Rollout Processamento Salarial para Delegações** (Cabo Verde + Suíça + Londres) – Início da integração e unificação do processamento salarial das delegações da TAP, tendo este sido implementado nas delegações de Cabo Verde e da Suíça e iniciado para o Reino Unido.

PORTUGÁLIA–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A.

- **FDM (Flight Data Monitoring)** – Sistema de monitorização dos dados de voo da PGA. Permite análise dos dados e, proativamente, detetar e gerir riscos, contribuindo para a melhoria da segurança nos voos.

TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, S.A.

- **Extensão da aplicação de avaliação de desempenho à TAP–Manutenção e Engenharia Brasil** – Automatização do processo de avaliação de desempenho por competências para os *não gerentes*, tornando o processo mais eficiente através da eliminação dos circuitos de papel existentes e da redução do tempo gasto na gestão administrativa do mesmo.

SPdH–Serviços Portugueses de Handling, S.A.

- **Implementação solução GAP (GroundForce Applications Platform)** – Plataforma de consolidação e distribuição de informação de voos, passageiros e aeroporto, assegurando o suporte à atividade da GroundForce, incluindo a integração com os sistemas de gestão e alocação de recursos, controlo de atividades e do armazém de carga.

UCS–Cuidados Integrados de Saúde, S.A.

- **Intranet** – Desenvolvimento da Intranet da UCS, cobrindo o suporte à Certificação DGS, procedimentos internos e Recursos Humanos.
- **Infraestrutura de Voz** – Implementação de um *Contact Center* de acordo com os *standards* que regulam a operação dos centros de atendimento telefónico.

RECURSOS HUMANOS

Garantir a mobilização e o envolvimento das pessoas na criação de valor no negócio, enquanto parceiros e agentes de mudança

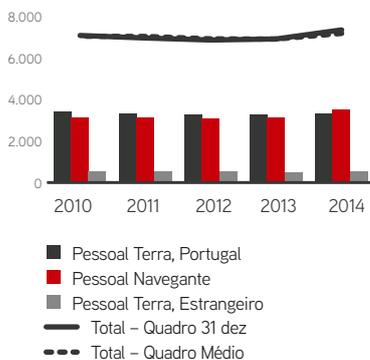
Colaboradores das Empresas do Grupo TAP (%)

31 de dezembro



Quadro do Pessoal Ativo da TAP, S.A.

31 de dezembro



Visando o cumprimento da sua missão, as práticas de Recursos Humanos (RH) assentam num modelo orientado para a otimização de recursos, inovação, utilização de sinergias e na procura de coerência e continuidade das ações, procurando o alinhamento da gestão de RH com a cadeia de valor, com a preocupação de adaptação aos novos paradigmas que vão surgindo no mercado, tendo-se a Empresa apresentado, em 2014, com a assinatura *Ligados ao Mundo pelas Pessoas*.

Continuando a assegurar o Modelo de RH, compete ao **RH do Negócio** – os *Human Resources Business Partners* das diferentes unidades de negócio da TAP –, garantir a proximidade ao quotidiano do negócio e aos seus líderes e, simultaneamente, o estabelecimento de um vínculo transversal às estratégias da TAP, na sua globalidade, interligando-se, estreitamente, com as Operações de RH e com a Gestão de Talento.

A área das **Operações de RH** (Administração de Pessoal e Vencimentos, *Travel Office* e Informação de Gestão RH), com vista a uma melhoria contínua ao nível da celeridade nas respostas, da qualidade do serviço e da otimização dos recursos, reforçou a sua qualidade na prestação do serviço, através da implementação de novas ferramentas. Assim, a área de Administração de Pessoal e Vencimentos deu continuidade ao processamento salarial de duas das Representações no Estrangeiro e trabalhou no desenvolvimento de uma ferramenta designada *Shift Planning/ Portal Horas Extras e Trocas de Turnos*, visando a simplificação do processo de alteração de turnos, bem como do fluxo de análise e aprovação das horas extra. O *Travel Office* prosseguiu o investimento na melhoria dos processos do *FlyStaff*, tendo surgido da nova versão, três funcionalidades adicionais: 1) emissão de bilhetes e alteração de reservas até 1H30 antes da partida do voo, anteriormente apenas possível a mais de 12 horas da partida do voo; 2) reembolsos automáticos; 3) visualização de Hotéis com desconto por destino solicitado. Adicionalmente, visando automatizar e ordenar cronologicamente os pedidos de viagens em serviço, foi otimizada a entrada dos pedidos no sistema informático central, permitindo, cumulativamente, redução de papel. A **Gestão de Talento** que tem por missão *Identificar, Desenvolver, Formar e Apoiar para criar valor ao negócio e potenciar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional*, reconhece a importância do envolvimento dos colaboradores da Empresa, orientando as práticas no sentido de proporcionar oportunidades de crescimento e valorização profissional, conseguindo, assim, agregar valor e competitividade ao negócio.

Corresponder de forma eficaz e diferenciadora aos reptos lançados pela competitividade organizacional a que hoje se assiste, quando inseridos numa indústria de concorrência intensa como aquela em que a TAP desenvolve a sua atividade atualmente, exige o desenvolvimento de processos e programas de RH capazes de corresponder aos melhores *benchmarks* do mercado. No mesmo sentido, a Empresa procura atrair e recrutar os melhores para trabalhar, formá-los, desenvolvê-los e apoiá-los nas diferentes dimensões, da pessoa na organização, contribuindo, simultaneamente, para agregar valor ao negócio e potenciar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Recrutamento e Seleção (Atrair) – Numa perspectiva de ganhos consideráveis para a organização a médio/longo prazo, a TAP procura desenvolver processos de recrutamento e seleção eficazes, dotados de ferramentas válidas, considerando que à crescente exigência e sofisticação dos consumidores, devem corresponder níveis superiores de exigência no recrutamento, desenvolvimento e manutenção de colaboradores com predisposição para assumir as atitudes ajustadas. A TAP dispõe de um departamento de Recrutamento e Seleção, com processos reconhecidos e aos quais adapta as exigências de conhecimentos técnicos específicos. De referir que, mesmo nas funções com maior enfoque tecnológico, a Empresa pretende que as competências técnicas sejam apenas parte dos requisitos, acreditando que a capacidade técnica começa a ser um *commodity* e que é a *Atitude* dos colaboradores que vai permitir a diferenciação e sendo, por esta razão, que, de forma consciente, a TAP se posiciona no mercado, com a assinatura *TAP – de braços abertos!*, transmitindo os seus Valores. Em 2014, foi dado início ao processo de digitalização dos processos individuais de avaliação psicológica dos colaboradores, com o intuito de reforçar a política *paper free* e, concomitantemente iniciou-se, igualmente, a estruturação de uma ferramenta/ plataforma informática facilitadora da integração dos processos de recrutamento e seleção.

Desenvolvimento de RH (Desenvolver)

– Verificou-se a consolidação dos diversos procedimentos relacionados com o mapeamento e avaliação de funções, sob coordenação da área de Gestão de Remunerações e Benefícios, e no que se refere à definição anual de objectivos, coordenado pela Gestão da *Performance*. Anualmente, dados de *benchmark* permitem a comparação com o mercado de referência para a TAP, constituindo-se como ferramentas e estudos que, em parceria com empresas reconhecidas no mercado, nacional e internacional, garantem um ajustamento interno e externo e competitivo.

A disciplina de *Employer Branding*, integrada na Gestão de Talento, tem potencializado a imagem da TAP, enquanto melhor empresa para trabalhar, e tem-se repercutido ao nível da continuidade de ações concretas como reconhecimento interno e externo dos colaboradores. Com o foco na partilha e criação de conhecimento e comunicação, o Ciclo de Conferências RH, privilegiou, particularmente, o tema *Globalização e Estratégias de Crescimento*. Por sua vez, nos *Workshops* RH, participando oradores nacionais e estrangeiros, continuou-se a trabalhar conceitos como *Gestão de Stress e Incerteza, Visão Positiva do Futuro, Envolvimento, Trabalho em Equipa, Progresso e Esperança Organizacional e Individual*, tendo no total sido realizadas 29 conferências, em que participaram cerca de 4.570 colaboradores (11.503 horas de formação). Igualmente, de referir a retoma da comemoração *Os Meus 20 anos TAP*, programa motivacional que pretende homenagear os colaboradores que trabalham na TAP há 20 anos. Promovendo a *Personalidade TAP*, foi realizada mais uma edição do Programa Simpatia, na Companhia há mais de 10 anos, registando-se um record de 657 cartões simpatia entregues pelos passageiros, evidenciando que o cliente valoriza a atitude e personalidade TAP.



Serviço Social (Apoiar) – Com a missão de apoiar e aconselhar os colaboradores nas mais diversas situações do quotidiano, visando promover o seu desenvolvimento e bem-estar, ajudando-os a otimizar recursos que lhes permitam ultrapassar as dificuldades, desenvolvendo uma maior autonomia e responsabilidade, a área responde a questões relacionadas com a vida pessoal do colaborador que afetam o seu desempenho, incluindo dificuldades financeiras. O Serviço Social atua, também, em programas de qualidade de vida, através da criação de círculos de qualidade de vida e em prevenção de dependências, sendo ainda responsável pelo desenvolvimento e promoção do projeto *Abraçar a Vida* – Planeamento da Reforma –, que objetiva dar apoio na transição da vida profissional para a reforma.

Quadro de Colaboradores do Grupo TAP

Em 31 de dezembro de 2014, o Grupo TAP (TAP, S.A. e outras empresas participadas) integrava nos seus quadros 13.268 trabalhadores, mais 412 que em 31 de dezembro de 2013. Este facto decorreu, essencialmente, de acréscimos registados na empresa TAP, S.A., designadamente, no quadro da Unidade de Negócio de Transporte Aéreo e, em menor escala, no quadro da U.N. TAP Serviços. No quadro da U.N. de Manutenção e Engenharia verificou-se uma redução de 4 trabalhadores.

Assim, no quadro de pessoal da TAP, S.A. (7.323 trabalhadores) verificaram-se incrementos na U.N. Transporte Aéreo nos quadros do Pessoal Navegante Comercial e do Pessoal Navegante Técnico (+290 Assistentes e Comissários de Bordo e +86 Pilotos) e no do Pessoal de Terra (+54 trabalhadores).

No quadro de pessoal da empresa associada SPdH–Serviços Portugueses de Handling (2.255 funcionários) e nas restantes empresas (3.690 trabalhadores) verificaram-se reduções de 7 e de 15 elementos, neste caso, devido às seguintes variações: Cateringpor (+8), LFP (+4), Megasis (+1) e Portugalia (+8), TAP–Manutenção e Engenharia Brasil (-35) e UCS (-1).

No final do exercício, a TAP, S.A. incorporava 55,2% da totalidade dos trabalhadores do Grupo, a SPdH–Serviços Portugueses de Handling empregava 17,0% e as Restantes Empresas 27,8%. O quadro médio de pessoal ativo da TAP, S.A. totalizava 7.153 trabalhadores, dos quais 534 localizados no estrangeiro, sendo aquele valor inferior ao registado em 2013, em 5 trabalhadores.

Gestão de Talento | Formação Profissional

(Formar) – Na perspetiva do desenvolvimento profissional e com o objectivo de potenciar os *skills* dos colaboradores e ir ao encontro dos objectivos organizacionais, a TAP tem vindo a investir no desenvolvimento dos seus colaboradores, dotando-os de conhecimentos, práticas e procedimentos que visam a sua valorização, bem como da sua função e da própria Empresa. Pelo seu *know-how* especializado e qualificado na atividade aeronáutica, a TAP privilegia a utilização de formadores internos, que atuam como instrutores, paralelamente, como mentores e *coachs* dos trabalhadores mais novos. Em 2014, foram ministradas 449.500 horas de formação, correspondentes a uma média de 61 horas por colaborador, representando um aumento de 58% face a 2013. Foi dada continuidade ao investimento na formação *e-learning*, tendo-se realizado 235 cursos, representando 20.492 horas de formação ministradas a 5.929 formandos.

Volume de Formação

	TAP, S.A.			Grupo TAP		
	2013	2014	Var.	2013	2014	Var.
Nº Ações	2.932	3.020	3,0%	5.360	5.750	7,3%
Nº Formandos	22.649	23.145	2,2%	36.495	36.213	-0,8%
Formação (000) horas-homem	284,9	449,5	57,8%	777,1	823,0	5,9%

Quadro de Pessoal do Grupo TAP

31 dezembro, 2014

	Colaboradores	% Total	Variação	
Pessoal Terra, Portugal	968	7,3%	5,1%	47
Pessoal Terra, Estrangeiro	509	3,8%	1,4%	7
Total P. Terra Transporte Aéreo	1.477	11,1%	3,8%	54
Pessoal Navegante Comercial	2.589	19,5%	12,6%	290
Pessoal Navegante Técnico	918	6,9%	10,3%	86
Total P. Navegante Transporte Aéreo	3.507	26,4%	12,0%	376
Pessoal Transporte Aéreo	4.984	37,6%	9,4%	430
Pessoal Manutenção e Engenharia Portugal*	1.882	14,2%	-0,2%	-4
Pessoal TAP Serviços	427	3,2%	1,9%	8
Restante Pessoal da TAP, S.A.	30	0,2%	0,0%	0
Total TAP, S.A.**	7.323	55,2%	6,3%	434
Total SPdH, S.A.***	2.255	17,0%	-0,3%	-7
Restantes empresas	3.690	27,8%	-0,4%	-15
Total TAP, SGPS, S.A.	13.268	100,0%	3,2%	412

(*) Inclui pessoal no Estrangeiro, sendo um total de 17 trabalhadores, em 2014 e 27 em 2013

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

(***) Empresa Associada

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..

Outras participações do Grupo TAP, em 31 dezembro 2014

EUR milhares

		Participação da TAP	Montante do Capital Social da TAP	Resultado Líquido
Portugália, S.A.		100%	15.000,0	(987)
Aeropar Participações, Lda. (Brasil)		100%	0,2	(11.044)
	TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, S.A.	98,64%	207.057,7	(22.603)
TAPGER–Sociedade de Gestão e Serviços, S.A.		100%	2.500,0	5.280
<i>Catering</i>	Cateringpor–Catering de Portugal, S.A.	51%	1.785,0	1.555
Lojas de Vendas em Aeroportos e a Bordo	LFP–Lojas Francas de Portugal, S.A.	51%	280,5	7.150
Sistemas de Informação	Megasis–Soc. de Serv. e Eng. Inf., S.A.	100%	500,0	103
Serviços de Saúde	UCS–Cuidados Integrados de Saúde, S.A.	100%	500,0	9

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

Lisboa



PORTUGÁLIA-COMPANHIA PORTUGUESA DE TRANSPORTES AÉREOS, S.A.

Mesa da Assembleia Geral

Presidente

Dr.ª Alda Maria dos Santos Pato

Secretário

Dr. José Carlos de Azevedo 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

Cte. João Alexandre Velez Caldas

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.

Dos diversos acontecimentos em 2014, de salientar a formação profissional com a obtenção, em outubro, da Certificação *Air Crew (ATO-Approved Training Organization)*. Relativamente à certificação DGERT, o processo foi apresentado em agosto, tendo sido concluído nos primeiros dias de 2015. Com estas certificações, que faziam parte do plano de atividade e crescimento da área da formação, a companhia robusteceu a sua área de formação, alinhada com as necessidades internas. No mesmo âmbito, na área de manutenção e engenharia, foi obtida a aprovação do procedimento de formação de *On-the-job training* no âmbito da Parte 145. A área de *Safety* continuou a ser objeto de destaque. Foram melhorados os processos de Promoção de *Safety* na Organização, nomeadamente, com a reedição do Boletim de Segurança, agora publicado num novo formato, com conteúdos mais abrangentes e diversificados. A companhia alcançou o objetivo de 10 reportes por cada 1.000 voos efetuados, registando-se uma evolução crescente da cultura de reporte. Verificou-se, ainda, um investimento no melhoramento do *software* do FDM, através da ferramenta SMART FDM, bem como na formação na área de investigação de Acidentes/Incidentes e FRMS *Fatigue Risk Management Systems*.

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 2014, 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 empresa mantém uma operação intensa, nomeadamente, se considerada a maior utilização de capacidade de avião, relativamente ao praticado nas restantes frotas mundiais que operam com Embraer 145 e Fokker 100.

Com vista à consolidação da Política de Recursos Humanos (RH) no Grupo TAP, a PGA deu continuidade aos projetos de investimento e de aposta no Capital Humano. A opção na migração de sistemas informáticos continuou, no sentido de agilizar o processo administrativo, visando a eliminação de papel. Com o intuito de compilar informações determinantes para o desenvolvimento dos RH, iniciou-se a elaboração do Manual de Funções na PGA, que contemplará uma descrição das funções existentes. O manual especificará os requisitos para acesso à função e formação contínua necessária ao correto desempenho e desenvolvimento dos colaboradores, bem como a missão, responsabilidades e principais atividades da função, entre outros. Em 2014, foi consolidado o modelo de gestão de desempenho e potencial, no qual a rede de objetivos foi aumentada, verificando-se um maior número de colaboradores com definição de objetivos individuais. Criou-se, também, a possibilidade de ampliar o leque de avaliadores por colaborador, com recurso a avaliadores parciais e principais. Esta modalidade, adotada por algumas áreas,

tornou o âmbito das avaliações mais amplo e completo. Com o objetivo de potenciar o desenvolvimento dos colaboradores da PGA, estruturou-se um modelo de competências, especificando, por categoria profissional e de acordo com o nível de senioridade, as competências mais adequadas ao desempenho das respetivas funções.

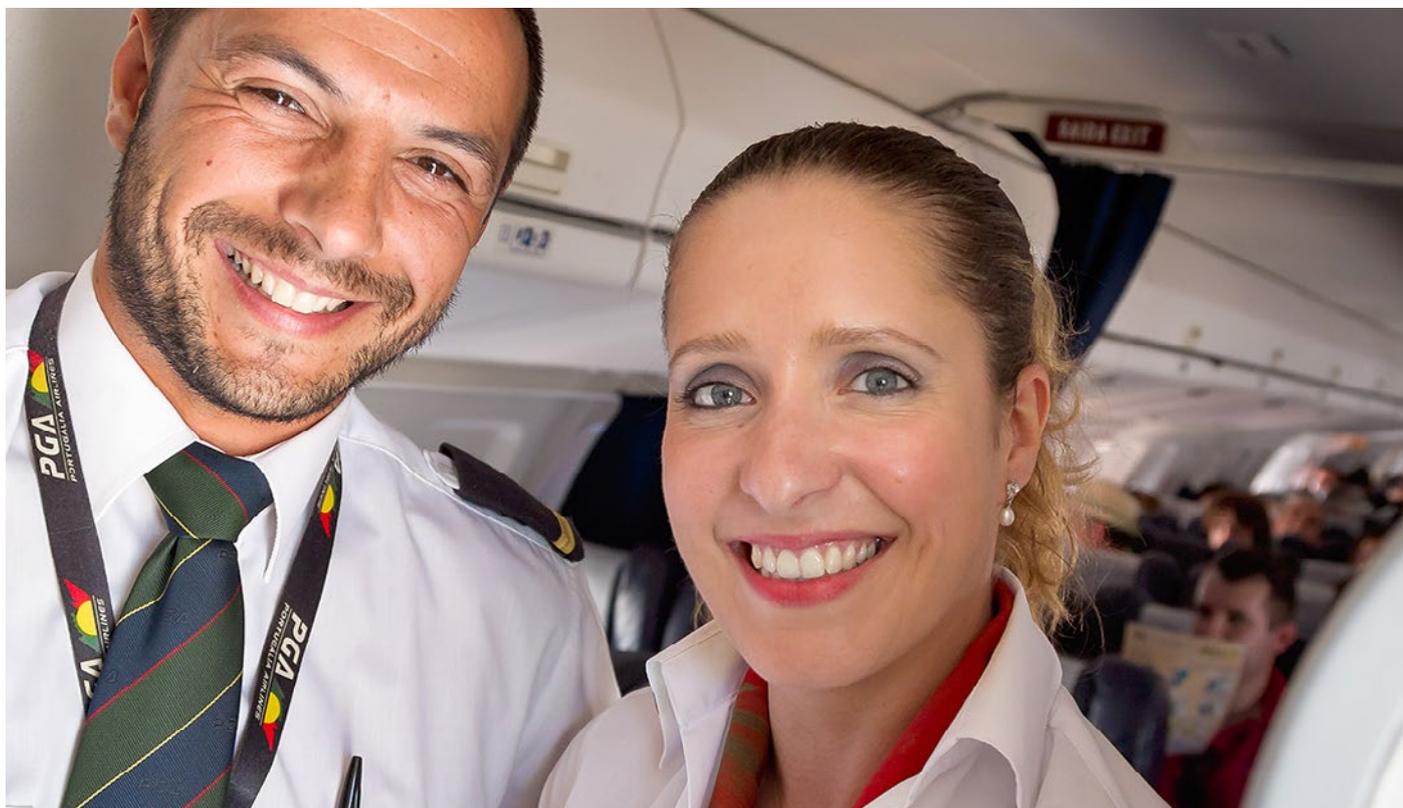
O total de Colaboradores da PGA, a 31 de dezembro de 2014, era de 564. Ainda, de referir que 31% dos Colaboradores têm idade inferior a 35 anos, e 47% da população tem antiguidade superior a 10 anos.

Desempenho operacional

No ano de 2014, verificou-se uma ligeira redução na operação de 0,1% (*block hours*).

Manutenção e Engenharia

Em 2014 prosseguiu a recuperação de quadros de Técnicos de Manutenção de Aeronaves qualificados ao nível da formação e âmbito de certificação. As aeronaves operadas pela PGA tornam mais difícil a contratação de mão-de-obra já qualificada, pelo que a empresa prosseguiu o seu programa intensivo de formação base (em parceria com a área de formação da TAP) e formação tipo (beneficiando da certificação interna EASA Parte 147). Devido aos novos requisitos europeus de legislação aeronáutica, foi também necessário implementar um programa de *on-the-job training* para os técnicos que averbam a primeira aeronave na sua licença, procedimento que foi aprovado pelo INAC (julho) e que tem vindo a ser utilizado, permitindo estas medidas um aumento superior a 10% do número de colaboradores com capacidade de certificação. Este programa irá prosseguir em 2015, nomeadamente, para fazer face a eventuais saídas de técnicos qualificados. A estabilização do quadro de pessoal permite ambicionar em 2015 a potenciação da prestação de serviços a terceiros em todas as valências da Direção de Manutenção e Engenharia: Parte M – gestão de aeronavegabilidade; Parte 145 – manutenção de base, manutenção de linha, manutenção de componentes, cedência de mão-de-obra; e Parte 147 – formação tipo. A referida prestação de serviços permitirá que esta área seja também um centro de proveitos, contribuindo para aumentar a produtividade, já que torna mais viável o equilíbrio de mão-de-obra disponível vs. mão-de-obra necessária, numa atividade marcada pela sazonalidade (no período de Verão, a frota tem de operar no máximo de capacidade, pelo que não são efetuadas quaisquer inspeções pesadas). Paralelamente, a prossecução do aumento do âmbito de manutenção de componentes contribui para a redução de custos, ao ser utilizada mão-de-obra interna para a reparação de componentes que atualmente são enviados para reparação por terceiros. Do ponto de vista do desempenho operacional, a utilização e idade médias da frota da PGA colocam significativos desafios à manutenção de valores de indicadores excelentes. Porém, regista-se, a partir do Verão IATA 2014, uma melhoria dos valores de fiabilidade de despacho e imobilizações não programadas, face aos períodos IATA anteriores, com uma taxa de cancelamentos técnicos inferior a 1,1%.



O resultado do plano de exploração correspondeu à exigência do Grupo TAP, como o valor aproximado de 50.000 BH, mantendo a fiabilidade técnica nos 98,5%, em linha com outros operadores Europeus para o avião tipo. Considerando os compromissos comerciais com a operação de Verão e Slots de manutenção previstos, a área de Manutenção e Engenharia teve necessidade de contratar a terceiros as inspeções C do F100, efetuando *in house* todas as C do E145 e programa Estrutural de *Mid life* (30.000 fc). No hangar da PGA, prevê-se para 2015 a realização de 7 Checks Embraer C+5.000 FH e cinco visitas oficiais de reatores da frota Embraer. Para o próximo ano, a área de Engenharia tem por objetivo(s): a redução do inventário de componentes e materiais colocando no mercado para venda ou eventual permuta em negociação com a Embraer (*Pool*); redução dos custos de transporte; sensibilização interna para a gestão dos *No go* items e custo associado do transporte AOG; redução do custo com a manutenção dos reatores TAY, evitando a revisão geral, optando pela alternativa do aluguer de longa duração a valores competitivos. Para o reator AE3007A, o custo de manutenção tem como *driver* a substituição das LLPs e reposição de *hardware*, conciliando estas duas, na expectativa de maximizar a vida em asa.

Qualidade

Segurança: Os processos de Promoção de *Safety* foram melhorados, através da reedição do Boletim de Segurança, tendo sido alcançado o objetivo de aumentar a cultura de reporte, como anteriormente referido, verificando-se uma evolução crescente da cultura de reporte na PGA. No decorrer do ano, efetuou-se um melhoramento do *software* do FDM, robustecendo os mecanismos e processos afetos a esta área, verificando-se intensificação em formação na área de investigação de Acidentes/Incidentes e FRMS (*Fatigue Risk Management Systems*).

Serviço de Bordo: Mantendo os padrões de qualidade, mantém-se o agrado geral do passageiro pela qualidade do serviço a bordo oferecido pela PGA.

Política Ambiental: Da proposta da Comissão Europeia, constam diversas medidas cuja aplicação afeta voos a serem considerados para efeitos de cumprimento das obrigações face ao regime CELE (Comércio Europeu de Licenças de Emissão), tendo sido deliberado que a submissão do Relatório de Emissões Anuais e de devolução das correspondentes licenças de emissão referentes a 2013 e 2014, apenas iria ocorrer em 2015, em reportes separados para cada um destes anos. Sendo que o Relatório com as emissões verificadas em 2013, teria que ser submetido às autoridades competentes até 31 de março de 2015, devendo ocorrer a devolução das respetivas licenças de emissão

até 30 de abril de 2015. Em outubro de 2014, foi realizada a auditoria ao *report* das emissões de CO₂ relativas ao ano de 2013, ficando para março de 2015 a auditoria referente aos dados do ano de 2014. Relativamente aos dados de 2013, foram validadas um total de 1.055.755 toneladas de CO₂, num âmbito de 76.555 voos operados pela TAP que estão cobertos pelo EU ETS (*Emissions Trading System*). Foi atingido um novo máximo percentual de informação recolhida, com 98,53% dos voos a serem reportados sem necessidade de utilização de estimativas. Ficou evidente a pro-atividade em relação às alterações que a iniciativa tem sofrido, a implementação das recomendações levantadas em auditorias anteriores e o refinamento das ferramentas existentes. O processo de monitorização é gerido, autonomamente pela PGA, cabendo à TAP o reporte às autoridades competentes. A *nível interno* a PGA adotou uma estratégia de gestão ambiental alinhada com os princípios orientadores de ambiente do Grupo TAP.

A empresa continuou a desenvolver estratégias de proteção ambiental, visando reduzir o impacto negativo no ambiente inerente à sua atividade. A participação em projetos de cariz ambiental promovendo protocolos com empresas especializadas na recolha e tratamento de resíduos constituem-se como um bom exemplo da sua consciência 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
Sr. António Alfredo Duarte Casimiro

Vice-Presidente e Presidente Executivo (CEO)
Eng.º António Guilhermino Rodrigues

Administrador Executivo (COO)
Dr. Luís Pedro Serra Ramos

Administrador não Executivo
Dr. Luiz Filipe Plácido Lapa

Administradora Executiva (CFO)
Dr.ª Maria Beatriz Neves Marques
Quadrado Filipe

Comissão Executiva

Presidente Executivo (CEO)
Eng.º António Guilhermino Rodrigues

Administrador Executivo (COO)
Dr. Luís Pedro Serra Ramos

Administradora Executiva (CFO)
Dr.ª Maria Beatriz Neves Marques
Quadrado Filipe

Fiscal Único

Efetivo Deloitte & Associados, SROC S.A.

Sede Social

Edifício 25-6°, 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

Para 2014 a Groundforce definiu três desafios estratégicos: aprofundamento da sustentabilidade da empresa; aumento da eficiência operacional e melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes (companhias aéreas assistidas e seus passageiros). No que respeita ao aprofundamento da sustentabilidade económico-financeira, foi dada continuidade ao ciclo iniciado em 2013, em que a empresa apresentou resultados positivos, após um ciclo de resultados negativos. Assim, em 2014 a Groundforce obteve um resultado líquido de EUR 2,3 milhões, representando uma melhoria de 8,8%, face ao resultado verificado em 2013. Relativamente ao desempenho operacional, foram registados crescimentos em número de movimentos, passageiros e toneladas de carga assistida. Durante o exercício, foram assistidos 81.901 movimentos e 16.700.752 passageiros, +0,7% e +11 % que em 2013, respectivamente, reforçando a posição de líder de mercado a nível nacional, tendo o desenvolvimento de um conjunto de processos operacionais perspectivado a obtenção de incrementos de produtividade. Na avaliação da qualidade de serviço prestado, foram mantidos os níveis de satisfação obtidos em 2013, designadamente: índice de satisfação das companhias aéreas (90%) e dos passageiros (87%); pontualidade (95,1%) e tempos de entrega da 1ª e última bagagem, em média em 15 e 23 minutos, reforçando também, neste caso, a posição como operador de referência a nível nacional. O desempenho da Groundforce foi reconhecido, com a atribuição do prémio de *Ramp Safety Award Europe*, na Conferência *Ground Handling International* (Gotemburgo, novembro 2014), decorrente da votação de 700 delegados ligados ao transporte aéreo oriundos de todo o mundo.

O Negócio – gerir e ganhar clientes rentáveis

A SPdH desenvolve atividade num mercado com elevados níveis de exigência e competitividade. Assim, a equipa comercial envida todos os esforços na gestão do processo de desenvolvimento das vendas e promoção de novos produtos, com uma atitude que se destaca pela diferenciação qualitativa dos serviços disponibilizados e pela sua capacidade de fidelização dos clientes. A Direção Comercial renovou 27 contratos de assistência em escala, designadamente, Air France, KLM, Aigle Azur, Air Nostrum, Air Europa, Royal Air Maroc, Grupo Tui, Monarch e United, tendo ainda a empresa conquistado 6 novos contratos – Aerovip (Porto Santo), Air Europa (*Ticketing* Porto), British Airways (Porto), Go2Sky (Lisboa, Porto, Funchal e Porto Santo), Tailwind (Lisboa, Porto, Funchal e Porto Santo) e Ten Airways (Lisboa, Porto, Funchal e Porto Santo). Para além do incremento do preço médio, no caso da receita decorrente do *core business*, foi registado um aumento da receita gerada pela venda de serviços complementares, como a cobrança de excesso de bagagem, *ticketing* e formação. Em estreita colaboração com a Direção de Operações, a Direção Comercial negociou e acompanhou inúmeros SLA's (*Service Level Agreement*), tendo sempre presente a diferença de expectativas dos clientes em função da sua tipologia e estratégia num determinado período. A atitude comercial pautou-se pelo constante dinamismo na busca

de inovação e possíveis parcerias, concebendo novos produtos e/ou serviços que acrescentem valor ao negócio.

Qualidade – Qualidade Reputação e Sustentabilidade, fatores estratégicos do desenvolvimento do negócio

Atenta às melhores práticas, a SPdH adotou um sistema de gestão integrado, e 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 regulamentam 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). Estes processos garantem que a SPdH satisfaz, eficazmente, todas as partes interessadas e as conformidades legais e regulamentares. Com base na área de Serviço ao Cliente, são monitorizados e reportados os níveis de satisfação e o processo de consolidação da reputação no mercado. As iniciativas da área Gestão da Internacionalização asseguram um segmento vital à sustentabilidade do negócio, através do estabelecimento e venda internacional de Programas de Consultoria e Formação, potenciando parcerias futuras, globalização das atividades e importantes mais-valias.

Direção de Sistemas de Informação e Comunicação

Foi prosseguido o percurso iniciado em 2013, visando reorganizar e robustecer a arquitetura aplicacional. De destacar: 1) Conclusão, assinatura e implementação de contrato com Megasis (principal fornecedor), incluindo definição de SLA's por linha de serviço; 2) Solução de faturação Inform, específica para o negócio, permitindo a partir do 1º trim 2014 desativar a aplicação anterior de *mainframe* (HDFact); 3) Conclusão da implementação da solução automática de comunicação com a Autoridade Tributária no âmbito da atividade de Carga (interface SDS); 4) Implementação (não concluída) de aplicação substituta do *Flight Info* em *Mainframe* (solução base que alimenta os sistemas da SPdH em *realtime* com a informação proveniente dos aeroportos e mensagens das Cas Aéreas); 5) Seleção de ferramenta para implementação de



solução completa para a gestão técnica de RH. A 1ª fase do projeto estará concluída em janeiro 2015 (módulo de avaliação de desempenho), estando planeada a implementação dos restantes módulos (Recrutamento, Formação e Gestão de carreiras) até final de 2015; 6) Envolvimento no projeto (ACDM), parcialmente financiado pelo Eurocontrol, cujo objectivo é, também, a melhoria e troca da informação operacional visando uma gestão mais eficiente do espaço aéreo, aeroportos e atividades dos envolvidos; 7) Diversas melhorias aplicacionais com vista ao robustecimento e melhoria de qualidade da informação.

Recursos Humanos – Das boas práticas de proximidade e parceria à implementação de um novo paradigma organizacional

Implementação efetiva do processo transformacional da cultura SPdH, tendo o desafio da energização organizacional assentado em iniciativas visando consolidar a proximidade e parceria, de forma a criar lideranças sólidas a par de uma política transversal de comunicação interna, divulgando os resultados da gestão de pessoas orientadas para a prescrição de soluções programáticas. Com designações simples: **APOIAR, APROXIMAR, TRANSFORMAR e MOBILIDADE GEOGRÁFICA**, os programas tiveram os seguintes âmbitos: **APOIAR** – Envolve o estabelecimento de protocolos de parceria para benefício dos colaboradores e agregados familiares, visando apoio em situações concretas. Adicionalmente, desenvolvimento de iniciativas em articulação com os parceiros da empresa (degustação de produtos; ginástica laboral; concursos; prémios; iniciativas de solidariedade, entre outras). De referir, o contributo na intervenção interna com ações promovidas pelo GRACE, no âmbito da responsabilidade social empresarial; **APROXIMAR** – Melhoria da comunicação interna, com a atribuição de conta de *e-mail* para os colaboradores, tornou-se o veículo de informação do Programa Apoiar, através da criação de página de Facebook institucional, de *newsletter*, sendo ainda o responsável por iniciativas de *mentoring* interno. Propiciando um ambiente de saudável partilha, permite conferir maior visibilidade a

ações relevantes dos colaboradores, enquanto reconhecimento, a que são atribuídos rostos, dizendo: *You made it!*; **TRANSFORMAR** – Visa, essencialmente, *transformar* as lideranças, recorrendo a *workshops, focus groups*, ou ainda à ferramenta *learning maps*, num esforço de transpor a informação das lideranças em cascata até aos colaboradores; **MOBILIDADE GEOGRÁFICA** – Visa, essencialmente, incentivar a mobilidade – permanente ou temporária –, dos colaboradores.

No decurso de 2014, transitaram (julho) 12 colaboradores das empresas prestadoras de serviço para a SPdH e transitaram (novembro) 59 colaboradores das empresas de trabalho temporário para contrato com a SPdH, tendo, ainda, 20 colaboradores passado à condição de efetividade.

Formação – o desenvolvimento de competências-chave como parceiro estratégico da cidadania organizacional

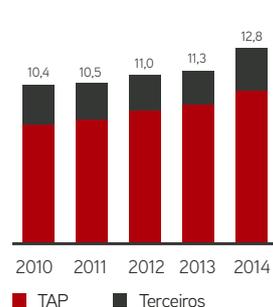
Dada a importância da componente regulatória na atividade, tanto a nível nacional como internacional, a SPdH encara a Gestão Integrada como um dos fatores do desenvolvimento sustentado, consciente de que só uma cultura baseada na segurança operacional (*safety/security*) poderá constituir um alicerce sólido para a prossecução da atividade. No âmbito do Processo-Chave da DRH, incidiu-se no Plano de Desenvolvimento, a análise de *gaps* de competências detetados no processo de gestão de desempenho. Assim, para além do cumprimento da formação técnica aplicável à atividade de assistência em escala e referente ao Sistema de Gestão e às diferentes certificações detidas pela organização, a SPdH investiu no reforço das competências de liderança e comunicação (Programa TRANSFORMAR), visando um efetivo incremento de inovação nas práticas e processos de trabalho e na melhoria na eficiência. Ainda, assistiu-se à implementação de um processo de revisão e/ou reformulação de *syllabus* e manuais de formação, ainda em curso. Foram ministradas 1.658 ações de formação, perfazendo 4,21 dias de formação por colaborador (dados referentes ao período entre janeiro e outubro de 2014).

O Desempenho económico

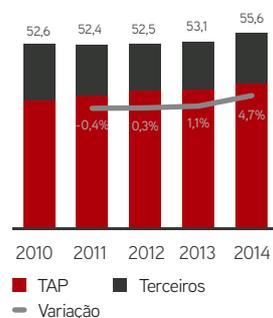
O volume de negócios foi de EUR 107 milhões, mais 1,6% que em 2013, refletindo o comportamento geral do mercado, através de um ligeiro aumento da atividade dos clientes da empresa, 0,7%. O Resultado Líquido foi de EUR 2,3 milhões.

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
Eng.º Mário Jorge Costa Lobato de Faria
Secretário
Dr. Milton Madeira Robles

Conselho de Administração

Presidente
Eng.º Mário Jorge Costa Lobato de Faria
Vogal
Eng.º Nestor Mauro Koch
Vogal
Dr.ª Maria Teresa 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 m².

A empresa possui uma capacidade produtiva superior a 2.000.000 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 11.000 P/Ns de Componentes aeronáuticos (Motores; Trens de Aterragem; Acessórios e Avionica).

Em 2014, a TAP-Manutenção e Engenharia Brasil deu continuidade ao processo de desenvolvimento de ações, visando a melhoria e equilíbrio do seu desempenho operacional e financeiro, no que foi o ano 4 de um Plano de Restruturação a 5 anos, elaborado pela consultora Oliver Wyman. O esforço tem dado resultados, tanto do lado das Receitas, como dos Custos, o que confere confiança à sustentabilidade da tendência. Nas Receitas, verificou-se um aumento de R\$ 215,2 milhões para R\$ 232,9 milhões, equivalente a uma variação de 8,2% em sistema de Contabilidade local (GAAP Brasil). Redução continuada, desde 2012, das contingências Fiscais que totaliza cerca de EUR 170,0 milhões, em consequência de decisões favoráveis em processos judiciais. De realçar, ainda, o parecer favorável emitido pelo Ministério Público Brasileiro quanto à não responsabilidade da TAP sobre contingências fiscais e trabalhistas relativas ao período anterior à aquisição da VEM que, a confirmar-se nos tribunais, resultará num ganho em torno de EUR 184,0 milhões.

Este crescimento foi bem distribuído ao longo do ano, com 8 dos 12 meses apresentando uma variação positiva em relação ao mês homólogo do ano anterior. Pela primeira vez, registou-se uma receita mensal superior a R\$ 25 milhões (fevereiro).

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 acompanhado o crescimento da aviação comercial Brasileira e ter mantido na sua carteira de Clientes, referências de *benchmark*. Mais globalmente, o desenvolvimento da capacidade operacional traduziu-se no crescimento dos índices de satisfação dos Clientes.

O crescimento dos Custos de Exploração foi contido em 1,13%, na sua maioria induzido pelo crescimento da atividade. De notar que os Custos com Pessoal cresceram 4,2%, abaixo do dissídio compulsório de 6,5%, refletindo o continuado esforço de reestruturação e melhoria de produtividade que tem vindo a ser efetuado. Em consequência, o EBITDAR melhorou em 30,9% para R\$ 40,8 milhões.

Em 2014, registaram-se ainda evoluções muito significativas em termos de Contingências, tema crítico para a recuperação da empresa: i) o valor das Contingências Fiscais foi reduzido em R\$ 65 milhões e ii) o valor das Contingências Laborais foi reduzido em cerca de R\$ 10,0 milhões, através de um trabalho exaustivo e permanente junto dos Tribunais Brasileiros.



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 2014, 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 2013.

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 2014/2016, de membros dos Órgãos Sociais nas seguintes empresas desta *holding*:

- Na empresa LFP–Lojas Francas de Portugal, S.A. devido à renúncia dos Vogais Dr. Luís António Domingos Fernandes Silvério Monteiro e Alexander Angel Anson-Esparza, a TAPGER nomeou para o cargo de Vogais do Conselho de Administração, Dr.ª Ana Paula Amaral Costa de Oliveira Canada e Benjamin Harmstorf com efeitos a 31 de março 2014. Também em 2014, o Administrador-Delegado Dr. Nuno Filipe Martins do Amaral apresentou a sua renúncia ao cargo, não tendo sido substituído até ao final do exercício.
- Na empresa Megasis–Sociedade de Serviços e Engenharia Informática, S.A., a TAPGER procedeu à reeleição da globalidade dos membros dos Órgãos Sociais para o triénio 2014-2016, à exceção do cargo de Presidente do Conselho de Administração para o qual foi eleito o Dr. Luís Manuel da Silva Rodrigues, devido à renúncia apresentada pelo Dr. Michael Anthony Conolly com efeitos a 31 de março 2014. Em 2 de dezembro 2014, o Dr. Luís Manuel da Silva Rodrigues apresentou também a sua renúncia a este cargo, tendo a TAPGER procedido à nomeação do Eng.º Fernando Abs da Cruz Souza Pinto, com efeitos a 03 de dezembro 2014.

- Na empresa UCS–Cuidados Integrados de Saúde, S.A., devido à renúncia do Presidente do Conselho de Administração Dr. Michael Anthony Conolly, a TAPGER nomeou para este cargo o Dr. Luís Manuel da Silva Rodrigues, em 14 de maio 2014, tendo posteriormente, em 3 de dezembro 2014, procedido à nomeação do Eng.º Fernando Abs da Cruz Souza Pinto, na decorrência da vacatura do cargo, devido à renúncia igualmente apresentada pelo Dr. Luís Manuel da Silva Rodrigues, em 2 de dezembro 2014.

Ainda, na TAPGER, o acionista único TAP, SGPS procedeu à nomeação em 8 de maio 2014 da Dr.ª Ana Isabel da Silva Assunção para o cargo de Vogal do Conselho de Administração, e em 3 de dezembro 2014, na decorrência da renúncia ao cargo de Vogal apresentada pelo Dr. Luís Manuel da Silva Rodrigues, procedeu igualmente à nomeação a Dr.ª Maria Teresa Silva Lopes para este cargo.

O resultado líquido do exercício de 2014 registou uma redução de 4,0%, relativamente ao de 2013 (menos EUR 221,700 milhares), passando de EUR 5,501 milhões para EUR 5,280 milhões.



Mesa da Assembleia Geral

Presidente
Dr.ª Alda Maria dos Santos Pato

Secretário
Dr. José Carlos de Azevedo Magalhães
Ferreira

Conselho de Administração

Presidente
Eng.º Fernando Abs da Cruz Souza Pinto

Vogal
Dr.ª Ana Isabel da Silva Assunção

Vogal
Dr.ª Maria Teresa Silva Lopes

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.

LFP-LOJAS FRANCAS DE PORTUGAL, S.A.

Mesa da Assembleia Geral

Presidente
Sr. Nicolas Giroto

Secretário
Dr.ª Anabela Gomes Lopes

Conselho de Administração

Presidente
Eng.º Luiz da Gama Mór

Vogal
Dr.ª Ana Paula Amaral Costa de Oliveira
Canada

Vogal
Sr. Andrea Belardini

Vogal
Sr. Benjamin Harmstorf

Conselho Fiscal

Presidente
Dr. José Vieira dos Reis

Vogal
Sr. Jean Baptiste Marie Michel Vigouroux

Vogal
Dr.ª Maria de Fátima Castanheira Cortês
Damásio Geadá

Revisor Oficial de Contas

PricewaterhouseCoopers & Associados,
SROC, Lda.

Sede Social

Aeroporto de Lisboa
Rua C, Edifício 10, Piso 0
1700-008 Lisboa
Telef. +351 21 852 5300
Fax +351 21 852 5301
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
Aerportos e de Vendas a Bordo.

A LFP, em 2014, conseguiu atingir um volume de vendas superior a EUR 179 milhões, o que se traduziu numa variação de +10,4%, em relação ao ano de 2013.

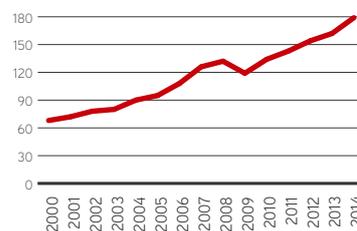
O desempenho que foi obtido correspondeu à importância da diversidade das operações em cada um dos aeroportos, dado que, cada aeroporto ou propriamente a área das vendas a bordo evidenciam características muito particulares, em muito associadas ao perfil dos passageiros, tendo como referência o seu país de origem. Nesse sentido, a empresa continuou a implementar soluções comerciais que foram ao encontro da procura, e desse modo, aproveitar as oportunidades, através da decisão de alargar o leque de produtos oferecidos a cada grupo de passageiros e gerar um efeito incremental das vendas. O aumento das vendas em 2014 resultou, assim, de um desempenho diferenciado: as operações de Lisboa, do Porto, de Faro e dos Açores registaram resultados acima da previsão, já a Madeira e as Vendas a Bordo situaram-se aquém do esperado.

Um marco significativo, durante o ano de 2014, foi, também, a uniformização da nova marca *Duty Free Store*, que passou a identificar os espaços comerciais em todos os aeroportos. Simultaneamente, e de acordo com a localização de cada loja, em cada aeroporto, foi criada uma nova designação – *Duty Free Store*, *Duty Free Store Express* ou *The Store Arrivals*.

A par de todas as evoluções nas diversas áreas do negócio, o ano de 2014 ficou indubitavelmente marcado pela bem-sucedida renegociação das licenças de exploração com a ANA. Assim, após um longo processo negocial, foi possível, em maio, acordar a prorrogação das principais licenças em vigor até dezembro de 2020. Tornou-se, desta forma, possível, assegurar a continuidade do negócio da empresa a médio prazo e retirar do caminho um claro entrave ao investimento, constituído pelo fim das licenças

Vendas de mercadorias

EUR milhões



atuais já em 2014. A empresa continua, deste modo, a marcar a sua presença em todos os aeroportos nacionais explorados pela ANA, bem como a manter as licenças para a venda de todas as categorias de produtos que comercializa atualmente. Em contrapartida, a LFP investiu na melhoria das condições financeiras obtidas pela ANA e comprometeu-se, ainda, com investimentos de natureza diversa, em atuais e em futuros espaços comerciais, principalmente nos aeroportos de Lisboa, Porto e Faro. Refira-se que esta negociação antecipada apenas foi possível devido ao reconhecimento por parte da ANA de que a LFP continua a ser um parceiro rentável, credível, que tem investido recentemente na dinamização dos seus espaços comerciais e que tem conseguido acompanhar a estratégia da ANA de desenvolvimento sustentado dos seus negócios de não-aviação, mais especificamente das suas áreas comerciais.



MEGASIS—SOCIEDADE DE SERVIÇOS E ENGENHARIA INFORMÁTICA, S.A.

A Megasis desenvolveu a sua atividade mantendo o alinhamento estratégico com o seu acionista e principal cliente. Neste sentido, a sua atividade assentou em dois pilares principais: a prestação de serviços de qualidade, contribuindo para que o Grupo TAP obtenha excelentes níveis de operacionalidade nos seus sistemas de apoio ao negócio e o investimento no desenvolvimento contínuo das competências e conhecimento do negócio da Aviação Comercial, no intuito de encontrar as melhores soluções tecnológicas para o Grupo e que permitam adicionar valor, através da inovação e melhoria de processos.

Para além do suporte tecnológico exigido pelas Unidades de Negócio, a Megasis desenvolveu um conjunto de iniciativas com o objetivo de melhorar a sua prestação de serviços, designadamente:

- Evolução de ativos tecnológicos estratégicos, como o TAP *Operational Data Store* ou o *DataWarehouse* – Fundamentais na estratégia de construção de uma infraestrutura de informação integrada englobando os dados mais relevantes do Transporte Aéreo e das restantes áreas da Empresa, disponibilizam dados às múltiplas aplicações, de forma consistente. Com estes ativos, verifica-se a melhoria na qualidade dos dados entregues a todos os níveis de gestão, permitindo maior rapidez e qualidade nos processos de tomada de decisão, ao mesmo tempo que é ampliada a capacidade de desenvolvimento de novos sistemas, com ganhos de flexibilidade e eficiência consequentes.
- Dinamização dos processos relacionados com a Segurança da Informação, com a definição do papel do Gestor de Segurança de Informação a nível dos Sistemas e Tecnologias de Informação – Condução de iniciativas no âmbito de políticas, normas e procedimentos, controlo de acessos, auditorias, análises de vulnerabilidades de sistemas, questões legais, continuidade de negócio, gestão de incidentes de segurança, segurança da rede e sistemas e consciencialização dos utilizadores de sistemas, entre outros.
- Desenvolvimento do conceito TAP@cloud – Visando potenciar a utilização das suas infraestruturas do *Campus*, implementação pela Megasis de uma *cloud* privada, permitindo a otimização dos recursos computacionais e dos custos, através da introdução de novas tecnologias de gestão tecnológica e de virtualização e possibilitando, também, maior flexibilidade e elasticidade na gestão dos componentes dos sistemas e informação que suportam o negócio.
- Desenvolvimento de um manual de funções – A permitir a criação de uma base sólida no desenho dos modelos de Gestão dos recursos humanos da Megasis, nomeadamente nos modelos de desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho e potencial e de compensação. Ainda, de referir um forte impulso ao desenvolvimento de funções chave na gestão do relacionamento com o cliente e na gestão da inovação, designadamente as funções de *Business Analyst*, *Program Manager*

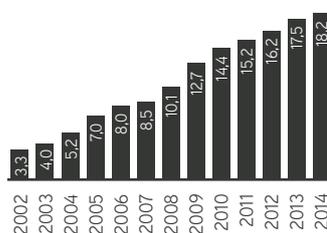
ou *Architect*, visando fomentar a parceria com o cliente e sustentar um maior alinhamento entre as Tecnologias de Informação e o negócio.

- Desenvolvimento de produtos específicos e de valor acrescentado para as unidades de negócio do Grupo – De destacar os desenvolvimentos na área da mobilidade, na melhoria do relacionamento com os clientes da TAP e na automatização dos processos.

De salientar, a 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 passíveis de contribuir, de forma 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, incrementando a produtividade, com base na melhoria da qualidade e na quantidade dos serviços prestados e mantendo, concomitantemente, os níveis de competitividade da empresa.



Utilizadores dos serviços da TAPNet
milhares de Utilizadores



Mesa da Assembleia Geral

Presidente
Dr.ª Alda Maria dos Santos Pato

Secretário
Dr. José Carlos de Azevedo Magalhães Ferreira

Conselho de Administração

Presidente
Eng.º Fernando Abs da Cruz Souza Pinto

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

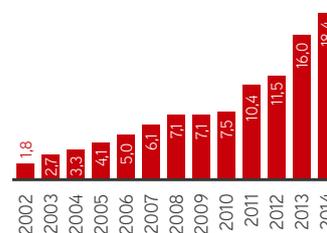
Aeroporto de Lisboa
Reduto TAP, Edifício 19
1704-801 Lisboa
Telef. +351 21 841 6888
Fax +351 21 841 6344
email: servico.cliente.megasis@tap.pt
Website: www.megasis.pt

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.

Pedidos de serviço
milhares



CATERINGPOR-CATERING DE PORTUGAL, S.A.

Mesa da Assembleia Geral

Presidente
Dr.ª Alda Maria dos Santos Pato

Secretário
Dr. José Carlos de Azevedo Magalhães
Ferreira

Conselho de Administração

Presidente
Eng.º Luiz da Gama Mór

Administrador-Executivo
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 Perdígão

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.

O exercício de 2014 acentuou muito significativamente a tendência de crescimento verificada no ano anterior, ultrapassando o patamar anual dos 11 milhões de refeições, mais 9,3% que em 2013, com uma média diária superior a 31.000. Igualmente, o número de voos assistidos cresceu 2,6% com maior incidência nos de longo curso.

Para este aumento de atividade contribuíram, maioritariamente a TAP, enquanto transportadora baseada no Aeroporto de Lisboa com a sua estratégia, mas também Clientes como a TAAG e a Emirates, assim como a captação da Air Canadá. Fora do âmbito da aviação, mas também no sector dos transportes, deve ainda ser referido o fornecimento de refeição para a empresa que explora o serviço de bordo da CP nos *Intercidades e Alfa Pendular*.

O nível de produção atingido testou os limites da atual capacidade instalada – 35.000 refeições/dia –, e de escoamento operacional, impondo a elaboração de um projeto de expansão de instalações para terreno adjacente, cuja execução aguarda o impacto das definições

estratégicas do Grupo TAP, que possam advir do processo de reprivatização iniciado.

Já os processos de certificação ISO 22000 e Ambiental com conclusão prevista para este ano, sofreram ligeira dilação devido ao desvio de recursos por efeito da obrigatoriedade de implementação, mandatariamente em 2014, de diretiva europeia – Regulamento 1169/2011 sobre *alérgenos* –, projeto desenvolvido em estreita articulação com a respectiva área técnica da LSGSkyChefs.

No âmbito do exercício de responsabilidade social, tem a Cateringpor vindo a colaborar com a TAP, na definição e validação de procedimentos, junto das entidades oficiais competentes, que permitam àquela empresa a utilização, em fins de solidários, de bens alimentares não consumidos nos seus voos. Também internamente, através de uma estrutura de voluntariado de iniciativa dos seus trabalhadores – *Consigno* –, tem sido prestado todo o apoio requerido a iniciativas de solidariedade social.

	2014	2013	Var. (%)	Var. (abs.)
Nº de Refeições				
TAP	9.932.695	9.069.590	9,5%	863.105
Outras companhias	1.484.517	1.344.227	10,4%	140.290
Total	11.417.212	10.413.817	9,6%	1.003.395
Nº de Voos Servidos				
TAP	46.584	45.302	2,8%	1.282
Outras companhias	6.747	6.597	2,3%	150
Total	53.331	51.899	2,8%	1.432

Número de refeições
milhares



Número de voos servidos
milhares



UCS-CUIDADOS INTEGRADOS DE SAÚDE, S.A.



O ano de 2014 foi um ano de aprofundamento da atividade da UCS como gestor de risco no âmbito da saúde para o Grupo TAP. Esta vocação, que inclui mas ultrapassa, contudo, a tradicional prestação de cuidados de saúde e das vertentes puramente clínicas, reflete-se num conjunto de atividades de apoio e consultoria permanentes na garantia do cumprimento das exigências legais e requisitos regulamentares nacionais e internacionais no âmbito da Saúde e Segurança e da Medicina Aeronáutica.

Assim, em 2014 destacaram-se nomeadamente:

- A manutenção de um significativo esforço de resposta de proximidade aos problemas de saúde. A atividade clínica foi de encontro a algum reforço de procura, numa filosofia de rapidez e otimização de recursos internos e dos clientes.
- A intensa atividade da Medicina do Trabalho na vigilância de saúde dos trabalhadores do Grupo com a consolidação de taxas de cobertura média de 90%.
- A continuação do crescimento marcado da atividade do Centro de Medicina Aeronáutica (CMA), de certificação médica de pilotos, controladores de tráfego aéreo, e agora também, de tripulantes de cabine (âmbito INAC/EASA). Um crescimento de atividade em relação ao ano transato da ordem dos 46% e que corresponde a mais de 112% em relação à atividade de 2012, traduz a estabilização da posição do CMA da UCS como o maior certificador aeronáutico do País e da UCS como referência nacional civil nesta área.

Numa perspetiva mais geral da atividade da UCS, 2014 foi o ano nuclear do Processo de Acreditação em Saúde da UCS pela Direção Geral de Saúde, em linha com o recomendado pelo Programa Nacional de Acreditação em Saúde.

Este processo, de impacto na focagem da prestação de cuidados de saúde ao cliente, iniciou-se formalmente em maio de 2013, e em 2014 resultou em intensa atividade de desenvolvimento de processos estruturados e eficientes de trabalho, de envolvimento dos profissionais e de avaliação e melhoria contínua dos resultados (*outcomes*) de saúde, agora mais especificamente norteada pela primeira auditoria externa prevista (Direção Geral da Saúde) pelo Processo, que decorreu em junho e pelas metas estabelecidas para a segunda auditoria prevista para 2015. Toda esta atividade de autoanálise, desenvolvimento e garantia de qualidade tem já vindo a ter um impacto positivo na satisfação dos profissionais e na constituição de ganhos de qualidade e eficiência para o Cliente TAP. É esse impacto que se pretende reforçado, com visibilidade, estabilidade e robustez, no final da primeira grande etapa do atual Processo de Acreditação.

O perfil de atividade da UCS em 2014 traduz, assim, a consolidação das suas características de agilidade, versatilidade, relevância, reatividade e adaptabilidade à evolução constante das necessidades dos seus clientes, cada vez com uma cultura de reflexão e garantia de qualidade.

Mesa da Assembleia Geral

Presidente
Dr.ª Alda Maria dos Santos Pato

Secretário
Dr. José Carlos de Azevedo Magalhães
Ferreira

Conselho de Administração

Presidente
Eng.º Fernando Abs da Cruz Souza Pinto

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, Rua B
Apartado 8426
1804-001 Lisboa
Telef. +351 21 843 6300
Fax +351 21 843 6310
email: ucs@ucs.pt
Website: www.ucs.pt

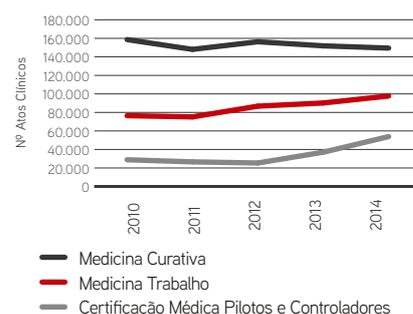
Capital Social EUR 500.000

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 gestão do risco relacionado com a saúde, com particular diferenciação na indústria aeronáutica.

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.

Para alcançar a sua missão, a TAP tem, entre outros, os seguintes objetivos:

- Desenvolver as melhores práticas para alcançar a segurança (*safety and security*)
- Praticar os mais elevados valores éticos e de integridade pessoal
- Respeitar a qualidade de vida das comunidades
- Promover as ações necessárias para a manutenção do risco inerente a um nível aceitável e em consonância com os mais exigentes padrões nacionais e internacionais

Os gestores com responsabilidades diretas nas atividades de operações e de manutenção das suas áreas está posicionado num nível considerado aceitável. Cada gestor tem a responsabilidade de implementar decisões finais para a documentação, desenvolvimento e implementação de ações corretivas ou preventivas pertinentes, nas suas áreas de intervenção. Novas iniciativas empresariais, incluídas no desenvolvimento do portfólio do seu negócio, devem ser acauteladas, bem como a eventual contribuição e exposição para novos riscos operacionais ou incremento dos atuais.

Processo metodológico

A gestão de risco no Grupo TAP passa por um enquadramento sistémico do processo, com recurso ao seguinte processo metodológico:

Processo metodológico

- 1 Avaliação da cultura de risco da Empresa
- 2 Âmbito do processo
- 3 Enquadramento sistémico do processo
- 4 Escrutínio de risco
- 5 Medidas de gestão e controlo do risco no âmbito do sistema de controlo interno
- 6 Graduação dos riscos e quantificação dos riscos
- 7 Monitorização dos riscos
- 8 Relato dos riscos

Acompanhamento, avaliação e atualização do plano

A TAP tem como objetivo de monitorização periódica a emissão de um relatório anual e outros de período menor, se tal for considerado pertinente, onde é efetuada a auditoria e avaliação interna do Plano, dentro do qual se realizarão as seguintes funções:

- a) Assegurar a implementação do Plano e ajustes necessários;
- b) Avaliar e examinar a atividade das Unidades de Negócio (UN's) e Áreas, na prossecução do Plano;
- c) Detectar as não conformidades com o Plano e elaborar as recomendações necessárias à alteração das não conformidades diagnosticadas;
- d) Solicitar relatórios, informações ou documentos aos responsáveis das UN's e Áreas;
- e) Elaborar relatórios sobre procedimentos e processos;
- f) Reunir e avaliar os relatórios parciais de execução do Plano;
- g) Elaborar o relatório anual sobre o Plano, e outros de período menor se assim for considerado pertinente;
- h) Submeter os relatórios a aprovação do Conselho de Administração Executivo (CAE). Posteriormente, o relatório anual, deve ser enviado ao Conselho de Prevenção da Corrupção, bem como aos órgãos de superintendência, tutela e controlo;
- i) Dar conhecimento dos relatórios ao Conselho de Supervisão;
- j) Propor alterações ao Plano, a aprovar pelo CAE;
- k) Dar publicidade aos atos.

O processo de monitorização tem necessariamente uma natureza dinâmica, sendo que os relatórios anuais devem sempre incidir sobre a última das realidades e não se focarem, *ad eternum*, no ponto de partida em que começou a ser implementado o Plano. No entanto, a probabilidade de ocorrência de riscos de gestão é transversal a todas as UN's e Áreas, pelo que o presente Plano e a ação de auditoria interna se aplicam a todas as unidades e subunidades orgânicas. Desta forma, todos os responsáveis e trabalhadores do Grupo TAP têm o dever de colaborar com a Auditoria no âmbito das suas competências.

Fatores de risco e a sua gestão

Risco operacional (Segurança | Safety)

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 dos Colaboradores, os Manuais de Proteção contra Atmosferas Explosivas (Manuais ATEX), os Exercícios de Simulacro de Emergência (incêndio, derrame de produtos químicos e sismo) para treino dos Colaboradores e Equipas de Apoio à Emergência (Central de Segurança, Vigilantes e Brigada de Incêndios), 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 acreditações detidas [EASA Parte 145 (Organizações de Manutenção); EASA Parte M (Aeronavegabilidade Continuada); NP EN ISO 9001:2008 (Sistemas de Gestão da Qualidade), entre outras] que são obrigatórias para a garantia da continuidade da sua atividade.

Risco de saúde e segurança do trabalho

Sistema de gestão de risco apoiado na identificação, avaliação e controlo dos riscos profissionais, com repercussão na saúde e na segurança, que visa melhorar a saúde e a qualidade de vida dos indivíduos e da sociedade, favorecendo a produtividade, através do envolvimento de toda a Empresa numa Cultura de Prevenção de Riscos.

Gestão do risco financeiro

Políticas de gestão do risco financeiro

A gestão económico-financeira do Grupo TAP em 2014 teve como pano de fundo um contexto internacional com múltiplos elementos de instabilidade e mudança, quer a nível geopolítico, quer a nível económico.

No ano em que se assinalou o 25º aniversário da queda do Muro de Berlim, a guerra voltou às portas da Europa, na Ucrânia. Também no Médio-Oriente e no Norte de África se verificou um crescente número de focos de conflito, alguns dos quais subsidiários da chamada Primavera Árabe iniciada em 2011, outros resultantes de tensões e conflitos latentes entre as diversas potências regionais, como é o caso das guerras na Síria e no Iraque.

A crescente tensão entre a Rússia e a Europa teve alguns efeitos económicos e comerciais diretos, através do embargo de exportações à

Rússia, e medidas retaliatórias. No entanto, os maiores impactos poderão ter-se verificado nos mercados energéticos, fundamentais para a economia russa, e que poderão ter sido influenciados, em termos reais e especulativos, pela nova situação vivida. No mesmo sentido, mas num plano estritamente económico, a desaceleração da economia chinesa bem como a estagnação da economia europeia, ambas com peso muito significativo no PIB global, poderão ter contribuído igualmente para a forte queda registada no mercado petrolífero, a partir do 2º semestre do ano.

Depois de 3 anos de grande estabilidade das cotações do petróleo, entre 2011 e 2013, com o Brent oscilando uns meros 10% acima ou abaixo de 110 dólares o barril, no outono de 2014 verificou-se uma queda acentuada e acelerada das cotações, para metade desse nível em final de ano, próximo de 50 dólares por barril. Outras matérias-primas baixaram também de cotação. Quanto ao combustível de aviação, que durante o triénio 2011-2013 se situou, de forma estável em torno de 1.000 dólares por tonelada, baixou para 750 dólares em média no último trimestre do ano, atingindo valores próximos de 500 dólares em final de ano.

Além da economia europeia, também a economia brasileira registou uma quase-estagnação em 2014. De resto, a queda de cotação das matérias-primas e, acima de tudo, do petróleo, veio ensombrar de alguma forma as perspetivas de crescimento e expansão de muitas economias emergentes, que se mantêm muito dependentes dessa fonte de rendimentos para o seu desenvolvimento. Por seu turno, dada a crescente importância que os mercados emergentes assumem atualmente na economia mundial, a desaceleração das economias emergentes pode traduzir-se, rapidamente, em quebra de procura por exportações oriundas dos mercados desenvolvidos. Um exemplo concreto deste fenómeno é o caso de Angola, com uma brusca travagem económica em final de ano.

Naturalmente que todas as correntes e contracorrentes da economia nacional e internacional são importantes para o Grupo TAP, cuja atividade é influenciada pelas macro e micro-tendências dos mercados em que opera. A cotação do petróleo é uma das variáveis globais com impacto determinante na exploração da atividade de transporte aéreo. Mas múltiplos fatores locais como por exemplo a dinâmica do mercado de turismo em Portugal, ou fatores conjunturais como foi o Campeonato do Mundo de Futebol no Brasil este verão, influenciam, de forma mais ou menos significativa, os resultados do Grupo, nomeadamente a nível da sua atividade principal, transporte aéreo de passageiros. Por outro lado, o Grupo não enfrenta os riscos e as oportunidades de forma passiva e expectante pelo que 2014 foi também um ano de forte mudança e crescimento internos, com todas as dificuldades que isso acarreta. O aumento da frota da TAP de 55 para 61 aviões de médio e longo curso assim como o lançamento de 11 novos destinos na Europa e América Latina, em meados do ano, veio alargar ainda mais o espectro de atuação da TAP, diversificar a sua oferta, aumentar o seu leque de oportunidades de negócio, enfrentar ativamente os riscos de um cenário em constante mudança.

Risco de preço

O total de proveitos e ganhos do Grupo, aproximadamente EUR 2,8 mil milhões, depende, em cerca de 80%, da atividade de transporte aéreo de passageiros da TAP. O transporte de carga e correio, também realizado pela TAP, representa cerca de 4% do total de proveitos, situando-se a prestação de serviços de manutenção a entidades fora do Grupo, quer na Manutenção e Engenharia em Portugal, no quadro da TAP, quer na Manutenção e Engenharia Brasil, quase em 6% dos proveitos totais em 2014. As atividades de *duty free shop* do Grupo, levadas a cabo pela Lojas Francas Portugal, representam um valor ligeiramente acima de 6% do total de proveitos e ganhos, sendo os contributos das restantes empresas detidas pela TAPGER, incluindo a Cateringpor, pouco significativo, em termos de vendas para fora do Grupo. De igual modo, a Portugaláia Airlines assume um papel de locador de aeronaves (e sua manutenção) e tripulações, mas totalmente destinado à TAP.

A concentração de proveitos do Grupo no seu *core-business* de transporte aéreo de passageiros e carga é elevada. O transporte aéreo é hoje um bem de consumo corrente e de fácil acesso a inúmeros segmentos de mercado, tendo a TAP transportado, em 2014, 11,4 milhões de passageiros em mais de 320 mil horas de voo. O volume de passageiros ponderado pelas distâncias percorridas (PKU) aumentou, em 2014, 7%, refletindo não só um crescimento mas também uma aceleração da atividade face aos ritmos de crescimento de anos anteriores. Contudo, o preço médio de venda de cada passageiro-quilómetro, que havia subido marginalmente em 2013 face a 2012, baixou consideravelmente em 2014, na mesma ordem de grandeza que o crescimento do volume de PKU. O resultado final global de proveitos de passagens foi de manutenção ao mesmo nível, cerca de EUR 2,2 mil milhões. De referir ainda que a taxa de ocupação global aumentou face ao ano anterior, situando-se em níveis elevados para a Indústria, acima de 80% para o total da operação.

Em termos de geografia da atividade, a Europa (incluindo Portugal) continua a representar 43% do total da operação medida em PKU, sendo as rotas brasileiras responsáveis por 39% dos passageiros-quilómetros totais. A restante América Latina e EUA, por um lado, e África, por outro, têm pesos próximos de 1/10 cada no total de atividade da companhia. Em termos de crescimento, a atividade mostrou-se particularmente dinâmica nas rotas europeias e dos EUA, com crescimentos da ordem dos 10%. Também o Atlântico Médio cresceu significativamente, em resultado da abertura das novas rotas da Colômbia e do Panamá. O volume de tráfego nas rotas brasileiras cresceu cerca de 4% (em especial nas linhas do Norte do Brasil) e África apenas 1%, neste caso com decréscimo na generalidade das rotas mas compensado por aumentos de tráfego importantes, acima de 10%, em dois mercados, Angola e Cabo Verde.

A nível de vendas, Portugal e Brasil mantêm proporções próximas entre si no total de vendas de passagens, de 23% e 22% do total respetivamente. A Europa, excluindo Portugal, é responsável por 40% das vendas totais,

África, 7% (dos quais Angola 4,7%), EUA e América Latina (excluindo Brasil) 4% cada. Já na Venezuela se verificou, ao longo de todo o período uma redução da atividade de vendas, provocada pelas dificuldades sentidas pela TAP na repatriação dessas verbas para Portugal, tendo por isso optado por estimular apenas fora da Venezuela as vendas para essa rota.

Em termos de evolução, nas vendas de passagens registou-se em 2014 um aumento próximo de 8% nos mercados europeus, um decréscimo no mercado nacional de 2,5%, e uma descida no valor das vendas em euros no mercado brasileiro, de 7%. A quebra nas vendas no mercado brasileiro deverá ter estado, parcialmente, associada a uma redução de procura a pretexto do Campeonato do Mundo de Futebol, com menos saídas para o exterior por parte dos consumidores brasileiros e, de um ponto de vista mais lato, devido a uma desaceleração do consumo, em geral, na economia brasileira, bem como devido a aumento da concorrência por parte de outras companhias aéreas nalgumas rotas. No entanto existiu também um efeito cambial dado que, em reais, ao contrário do verificado em euros e dólares, as vendas subiram marginalmente. Esse efeito cambial tem a ver com o fato de as vendas no mercado brasileiro serem efetuadas tendo por base tarifas em dólares, pelo que a forte valorização do dólar, face ao real, implicou, a despeito da quebra de vendas em dólares, uma certa estabilidade em termos de moeda local. A variação negativa significativa registada nas vendas em euros, também em parte por efeito de variação cambial, alterou o peso relativo entre os mercados brasileiro e europeu, em favor deste, tendo o comportamento diferenciado, e compensatório, entre ambas as regiões, permitido manter o tráfego das rotas do Brasil com crescimento positivo.

A estrutura e configuração geográfica da rede, da operação e das vendas da TAP não se alterou, portanto, significativamente em 2014, face aos anos anteriores, mantendo-se a atividade assente em três importantes pilares, Europa, Portugal, Brasil, e explorando ainda duas grandes áreas geográficas com menos peso, Américas (ex-Brasil), e África. O que se verificou, ao longo do tempo, e em 2014 em particular, foi

um significativo esforço de desenvolvimento e aproveitamento dos fluxos de tráfego nas rotas transatlânticas, em particular entre a Europa e a América do Sul. Esse empenhamento da TAP no aprofundamento do mercado defronta-se, contudo, com dois tipos de barreiras relevantes, por um lado as limitações de ordem económica de ambos os lados do Atlântico, seja o crescimento fraco do consumo na Europa e em Portugal, seja o claro arrefecimento da economia brasileira, por outro lado, a concorrência cada vez mais intensa e diversa não só nas linhas tradicionais do Brasil, como Rio e São Paulo, mas ainda noutras rotas onde algumas companhias europeias concorrentes se vão também posicionando, por exemplo, Brasília. De igual modo, companhias não europeias, quer da América Latina, quer de outras áreas geográficas, poderão de futuro alterar ainda mais o xadrez concorrencial no Atlântico Sul, tentando ameaçar eventualmente o posicionamento estratégico que a TAP foi construindo ao longo dos anos.

Naturalmente que, nas rotas europeias, a ameaça concorrencial é bem mais forte que nas rotas transatlânticas e a forte presença da Easyjet e da Ryanair, esta com a sua nova base em Lisboa, em concorrência com a TAP em múltiplas linhas europeias, conduz a uma forte limitação ao aumento de tarifas e a uma tendência de degradação da média tarifária refletida no *yield*. Todos estes fatores conduzem a uma situação complexa e delicada de *trade-off* entre preço e quantidade, e uma necessidade permanente de ajustamento face às estratégias tarifárias e de rede dos concorrentes.

Para além dos proveitos com transporte de passageiros, os proveitos provenientes do transporte de carga e correio constituem um complemento importante, com um peso na receita equiparado ao de um dos grandes mercados europeus de passagens aéreas, como a Alemanha, por exemplo, com uma dimensão próxima de EUR 120 milhões anuais. O transporte de carga tem um *modus operandi* que é condicionado, em diversas rotas, pelos limites, em termos de espaço e peso, resultantes da taxa de ocupação do avião em passageiros e das rotas e equipamentos operados, com as inerentes necessidades de combustível.

Por exemplo, numa rota longa mas operada em avião de médio curso, como Moscovo ou Sal, a disponibilidade para carga é limitada pelo volume de combustível necessário. Já numa rota operada por aviões de longo curso, a possibilidade de transporte de carga é muito superior, dadas as características das aeronaves, nomeadamente em termos de tanques de combustível. Ainda no longo curso, as circunstâncias são ainda variáveis consoante se trate de A330 ou A340. Os proveitos de carga subiram em 2014 cerca de 2%, tendo a tonelagem aumentado 6% e o *yield* médio baixado 4%. Os mercados mais importantes em termos de carga são o Brasil e Portugal, Alemanha, mas também EUA, Itália, França, Angola, embora mercado de destino da carga muito importante, não é relevante como mercado originador ou emissor. Em 2014, o Brasil registou um crescimento muito importante. De referir que o mercado de carga é muito sensível à concorrência de outras companhias, tendo menor fidelização, nomeadamente pelas inúmeras possibilidades de *routings* alternativos, e estando sujeito à natural captura por parte de operadores com frotas importantes e aviões de grande capacidade, por exemplo, as companhias aéreas do Golfo.

Se o transporte aéreo de passageiros e carga pela TAP representa cerca de 84% do total de proveitos do Grupo, a atividade de manutenção e engenharia, a nível de prestação de serviços para terceiros, representa perto de 6% do total, tendo atingido em 2014 um volume de negócios de aproximadamente EUR 160 milhões, sendo cerca de 70 milhões da responsabilidade da TAP-Manutenção e Engenharia Brasil. Contudo se, por um lado, a prestação de serviços de manutenção a terceiros tem um peso limitado no volume global de proveitos do Grupo, já o seu contributo total, incluído o trabalho realizado na frota TAP, tem uma dimensão muito relevante. O trabalho de manutenção da frota de 61 aviões de médio e longo curso da TAP representa, em conjunto com a atividade para terceiros, um montante que transcende em muito a dimensão contabilística da manutenção e engenharia nas contas do Grupo. Nalguns indicadores, a atividade de manutenção e engenharia tem uma expressão particularmente significativa, desde logo em termos de pessoal e pessoal



especializado. A título de exemplo, também, o volume de materiais consumidos, utilizados quer na frota da TAP quer para manutenção de outras companhias, ultrapassa anualmente os EUR 150 milhões. A componente de trabalhos para terceiros, no conjunto das duas entidades de manutenção, em Portugal e no Brasil, deverá representar, em termos aproximados, metade da dimensão económica do conjunto da atividade de manutenção e engenharia, sendo a outra metade a correspondente à frota da TAP. Em 2014 o significativo acréscimo de proveitos para terceiros, na manutenção e engenharia, em Portugal, face ao ano anterior, deveu-se principalmente ao trabalho realizado nas novas aeronaves de longo curso recebidas e reconfiguradas pela TAP, de acordo com o acordado com o locador no âmbito do contrato de aluguer dessas aeronaves.

Além da atividade de transporte aéreo de passageiros e carga, e da atividade de manutenção e engenharia, também a atividade de vendas *duty free*, levada a cabo pela Lojas Francas de Portugal, assume um peso relevante no conjunto de proveitos global do Grupo. Esta atividade tem vindo a crescer, a desenvolver-se e a reestruturar-se de ano para ano, tendo-se verificado um aumento de proveitos superior a 10% em 2014, função não só do aumento de áreas comerciais em funcionamento mas sobretudo do aumento também próximo de 10% do tráfego nos aeroportos nacionais, que possibilitou um acréscimo do volume de vendas e inclusive um ligeiro aumento do preço unitário por transação.

Em síntese, o ano transato foi caracterizado por uma manutenção do valor global de proveitos de transporte aéreo, a despeito do aumento da operação e decorrente da baixa do preço médio das passagens aéreas, e por um crescimento significativo no valor global de proveitos quer da atividade de manutenção, quer da atividade de lojas francas.

Risco de preço de combustível e outros gastos

O conjunto de custos específicos da atividade de transporte aéreo, incluindo combustíveis, *handling*, taxas de navegação e aeroportuárias, *catering*, custo de manutenção, aproxima-se de mil e quinhentos milhões de euros num total de custos globais do Grupo próximo de EUR 2,9 mil

milhões, ou seja mais de metade do total. Este conjunto de custos não inclui custos salariais com pessoal navegante nem os custos inerentes à locação de aeronaves e amortizações de equipamentos no Ativo da TAP.

Do total de custos variáveis referidos, mais de metade correspondeu em 2014 a combustível, sendo portanto o combustível responsável por cerca de 27% do total de custos globais do Grupo, aproximadamente em linha com o que se vinha verificando em anos anteriores desde a subida das cotações do petróleo para o patamar dos 100 dólares por barril, embora com uma dimensão superior, este ano, da operação, em cerca de 4-5%, quer em termos de horas de voo, quer em termos de lugares-quilómetro oferecidos (PKO).

O ano de 2014 ficou marcado pela fortíssima queda do preço do petróleo no último trimestre do ano, não tendo essa descida tido ainda um impacto relevante na fatura global de combustível da TAP. De facto, a média de preços de mercado entre janeiro e setembro de 2014 foi apenas marginalmente inferior ao valor médio do ano anterior e só no último trimestre do ano a baixa de cotações se intensificou fortemente. Por outro lado, a baixa de preços registada em mercado só tem reflexos na faturação à Empresa aproximadamente um mês mais tarde, dados os procedimentos de faturação estabelecidos com as companhias abastecedoras. Por outro lado, ainda, existe uma componente do preço total que é rígida à baixa de cotações, e cuja proporção na faturação aumenta inversamente com o preço de mercado, isto é, taxas, margens das abastecedoras e outras despesas e comissões, são contratualizadas e adicionam ao preço de mercado, qualquer que seja o nível em que o mercado se situe. Finalmente, o efeito das operações de *hedging* contratadas em 2014 e 2013 para o ano em curso tiveram também por efeito retardar o impacto da baixa das cotações. O câmbio do euro face ao dólar, embora se tenha depreciado fortemente em final do ano, registou um valor médio em 2014 muito próximo do de 2013, tendo sido um fator relativamente neutro no que ao custo com combustível se refere.

O aumento da atividade, em termos de número de voos e horas voadas, resultante do aumento da frota e das novas rotas, na segunda metade

do ano, implicou um acréscimo de consumo de combustível, em volume, de 5,5%. O preço médio de mercado em 2014, tendo em atenção o desfazamento temporal normal da faturação, foi 5% mais baixo que em 2013. O aumento do custo total da TAP com combustíveis verificado em 2014, face a 2013, na ordem dos 4%, tem assim justificação quer na componente fixa do custo, que limita o efeito de baixa do preço, quer na componente de cobertura de preço que, num contexto de queda abrupta de cotações, tem um efeito desfavorável imediato. De referir no entanto que a política de cobertura de risco da TAP se manteve conservadora em termos de prazos e montantes e que, portanto, tem uma expressão menor do que em muitas das companhias suas congéneres e concorrentes, de acordo com dados que são públicos.

Depois do combustível, a maior rúbrica de custos de exploração reside em gastos com pessoal que, não sendo um custo diretamente variável com a operação, não é contudo totalmente rígido. Por um lado, este custo está sujeito aos enquadramentos salariais definidos em Portugal pelo Governo, tendo sofrido alterações significativas nos anos recentes em função de decisões políticas, e determinações do Tribunal Constitucional. Também no Brasil, a legislação respetiva determina valores obrigatórios para os aumentos salariais a respeitar. Por outro lado, os custos salariais são influenciados pela conjuntura económica e pelo comportamento do mercado de trabalho, que influencia a capacidade de obtenção de aumentos salariais por parte dos sindicatos. Por outro lado, os custos globais com pessoal são inevitavelmente influenciados por aumentos de escala e aumentos de atividade da Empresa, situação que se verificou na TAP em 2014. O aumento de frota e da rede da TAP implicou a formação de novos pilotos e assistentes de bordo. No entanto, a despeito deste aumento significativo do efetivo de pessoal de voo, tendo em conta os níveis salariais distintos e o efeito conjugado das alterações legislativas verificadas em 2014, face a 2013, o crescimento global dos custos com pessoal situou-se num valor percentual muito limitado, entre 2 e 3% na companhia aérea e de apenas 1% no Grupo.



Embora de natureza distinta, o custo com fornecimento de serviços de *handling*, atividade muito intensiva em mão-de-obra, acaba por estar também dependente de fatores como o andamento do mercado de trabalho e da inflação, sendo esta última uma das variáveis de *pricing* definidas na contratualização com operadores de assistência em terra, como é o caso da Groundforce. A Groundforce, é responsável por uma parcela significativa do total de assistências realizadas visto ser o prestador de serviços de *handling* nos *hubs* em Portugal. Ao contrário do que sucede em Portugal e na Europa, onde os níveis de inflação se mantêm próximo de zero, em mercados como o Brasil os custos tendem a subir por efeito indireto da inflação nas subidas salariais mandatórias, repercutidas na faturação pelos operadores de *handling*.

Outra fonte de exposição da Empresa a custos reside nas taxas aeroportuárias e nas taxas de navegação. As taxas aeroportuárias, por aeronave e por passageiro, tiveram um significativo acréscimo no ano em virtude de alterações contratuais impostas pela Ana-Aeroportos de Portugal, posteriormente à sua privatização e também, no estrangeiro, no Brasil em especial, em virtude de subidas de preços impostos pelos aeroportos brasileiros, na sequência dos investimentos realizados por estas entidades no quadro da reabilitação de infraestruturas prévia à realização da Copa do Mundo de Futebol. Quanto às taxas de navegação, o seu aumento situou-se em linha com o aumento de passageiros-quilómetro oferecido (PKO) e horas de voo, ou seja, com o crescimento do nível de atividade efetiva da TAP, em torno de 5%. A nível europeu, em particular, o aumento de *Service Units* no Eurocontrol (voos ponderados pelo peso da aeronave e distância percorrida) foi de 5,3%, adicionado de uma subida de preço ligeiramente menor que 1%. Em relação às restantes entidades de controlo de tráfego aéreo, o custo médio subiu menos do que na Europa, entre outras razões pela menor distância das novas rotas de longo curso lançadas no ano, face às rotas já operadas, baixando o custo médio por voo.

Entre outros custos relacionados com a operação de voo destacam-se ainda custos como os de manutenção, locação, fretamentos e amortizações. Os custos de manutenção da frota TAP estão em parte dependentes das necessidades de reparação e conservação, normalmente crescentes com o aumento da idade média da frota e com o número de horas de voo. Por outro lado, também a subida do dólar causa impacto na componente de materiais e na parte dos serviços subcontratados aos MROs externos. Em 2014, parte significativa do aumento de custos com materiais consumidos foi da responsabilidade de trabalhos para terceiros. Em 2014, a locação operacional de aeronaves sofreu um aumento de 10% face ao ano anterior, que resultou do efeito conjugado da introdução na frota em *lease* operacional de 6 aviões adicionais, face aos 18 já existentes em *lease* operacional, sendo contudo o nível médio de rendas mensais das novas aeronaves inferior à das anteriores e tendo ainda em consideração que a locação se iniciou apenas em meados do ano. Em contrapartida, houve necessidade de recorrer a diversos fretamentos, em níveis superiores aos de anos anteriores, para compensar o desfasamento entre a entrada em operação das novas aeronaves e das novas

tripulações e os compromissos existentes decorrentes da venda de passagens realizadas à *antieriori*. Outro aspeto relevante relacionado com o conjunto de custos associados à frota foi a alteração do valor global de amortização anual das aeronaves e *spares* propriedade da TAP, ou em regime de locação financeira, em linha com a expectativa de permanência média mais duradoura da frota na posse e operação da TAP.

No que se refere a custos comerciais da atividade de transporte aéreo, os custos com comissionamento mantêm a sua trajetória descendente, fruto do investimento em novas tecnologias e na adesão crescente dos clientes à compra de passagens via *internet*.

Também no âmbito de custos comerciais, neste caso relativos à atividade de *duty free shop* se verificou um crescimento significativo nas Lojas Francas Portugal, em linha com o crescimento de dois dígitos verificado na atividade. Tratou-se do aumento de custos com mercadorias vendidas mas verificou-se ainda um agravamento mais que proporcional nos custos com rendas e taxas de exploração em aeroportos no quadro da renegociação contratual com a Ana-Aeroportos de Portugal. Embora o impacto em 2014 deste aumento de custos tenha sido adverso, a prorrogação de todas as licenças necessárias à atividade, com um horizonte até 2020, veio criar perspectivas favoráveis, e um horizonte de previsibilidade, para o desenvolvimento deste segmento da atividade do Grupo, corporizado na Lojas Francas de Portugal.

Risco cambial

O risco cambial a que o Grupo está sujeito decorre em primeira instância da distribuição geográfica da sua atividade de transporte aéreo de passagens e carga e em muito menor escala das suas vendas de serviços de manutenção quer em Portugal quer na TAP-Manutenção e Engenharia Brasil. A exposição cambial do Grupo depende, também, da denominação cambial dos custos da exploração, entre os quais se destacam os combustíveis, principal rúbrica de custos e quase totalmente denominada em dólares. Por fim, tanto o Ativo como o Passivo do Grupo integram bens e dívidas sujeitos à influência direta ou indireta, reconhecida ou não, de variações cambiais. São eles desde logo o montante dos ativos (hangares, existências, etc.) da unidade brasileira de manutenção e engenharia, ativos cujo valor é influenciado pelo real brasileiro, ou ainda valores em tesouraria em moeda estrangeira, ou ainda, do lado do Passivo, a componente da dívida remunerada contratada em dólares e que representa cerca de 12% do total em dívida do Grupo. Por fim, também o Passivo e Capital Próprio da TAP-Manutenção e Engenharia Brasil constituem uma exposição cambial de natureza passiva ao real brasileiro.

A nível de receitas de transporte aéreo de passageiros, a componente em euros representa metade do total, correspondente às vendas em Portugal, na restante zona euro e em países europeus e africanos com regimes cambiais associados ao euro. A exposição ao dólar resulta das vendas nos EUA, no Brasil e em Angola, representando aproximadamente 30% do total. As restantes divisas, correspondentes a 1/5 das vendas, incluem a libra e o franco Suíço, as moedas nórdicas e do leste europeu, o metical Moçambicano, ou o bolívar Venezuelano. Esta última divisa tem, além do seu impacto nos proveitos, igualmente um peso importante a

nível do Balanço, na tesouraria, em virtude de a transferência do valor acumulado resultante de vendas de períodos recentes se encontrar pendente de decisões morosas das autoridades da Venezuela, face à difícil situação financeira do país.

A exposição ao dólar no mercado brasileiro continua a ser uma das particularidades desse mercado, com raízes históricas nas fases de hiperinflação vividas no passado pelo Brasil e consequente dolarização parcial da sua economia. Este fator contudo tende a diminuir de importância e a sensibilidade dos consumidores à flutuação cambial face ao dólar tende a reduzir-se progressivamente. No mercado de Angola também se começou a assistir, em 2014, a uma gradual dissociação cambial do kwanza face ao dólar, tendo sido determinada pelas autoridades, na segunda metade do ano, uma progressiva depreciação do kwanza, fenómeno que não se pode desligar da significativa alteração do contexto financeiro do país resultante da queda do preço do petróleo.

A exposição cambial mais importante do Grupo é a relativa ao dólar e reside em grande parte na compra de combustível de avião que, dependendo do nível médio das cotações em cada exercício económico do Grupo, pode desequilibrar mais ou menos a balança cambial e a exposição a esta divisa. Com muito menor peso que o combustível, o conjunto de custos com materiais e subcontratação para manutenção e reparação de aeronaves, quer próprias, quer de terceiros, contem também uma proporção significativa do seu total, denominada em dólares. Existem ainda componentes denominadas em dólares (e outras divisas) nos custos com taxas de navegação e aterragem, embora a parcela mais significativa seja denominada em euros, quer em Portugal, quer na Europa a nível do Eurocontrol. Outros custos, como a locação operacional, por exemplo, são, na quase totalidade, denominados em dólares, sendo, no entanto, o seu peso diminuto na estrutura de custos da companhia aérea e do Grupo.

A nível de combustível – e funcionando este mercado em dólares, independentemente das condições de faturação acordadas com fornecedores, nacionais e estrangeiros –, a exposição cambial exclui a componente relativa a taxas e margens das abastecedoras em mercados como Portugal e Europa, nos quais esta parcela é estabelecida em euros ou outras divisas locais. Esta componente do custo com combustível é tanto mais relevante, em termos relativos, quanto mais baixas as cotações de mercado do *jet fuel*, dado que se trata de um conjunto de encargos aproximadamente fixos e rígidos em cada período contratual plurianual. Pode estimar-se, no entanto, que a exposição ao dólar resultante unicamente do impacto efetivo do preço de mercado do *jet fuel* tenha representado, em 2014, um percentual próximo de 90% da faturação total com combustíveis, sendo o restante respeitante a todos os custos restantes. A queda do preço do petróleo verificada em final de 2014, a manter-se, implicará uma redução substancial na exposição cambial líquida ao dólar da TAP, e do Grupo, em termos futuros.

Em síntese, a exposição ao dólar tem sido, nos últimos anos, e em 2014, uma exposição negativa, em termos líquidos, resultante da estrutura de custos e proveitos. A presente

baixa dos preços do petróleo tenderá a provocar uma redução dessa exposição cambial líquida, estando no entanto o seu efeito, de futuro, dependente da durabilidade e intensidade dessa baixa de preços.

O impacto da cotação cambial do euro face ao dólar, em fim de período, como a que ocorreu em 2014, face ao final de 2013, superior a 10%, gera diferenças cambiais na dívida em dólares que, não tendo um peso determinante na dívida total – apenas 12% da dívida global é denominada em dólares –, sofre contudo impactos importantes se a variação cambial for muito grande. Ao contrário da variação da cotação do dólar em final de exercício, em dezembro de 2014, face ao final de 2013, que foi muito significativa, a variação média do câmbio do dólar ao longo do ano em 2014, face a 2013, teve um valor quase negligenciável. A forte subida do dólar em final de ano teve, por conseguinte, como reflexo, um custo substancial, relativamente à dívida, em resultados financeiros, na TAP e no Grupo.

Em termos futuros, o risco resultante de exposição cambial da TAP e do Grupo reside, para além de todos os fatores enunciados, igualmente, dada a sua relevância, no projeto estratégico e compromisso de investimento existente, relativamente à aquisição da nova frota de longo curso Airbus A350, a ser entregue a partir de 2017, e ao seu modo de financiamento.

Risco de taxa de juro

O ano de 2014, num contexto de estabilização dos mercados financeiros internacionais e num quadro de inflação praticamente inexistente, na Europa, continuou a ser caracterizado por taxas de juro quase nulas na Europa e muito baixas nos EUA. Também as taxas de juro de longo prazo, nomeadamente da dívida pública, em Portugal e na maioria dos países europeus, se mantiveram em níveis historicamente baixos. A descompressão verificada nos mercados financeiros, após anos de grande tensão provocada pelas crises das dívidas públicas na zona euro, permitiu igualmente uma baixa generalizada dos custos do crédito, nos mercados internacionais e também no mercado nacional. O aumento da liquidez nos mercados monetários, a estabilização financeira da economia nacional, bem como a ligeira retoma do crescimento da economia, permitiu às instituições financeiras começarem a praticar condições de crédito menos restritivas e concederem empréstimos com margens mais baixas, incluindo em financiamentos de curto prazo.

O valor global da dívida remunerada do Grupo, EUR 1.062 milhões, manteve-se em 2014 sensivelmente ao mesmo nível que em 2013, tendo-se verificado contudo uma substituição relevante de valores em dívida de empréstimos a médio e longo prazo por operações de mais curto prazo, predominantemente no mercado nacional. As linhas de curto prazo utilizadas no ano apresentaram, no geral, margens menores que as contratadas nos últimos 2 anos. Em resultado dessa circunstância, a margem média das operações a taxa flutuante baixou ligeiramente. Por outro lado, tendo a componente de curto prazo representado a quase totalidade da contração de nova dívida, e sendo as novas operações a taxa variável, o peso da dívida a taxa flutuante passou de 48% para 56% do total. A amortização parcial programada de empréstimos de longo prazo a taxa fixa, com a

inerente substituição por dívida de curto prazo a taxa variável, indexada à euribor, teve por consequência, nalguns casos, uma redução ligeira da taxa de juro efetiva a pagar, a despeito dos *spreads* praticados. Tendo em conta ainda a manutenção em níveis próximos do zero das taxas Euribor, a taxa de juro média ponderada do Grupo terá, assim, sofrido uma redução, ainda que ligeira, em 2014, face ao nível de 2013.

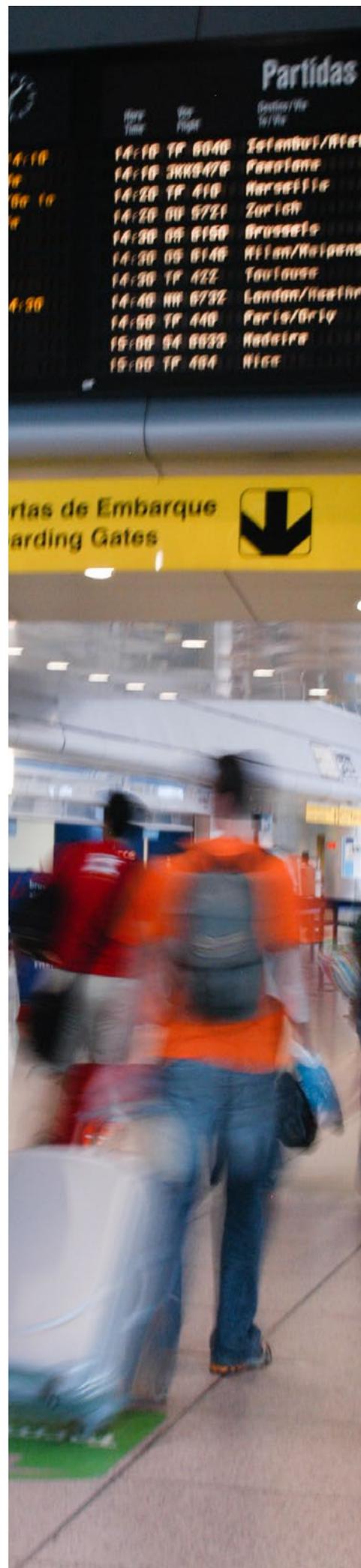
O resultado financeiro líquido do Grupo, em 2014, foi assim substancialmente influenciado por alterações com origem na exposição cambial ao dólar, relativamente à dívida denominada nessa divisa, e também com origem no registo de perdas cambiais no bolívar, com caráter excepcional, em resultado do novo enquadramento determinado pelas autoridades venezuelanas. Em termos resumidos, cerca de 43% do total de custos financeiros totais resultou em 2014 de custos com diferenças cambiais. Cerca de 6% corresponderam a custos financeiros da TAP–Manutenção e Engenharia Brasil. Marginalmente mais de metade dos encargos financeiros do Grupo corresponderam a juros e outros custos de financiamentos e *leasings* financeiros da TAP, da Portugal Airlines, e da TAP SGPS. Este valor, de aproximadamente EUR 43 milhões, remunerou no ano uma dívida total que em final de exercício se situava em EUR 1.062 milhões.

Risco de crédito e de liquidez

O risco de liquidez do Grupo é, por conseguinte, uma confluência dos fatores que resultam da exploração, do financiamento existente e respetivo serviço da dívida, das condições de negociação de novas operações, da concessão de liquidez intra-grupo, de custos ou ganhos cambiais e de atividades de investimento, quando significativas. O Grupo tem que assegurar anualmente um serviço da dívida que, embora devidamente planeado e distribuído no tempo, tem peso na tesouraria e tem que ser regularmente avaliado face aos desenvolvimentos ocorridos no exercício. Eventuais disfuncionalidades verificadas nos mercados financeiros, como as que ocorreram aquando da crise das dívidas soberanas, ou eventuais choques de mercado a nível de custos ou proveitos correntes da Empresa, condicionam, com maior ou menor intensidade, a tesouraria, a liquidez e o equilíbrio económico-financeiro e a prosperidade do Grupo.

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

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, Lda. (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 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*.

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. 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*.

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)

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 demonstrarem 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.

Situação Económica

Resultados consolidados do Grupo TAP

Em 2014, o negócio de transporte aéreo continuou a representar um forte contributo para o desenvolvimento da economia global. A procura de passageiros em termos de totais de passageiro-quilómetro registou, a nível global, uma evolução de aproximadamente 5,9% face a 2013, em linha com o crescimento verificado nos últimos 30 anos, enquanto a capacidade aumentou em 5,6%. A taxa de ocupação dos voos, na ordem dos 79,7%, situou-se próxima dos níveis máximos históricos, comprovando a esforço das companhias aéreas de maximizar a captação da procura. Em contrapartida, a Indústria evidenciou uma queda do *yield* global médio de -0,9% em 2014, resultando numa perda de rentabilidade. Na Europa a rentabilidade das companhias aéreas da região apresenta-se condicionada quer pelo desenvolvimento da atividade num mercado considerado maduro, onde a expansão da procura se apresenta significativamente mais moderada (na ordem dos 3,7%), quer pelo impacto da crise económica contínua em toda a zona euro. Relativamente ao mercado de carga aérea, apesar de ter-se verificado uma taxa de ocupação de 47,2%, foi registado um robusto aumento de 4,1% da carga total transportada, superior à evolução global de trocas mercantis do mesmo ano em 1,1 p.p.. Entretanto, os preços de combustível de avião, embora numa trajetória descendente mas ainda significativamente superiores ao verificado no início da década, continuaram a condicionar a 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.

Rendimentos e Ganhos Operacionais 2014



- 83,5% Vend. e Prest. Serv. Transporte Aéreo
- 5,8% Vend. e Prest. Serv. Manutenção e Engenharia
- 6,9% Vend. e Prest. Serv. Outros
- 3,8% Outros
- 0,04% Subsídios à Exploração

Gastos e Perdas Operacionais 2014



- 47,1% Custo das Merc. Vend. e Mat. Cons. e Forn. e Serv. Externos exceto combustível
- 29,4% Combustível
- 21,3% Custos com o Pessoal
- 2,2% Outros

Resultados consolidados do Grupo TAP

EUR milhões

	2014	2013
Rendimentos e Ganhos Operacionais	2.805,0	2.722,9
Resultado antes de Impostos	(78,8)	(0,4)
Resultado Líquido dos detentores do capital da empresa-mãe	(85,1)	(5,9)
Resultado Líquido dos interesses não controlados	4,1	5,0

Na presença do contexto acima descrito, o desempenho consolidado ao nível da globalidade das empresas do Grupo, agravou-se, tendo a TAP SGPS finalizado 2014 com um resultado líquido dos detentores do capital da empresa-mãe no valor de EUR -85,1 milhões, menos EUR 79,2 milhões, que os EUR -5,9 milhões registados em 2013.

Contribuíram para aquele desempenho os resultados apurados para a empresa TAP, S.A., que apresentou um resultado líquido de EUR -46,4 e para a empresa AEROPAR – empresa detentora de 47,64% do capital da TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, com EUR -11,0 milhões. Relativamente à Manutenção e Engenharia, a TAP–Manutenção e Engenharia Brasil registou um resultado líquido de EUR -22,6 milhões. No que refere 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., e em que a TAP, SGPS, S.A. é detentora de um conjunto de ações representativas de 49,9% do respetivo capital social, a empresa atingiu um resultado líquido positivo no valor de EUR 2,4 milhões.

O resultado antes de impostos totalizou EUR -78,8 milhões, menos EUR 78,4 milhões, face aos EUR -0,4 milhões verificados em 2013.

Resultados Operacionais

Ao nível operacional (antes de gastos de financiamento e impostos), a Empresa registou EUR 2,6 milhões, um valor inferior, em EUR 41,5 milhões, ao montante verificado em 2013.

De referir, com impacto relevante na expressão do resultado, o encargo com combustíveis, refletindo um incremento decorrente da expansão da atividade atenuado, embora ligeiramente, pela evolução favorável do preço em dólares no último trimestre do 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 2014, um valor na ordem dos EUR 797,8 milhões, ou seja, 33,0% do total de Gastos e Perdas Operacionais desta empresa. Aquele montante traduziu um incremento de 3,9% face ao valor registado em 2013, equivalendo esta evolução a EUR 29,8 milhões, sendo EUR -16,7 milhões atribuíveis ao efeito preço.

O total de gastos e perdas operacionais, não incluindo depreciações, amortizações e *leasings* de avião e sobressalentes, cifrou-se em EUR 2.657,7 milhões, mais EUR 146,6 milhões, ou seja, mais 5,8% do que em 2013.

O total de rendimentos e ganhos operacionais atingiu EUR 2.805,0 milhões, montante que compara com EUR 2.722,9 milhões do ano anterior, ou seja mais 3,0%. No total de vendas e serviços prestados, verificou-se um acréscimo de EUR 29,3 milhões, mais 1,1% que o valor atingido no ano transato. Este resultado traduziu o comportamento dos proveitos

Encargo com Combustíveis na TAP, S.A.

EUR milhões

	2014	2013	var. (abs.)
Total (*)	797,8	768,0	29,8
Efeito Preço			-16,7
Efeito Quantidade			43,0
Aquisição de Licenças de Emissão de CO ₂	4,7	1,0	3,7

(*) Inclui encargo relativo à aquisição de Licenças de Emissão de CO₂

gerados pelo Transporte Aéreo que registaram uma diminuição de EUR 1,4 milhões (-0,1%). Nos proveitos de Manutenção e Engenharia verificou-se um acréscimo de EUR 14,3 milhões (+9,7%), tendo as outras prestações de serviços, decorrentes de atividades complementares ao *core business* da Empresa, apresentado, face a 2013, um desempenho superior em EUR 16,5 milhões (+9,2%).

O total registado em ganhos e perdas em empresas associadas situou-se em EUR 1,6 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 um agravamento de EUR 125,4 milhões, mais 10,9% que em 2013. O total de gastos com pessoal atingiu EUR 578,9 milhões, ou seja, mais EUR 7,0 milhões que no ano anterior como reflexo das variações verificadas na globalidade das respetivas rubricas, designadamente, em outros gastos com pessoal nas vertentes de seguros e de gastos de ação social.

Resultados Financeiros

A despesa financeira líquida cifrou-se em EUR 81,4 milhões, refletindo um agravamento na ordem dos EUR 36,9 milhões, relativamente ao resultado de 2013. O comportamento registado na função financeira foi, principalmente, influenciado pelo incremento verificado 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 Rendas de *leasings* de frota), atingiram EUR 178,3 milhões, menos EUR 47,1 milhões que em 2013.

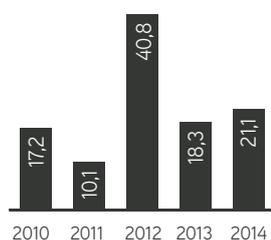
Resultado Operacional consolidado do Grupo TAP

EUR milhões

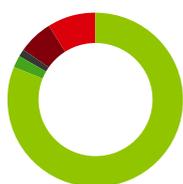
	2014	2013
Rendimentos e Ganhos Operacionais	2.805,0	2.722,9
Vendas e serviços prestados	2.698,3	2.669,0
Transporte Aéreo	2.342,6	2.344,1
Manutenção e Engenharia	161,0	146,8
Outras vendas e serviços prestados	194,7	178,2
Subsídios à exploração	1,2	3,9
Ganhos e perdas em associadas	1,6	0,7
Outros rendimentos e ganhos	104,0	49,4
Gastos e Perdas Operacionais	(2.715,0)	(2.563,1)
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(259,1)	(214,8)
Fornecimento e serviços externos exceto combustível	(1.018,4)	(937,4)
Combustível	(797,8)	(768,0)
Gastos com pessoal	(578,9)	(571,9)
Outros	(10,1)	(6,5)
Outros gastos e perdas	(50,8)	(64,6)
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(85,4)	(115,8)
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	(2,0)	
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	2,6	44,1

Formação Bruta de Capital Fixo

EUR milhões



2014



- 81,3% Equip. Básico (Aviões+Rot. React. Reserva+Máq. e Apar. Diversa + Outros)
- 2,1% Edifícios e Out. Construções
- 1,5% Equip. de Transporte
- 6,3% Equip. Administrativo
- 8,8% Outros (Out. Ativ. Fix. Tang. + Ativos Intang. + Ferram. e Utens.)

Situação Financeira

O total do Ativo consolidado da TAP, SGPS, S.A. ascendeu a EUR 1.560,4 milhões, enquanto o grau de utilização dos Ativos, expresso pelo rácio entre o Volume de Negócios e o total do Ativo da Empresa, atingiu 1,72.

Em 2014, no âmbito do Grupo TAP, o total da Formação Bruta de Capital Fixo atingiu EUR 21,1 milhões. Este valor reflete, essencialmente, os investimentos em equipamento básico com a aquisição de material de reserva, rotáveis e equipamento de reator para as frotas aéreas e máquinas e aparelhagem diversa, bem como em ferramentas e utensílios e administrativos.

A análise dos indicadores económico-financeiros evidencia uma Situação Líquida da Empresa na ordem dos EUR -511,9 milhões, traduzindo um agravamento, face a 2013, de EUR 138,5 milhões. Refira-se, ainda, a existência de interesses não controlados no valor de EUR 7,9 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 2.072,3 milhões, sendo de EUR 536,8 milhões o valor relativo ao Passivo Não Corrente, e de EUR 1.535,4 milhões o valor referente ao Passivo Corrente, que representa, atualmente, 74,1% do total do Passivo, mais 13,7 p.p. que em 2013.

No que refere à estrutura do endividamento, empréstimos bancários e locação financeira, no final de 2014, o total atingiu EUR 1.061,7 milhões. Os compromissos relativos a dívida remunerada corrente, com o valor de EUR 633,7 milhões, representavam 59,7% do total, mais 22,5 p.p. que em 2013.

PERSPETIVAS PARA 2015

Conjuntura macro e do sector

Após um crescimento da atividade económica mundial na ordem dos 3,3% em 2014, espera-se para 2015 um crescimento ligeiramente superior, entre 3,5% e 3,7%. Subjacente a este comportamento da economia mundial é de referir a quebra dos preços do petróleo como um fator impulsionador do crescimento nas economias desenvolvidas, embora as repercussões no investimento, em particular para as economias em vias de desenvolvimento, sejam menos positivas. É de destacar a assimetria existente entre economias, com os EUA, a zona euro e a Índia a beneficiarem de perspetivas mais positivas para 2015, ao contrário da China, Rússia e outras economias fortemente dependentes em exportações de *commodities* a refletirem um abrandamento do crescimento.

Assim, nos EUA, espera-se um crescimento 3,6% para 2015 (1,2 p.p. acima do verificado em 2014). Estas expectativas baseiam-se no aumento da procura interna – fortemente impulsionado pela redução do preço do petróleo –, na moderação da política fiscal e na manutenção da política monetária, apesar da contração das exportações líquidas devido à apreciação do dólar. Para a China, prevê-se uma quebra do crescimento para níveis abaixo dos 7% (uma quebra de 0,4 p.p. face a 2014), devido ao declínio dos preços do imobiliário e aos esforços governamentais de moderação de investimento. Prevê-se, também, que este abrandamento tenha implicações nas restantes economias asiáticas, com consequentes quebras nos crescimentos da região. Contudo, e tal como em 2014, espera-se que a Índia permaneça exceção ao abrandamento sentido e que, pelo contrário, prevaleça o crescimento económico já verificado em 2014. Para os países do CIS (*Commonwealth of Independent States*), e em particular para a Rússia, as previsões apontam para uma forte contração da atividade económica. Trata-se, por um lado, de economias fortemente dependentes de exportações de petróleo e, por outro lado, de economias muito próximas das tensões geopolíticas sentidas ao longo de 2014, e muito dependentes da taxa de câmbio do rublo russo, com consequências diretas na atividade económica e implicações na confiança nos mercados. Adicionalmente, espera-se ainda que outros países que dependam substancialmente da exportação de *commodities*, nomeadamente economias da América Latina e África Subariana, vejam os seus crescimentos negativamente afetados pela quebra do preço do petróleo e pela redução da procura de matérias-primas em geral, alcançando crescimentos de 1,3% e 4,9%, respetivamente (em ambos os casos apenas 0,1 p.p. acima do desempenho de 2014).

Na zona euro, apesar do crescimento do terceiro trimestre de 2014 se ter situado abaixo das expectativas, prevê-se que a atividade económica cresça 1,2% em 2015, impulsionada mais uma vez pela redução dos preços do petróleo, assim como pela continuação da flexibilização da política monetária, redução da carga fiscal e depreciação do euro. Concomitantemente, antecipa-se que o investimento privado sofra uma redução, parcialmente causada por uma pior *performance* das exportações para mercados emergentes.

Relativamente à economia portuguesa, sentiu-se uma estabilização dos indicadores de confiança e sentimento económico em 2014, indicando perspetivas de continuação da recuperação do consumo doméstico, de queda do desemprego (de 14,2% em 2014, para 13,4% em 2015) e de baixa pressão inflacionária (0,1% esperados para 2015, mantendo-se razoavelmente em linha com os -0,2% de 2014). Quanto ao investimento privado, espera-se uma ligeira subida (de 2,4% em 2014, para 3,1% em 2016), num cenário marcado pela desalavancagem e pelas dificuldades de acesso a crédito no sector não financeiro. Espera-se que as exportações aumentem para os 5%, uma subida de 1,2 p.p. face ao ano anterior (embora aquém dos 6,4% registados em 2013), e prevê-se uma ligeira descida das importações (em cerca de 1 p.p.), contribuindo para o crescimento das exportações líquidas em 2015. Quanto ao sector público, estima-se que o défice desça até aos 2,8% em 2016, resultando num aumento de 4,5 p.p. do rácio de dívida pública para o PIB, que se encontra nos 129%.

Quanto ao Sector do Transporte Aéreo, espera-se um ano marcado por uma melhoria da rentabilidade na ordem dos 25% (o que corresponde a um aumento de USD 5 mil milhões de lucro para a Indústria), impulsionada pela quebra do preço do petróleo e por uma subida da atividade económica a nível global. Prevê-se que parte das melhorias na estrutura de custo seja passada ao consumidor, aumentando o número de passageiros em 6,8% (contrastando com o crescimento de 5,5% verificado em anos anteriores), e que esta subida origine um aumento da despesa no sector aéreo em 4,3%, para os USD 823 mil milhões. Espera-se que a capacidade no sector aumente ligeiramente acima do número de passageiros (7,3%), resultando num *load factor* global de passageiros inferior ao verificado em 2014 (79,6% face a 79,7% em 2014). No entanto, este indicador permanece díspar entre as várias regiões, uma vez que o declínio é mais acentuado em regiões como a Europa, África e América Latina. Prevê-se que o desempenho financeiro melhore, uma vez que o *load factor* de *breakeven* irá sofrer quebras em todas as regiões. Quanto ao transporte aéreo de mercadorias, prevê-se um modesto crescimento na ordem dos 4,5%, marcado por uma concorrência mais intensa por parte de outras vias de transporte.

Perspetivas para a TAP em 2015

Relativamente à frota, o ano de 2015 será de consolidação, não estando para já previstas alterações estruturais nas frotas da TAP e PGA. Existem, no entanto, várias necessidades para sustentação da rede e contínua melhoria de oferta ao cliente já identificadas e que serão acauteladas oportunamente, nomeadamente, a preocupação de precaver a renovação da frota da PGA. No âmbito da frota de longo curso, irá continuar o trabalho de especificação dos A350-900XWB conforme calendarizado pela Airbus, que arrancou em 2014 e tem conclusão prevista em meados de 2015 (cerca de um ano e meio antes da entrega da primeira aeronave). Já no âmbito da frota de médio curso, o arranque do programa de instalação de *sharklets* em 12 aeronaves da frota A319/A320 está previsto para final de 2015. As *sharklets*, extensões aplicadas na extremidade das asas, permitirão um melhor comportamento e estabilidade aerodinâmica e consequentes poupanças de combustível na ordem dos 3%–4%.

Relativamente aos produtos e serviços oferecidos pela TAP, prevê-se para 2015 a criação de novos produtos e serviços, que permitirão reforçar a competitividade da TAP. Em particular, a TAP propõe-se desenvolver um leque de produtos e serviços mais personalizados, dando prioridade à qualidade, em que se incluem um novo conceito de *catering* na classe económica (focada na cultura lusófona), o lançamento de dois novos *lounges* no aeroporto de Lisboa, a melhoria dos serviços de gestão de reserva na *web*, a participação nas iniciativas *fast-track* e *keep me informed* da STAR Alliance, e as novas apostas no âmbito do entretenimento a bordo, em que se incluem o entretenimento AVOD em toda a frota do longo curso e o entretenimento disponível *from gate to gate*.

No âmbito da oferta comercial, a TAP continuará em 2015 a desenvolver a CCIT, plataforma de gestão de reservas, inventário e *departure control*, comum às companhias da STAR Alliance, desenvolvimento que contará com a extensão do EMD (*Electronic Miscellaneous Document*) aos restantes GDS (*Global Distribution System*), iniciativas que virão a facilitar a evolução dos serviços auxiliares no contexto do leque de ofertas da TAP. Será também implementada a plataforma IATA NDC (*New Distribution Capability*) que permitirá uma rápida e eficaz distribuição do produto entre as várias agências de viagens. Continuar-se-á também, em 2015, a estabilizar o processo de funcionamento do PROS–Revenue Management O&D, que contará com a passagem para o O&D III no seguimento dos trabalhos de criação de histórico, realizados em 2014.



No que respeita à melhoria das operações de terra da TAP, promover-se-ão em 2015 iniciativas que visam a melhoria da pontualidade dos voos por via da redução de eventos de *ground handling* que provoquem aumentos de tempos de *turnaround*. Continuar-se-ão também a otimizar os processos de transferências de bagagens de modo a minimizar o número de eventos relacionados com bagagens, atrasadas através de iniciativas como a implementação da ferramenta de gestão MyBag + RBS nas escalas exteriores (visando a criação de um centro de informação de bagagens TAP). Adicionalmente, em 2015 serão desenvolvidos esforços acrescidos para conter o aumento de custos relacionados com taxas de aterragem e de navegação, que de resto têm vindo a aumentar de forma significativa ao longo dos últimos cinco anos.

Relativamente a esforços de melhoria contínua de eficiência, e em linha com o novo Plano Estratégico, será lançado em 2015 um programa compreensivo de redução de custos que contará com a participação de todas as unidades do Grupo para o desenvolvimento e implementação de iniciativas que visem reduzir o custo unitário do Grupo de forma a criar uma nova base de custos que permita à TAP alcançar novos patamares de crescimento sustentável. O programa decorrerá ao longo dos próximos cinco anos e será faseado de forma a priorizar iniciativas de mais rápida implementação e com maior potencial.

Relativamente à TAP–Manutenção e Engenharia Portugal, 2015 apresenta perspectivas comerciais positivas, encontrando-se em curso negociações para novas parcerias para a promoção de *cross-sourcing* e participação nas estratégias de *networking* de potenciais parceiros e para melhoria da proposição de valor para com os clientes. É de destacar o novo *tender* a lançar pela SIMMAD relativamente à gestão das frotas A340 (atualmente suportada pela TAP–Manutenção e Engenharia Portugal) e A310 da Força Aérea Francesa. Relativamente ao negócio da manutenção de motores, a unidade prossegue com a estratégia de abordagem ao mercado nos vários modelos do produto CFM56, sendo expectável a concretização de novos contratos com clientes de diferentes áreas geográficas. A Unidade de Negócio prosseguirá também até março com a continuação do acompanhamento do desenvolvimento da família A350 em Toulouse por via do Airline Office (AIO) e, uma vez cessado este acompanhamento, e em conjunto com a engenharia, a área aumentará a sua participação à medida que se aproxima a entrega da primeira aeronave em 2017, de modo a que a mesma ocorra sem sobressaltos.

No âmbito operacional, no que respeita à atividade de manutenção de motores, perspectiva-se o enfoque no planeamento, controlo e estabelecimento de procedimentos de qualidade e de documentação, com vista a incrementar a eficiência, reduzir os TAT's (*Turn Around Time*) e

aumentar a qualidade do serviço e satisfação dos clientes. A necessidade de estabilização destes processos prende-se também com a visão de comercialização de serviços como a reparação dos *thrust reversers* a progredir para ser efetuada *in-house*. Espera-se, ainda, conseguir obter a classificação da frota de motores da TAP como *True Engine*. Na área das componentes, será avaliada a estratégia industrial mais adequada face à modernização prevista da frota da TAP e aos desafios colocados pela venda de serviços para terceiros e eventuais parcerias. No que respeita à manutenção de aeronaves, os desafios colocados passam pela consolidação dos novos processos de trabalho, que apontam para reduções dos TAT's na ordem dos 15%, e pelo reforço dos investimentos na modernização, de forma a aumentar a eficiência. Comum a todas as áreas da TAP–Manutenção e Engenharia será o reforço do enfoque posto nas ações tendentes a reduzir custos e contribuir para a melhoria da pontualidade da frota da TAP.

No âmbito da melhoria contínua, serão lançados um conjunto de processos definidos por cada Direção no sentido de se obterem ganhos de eficiência através da melhoria de processos e procedimentos que contribuam para o atingimento das metas de gestão ambicionadas para 2015. Continuar-se-á, ainda, a privilegiar a participação de novos colaboradores nestes projetos, no sentido de prosseguir com o desenvolvimento de uma cultura organizacional



que abraça a mudança com um foco nos resultados e compromissos.

Relativamente à TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, a estratégia do negócio assentará em três eixos estratégicos chave – melhoria da capacidade e eficiência produtiva, melhoria do desempenho comercial e saneamento económico e financeiro. Sobre estes eixos, ambiciona-se aumentar a satisfação dos clientes (que de resto tem sido visível em relatórios de satisfação), prosseguir com um crescimento da receita significativamente acima do crescimento do mercado de MRO na América Latina e consolidar uma posição de sucesso obtida em recentes processos fiscais e laborais.

A nível global, ainda de referir o continuado empenho da Empresa no cumprimento dos seus compromissos de Responsabilidade Social, através da atribuição de diversos benefícios sociais aos seus trabalhadores e famílias, do desenvolvimento de programas com enfoque na promoção da saúde e vida saudável, num esforço coletivo de promoção da ação social e desenvolvimento de ações de apoio à comunidade e a clientes com necessidades especiais, e dos compromissos de Responsabilidade Ambiental, através da promoção de iniciativas AGIR ECO da TAP, de programas de gestão de resíduos, de formação ambiental aos trabalhadores do Grupo, e da implementação do plano anual de auditorias ambientais.

Igualmente, numa perspetiva estratégica, de referir o papel da TAP, como elemento determinante na dinamização do turismo nacional, atuando no sentido da promoção da imagem do País e do consequente 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)

A transformação em empresa privada

A primeira companhia Europeia a operar exclusivamente com jatos

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.

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.

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.

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.

1 de junho

Os Transportes Aéreos Portugueses adquirem o estatuto de Empresa privada (S.A.R.L.) com capitais mistos, de maioria estatal.

Os TAP tornam-se membros efetivos da IATA.

É adotada uma nova imagem e a primeira loja de vendas é aberta.

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.

A nacionalização da TAP

O reforço da frota 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.

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.

1972

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.

1974

16 de abril

A TAP transforma-se em empresa pública pelo Decreto-Lei n.º 205-E/75.

1975

1979

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).

1983

1987

1988

Inicia a operação o primeiro A310-300.

1991

A TAP entra na era Airbus

A recuperação 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.

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.

A TAP torna-se membro fundador do *Qualiflyer Group*.

Integram a frota da TAP os dois primeiros A340-300, e é efetuado o lançamento do Plano Estratégico de Saneamento Económico-Financeiro (PESEF).

1992

São recebidos os primeiros A320, equipados com a mais avançada tecnologia, controlos *fly-by-wire*.

1994

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.

1997

1998

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.

2000

2001

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.

2003

2005

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 Portugália-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 CO₂.

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.

Início de voos diretos entre Lisboa e a ilha do Pico, nos Açores.

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.

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.

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

2013

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 TAP-Manutenção e Engenharia Brasil recebe a qualificação, pelo fabricante Embraer, como centro de serviços autorizado no Brasil (*Embraer Authorized Service Centre – EASC*).

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%).

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.

TAP-Manutenção e Engenharia celebra 25 anos a promover cursos *ab initio* para Técnicos de Manutenção de Aeronaves.

A photograph of an airport terminal. In the foreground, several passengers are standing in a queue. One man in the center has a large white backpack. To his right, another man has a red and grey backpack. They are standing near a black stanchion with a white post. In the background, there are several large digital flight information screens displaying flight schedules. The ceiling is a grid of recessed lights, and the floor is a light-colored tile. The overall atmosphere is busy and organized.

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



Índice

112 DEMONSTRAÇÃO DA POSIÇÃO FINANCEIRA CONSOLIDADA

113 DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS

114 DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DO RENDIMENTO INTEGRAL

114 DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DAS ALTERAÇÕES NOS CAPITAIS PRÓPRIOS

115 DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DOS FLUXOS DE CAIXA

116 NOTAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DO EXERCÍCIO DE 2014

116	1 – Atividade económica do Grupo TAP
116	2 – Políticas contabilísticas e critérios valorimétricos
116	2.1. – Bases de preparação
116	2.2. – Comparabilidade
116	2.3. – Bases de consolidação
117	2.4. – Relato por segmentos
118	2.5. – Conversão cambial
118	2.6. – Ativos fixos tangíveis
119	2.7. – Propriedades de investimento
119	2.8. – Ativos intangíveis
119	2.9. – <i>Goodwill</i>
119	2.10. – Imparidade de ativos não financeiros
119	2.11. – Ativos financeiros
120	2.12. – Instrumentos financeiros derivados
121	2.13. – Justo valor de ativos e passivos financeiros
121	2.14. – Imposto sobre o rendimento
121	2.15. – Inventários
121	2.16. – Valores a receber correntes
121	2.17. – Caixa e seus equivalentes
121	2.18. – Capital social e ações próprias
122	2.19. – Financiamentos obtidos/passivos remunerados
122	2.20. – Encargos financeiros com empréstimos
122	2.21. – Provisões
122	2.22. – Benefícios pós-emprego
122	2.23. – Valores a pagar correntes
122	2.24. – Subsídios
122	2.25. – Locações
122	2.26. – Distribuição de dividendos
122	2.27. – Rédito e especialização dos exercícios
123	2.28. – Ativos e passivos contingentes
123	2.29. – Demonstração consolidada dos fluxos de caixa
123	2.30. – Eventos subsequentes
123	2.31. – Novas normas, alterações e interpretações a normas existentes
124	2.32. – Estimativas e julgamentos contabilísticos relevantes
125	3 – Políticas de gestão do risco financeiro
131	4 – Trabalhadores ao serviço
132	5 – Ativos fixos tangíveis
133	6 – Propriedades de investimento
134	7 – <i>Goodwill</i>
135	8 – Outros ativos intangíveis
135	10 – Participações financeiras – método da equivalência patrimonial
135	13 – Outros ativos financeiros

136	15 – Ativos e passivos por impostos diferidos
138	16 - Adiantamentos a fornecedores
138	17 – Estado e outros entes públicos
139	18 – Outras contas a receber
140	19 – Diferimentos
141	20 - Inventários
141	21 – Clientes
142	22 – Caixa e depósitos bancários
143	24 - Capital próprio
144	25 – Interesses não controlados – demonstração da posição financeira
144	26 – Provisões
146	27 – Financiamentos obtidos
149	28 – Responsabilidades com benefícios pós-emprego
155	29 – Adiantamentos de clientes
156	30 – Fornecedores
156	31 – Outras contas a pagar
157	32 – Documentos pendentes de voo
157	35 – Vendas e serviços prestados
158	36 - Subsídios à exploração
158	37 - Ganhos e perdas em associadas
158	38 – Variação da produção
158	39 – Trabalhos para a própria entidade
159	40 – Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas
159	41 – Fornecimentos e serviços externos
160	42 – Gastos com o pessoal
160	43 – Imparidade de inventários (perdas/reversões)
160	44 – Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)
160	45 – Provisões (aumentos/reduções)
160	46 – Imparidade de ativos
161	47 – Aumentos/reduções de justo valor
161	48 – Outros rendimentos e ganhos
161	49 – Outros gastos e perdas
161	50 – Gastos/reversões de depreciação e de amortização
162	51 – Juros e rendimentos e gastos similares obtidos/suportados
162	52 – Imposto sobre o rendimento
162	53 – Interesses não controlados – resultado líquido
163	55 – Relato por segmentos
163	56 – Entidades relacionadas
164	57 – Contingências
166	58 – Detalhe dos ativos e passivos financeiros
167	60 – Compromissos
167	61 – Eventos subsequentes

168 CERTIFICAÇÃO LEGAL DAS CONTAS CONSOLIDADAS

170 RELATÓRIO DE AUDITORIA

DEMONSTRAÇÃO DA POSIÇÃO FINANCEIRA CONSOLIDADA

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013

Valores em milhares de Euros

ATIVO	Nota	31 dezembro 2014	31 dezembro 2013
Ativo não corrente			
Ativos fixos tangíveis	5	673.718	735.110
Propriedades de investimento	6	2.139	3.864
Goodwill	7	193.479	193.039
Outros ativos intangíveis	8	738	774
Outros ativos financeiros	13	2.122	2.220
Ativos por impostos diferidos	15	53.410	32.008
Outras contas a receber	18	48.569	40.681
		974.175	1.007.696
Ativo corrente			
Inventários	20	97.172	108.899
Clientes	21	146.991	205.690
Adiantamentos a fornecedores	16	6.745	8.895
Estado e outros entes públicos	17	13.878	14.403
Outras contas a receber	18	63.061	66.351
Diferimentos	19	17.094	12.636
Depósitos bancários restritos	22	100.917	-
Caixa e depósitos bancários	22	140.364	270.611
		586.222	687.485
Total do ativo		1.560.397	1.695.181
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
Capital próprio			
Capital	24	15.000	15.000
Reservas legais	24	3.000	3.000
Reservas de conversão cambial	24	(19.503)	(20.145)
Reservas de justo valor	24	(36.727)	4.541
Ajustamentos em partes de capital		(2.260)	(2.260)
Resultados transitados	24	(394.209)	(376.088)
Resultado líquido do exercício	24	(85.096)	(5.868)
Total do capital próprio do grupo		(519.795)	(381.820)
Interesses não controlados	25	7.935	8.508
Total do capital próprio		(511.860)	(373.312)
Passivo não corrente			
Provisões	26	29.723	25.287
Financiamentos obtidos	27	427.969	660.131
Responsabilidades com benefícios pós-emprego	28	56.626	47.593
Passivos por impostos diferidos	15	21.035	25.821
Estado e outros entes públicos	17	-	59.898
Outras contas a pagar	31	1.492	1.546
		536.845	820.276
Passivo corrente			
Fornecedores	30	141.082	118.286
Adiantamentos de clientes	29	820	1.358
Estado e outros entes públicos	17	22.021	29.505
Financiamentos obtidos	27	633.682	390.512
Outras contas a pagar	31	366.201	286.968
Documentos pendentes de voo	32	303.889	364.507
Diferimentos	19	67.717	57.081
		1.535.412	1.248.217
Total do passivo		2.072.257	2.068.493
Total do capital próprio e do passivo		1.560.397	1.695.181

O anexo faz parte integrante da demonstração da posição financeira consolidada em 31 de dezembro de 2014.

DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS

Exercícios de 2014 e 2013
Valores em milhares de Euros

	Nota	2014	2013
Vendas e serviços prestados	35	2.698.321	2.669.027
Subsídios à exploração	36	1.151	3.852
Ganhos e perdas em associadas	37	1.611	706
Variação da produção	38	8.894	(5.072)
Trabalhos para a própria entidade	39	791	1.593
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	40	(276.583)	(214.811)
Fornecimentos e serviços externos	41	(1.816.262)	(1.705.328)
Gastos com o pessoal	42	(578.880)	(571.855)
Imparidade de inventários (perdas/reversões)	43	(105)	(5.908)
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	44	(14.044)	(366)
Provisões (aumentos/reduções)	45	(5.706)	3.623
Aumentos/reduções de justo valor	47	104	(410)
Outros rendimentos e ganhos	48	103.958	49.359
Outros gastos e perdas	49	(33.257)	(64.598)
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		89.993	159.812
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	50	(85.437)	(115.751)
Imparidade de ativos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)	46	(1.984)	-
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		2.572	44.061
Juros e rendimentos similares obtidos	51	3.091	6.155
Juros e gastos similares suportados	51	(84.509)	(50.656)
Resultado antes de impostos		(78.846)	(440)
Imposto sobre o rendimento do exercício	52	(2.103)	(475)
Resultado líquido do exercício		(80.949)	(915)
Resultado líquido dos detentores do capital da empresa-mãe		(85.096)	(5.868)
Resultado líquido dos interesses não controlados	53	4.147	4.953
Resultado básico e diluído por ação (Euros)	24	(57)	(4)

O anexo faz parte integrante da demonstração consolidada dos resultados em 31 de dezembro de 2014.

DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DO RENDIMENTO INTEGRAL

Exercícios de 2014 e 2013
Valores em milhares de Euros

	Nota	2014	2013
Resultado líquido		(80.949)	(915)
Elementos passíveis de reversão na demonstração consolidada dos resultados:			
Ganhos e perdas com conversão cambial	24	642	(6.566)
Ganhos e perdas em instrumentos financeiros derivados	24	(57.100)	8.122
Imposto diferido de instrumentos financeiros derivados	15	15.832	(1.901)
Elementos passíveis de reversão no capital próprio:			
Remensurações	26 e 28	(14.686)	12.837
Imposto diferido de remensurações	15	2.433	960
Rendimento reconhecido diretamente no capital próprio		(52.879)	13.452
Rendimento integral		(133.828)	12.537
Atribuível a:			
Acionistas da TAP SGPS		(137.975)	7.584
Interesses não controlados	53	4.147	4.953
Total dos rendimentos e gastos reconhecidos no exercício		(133.828)	12.537

O anexo faz parte integrante da demonstração consolidada do rendimento integral em 31 de dezembro de 2014.

DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DAS ALTERAÇÕES NOS CAPITALS PRÓPRIOS

De 1 de janeiro de 2013 a 31 de dezembro de 2014
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
Posição financeira em 1 de janeiro de 2013	15.000	3.000	(13.579)	(1.680)	(2.260)	(364.398)	(25.487)	(389.404)	8.599	(380.805)
Transações com proprietários de capital em 2013	-	-	-	-	-	(25.487)	25.487	-	(5.044)	(5.044)
Aplicação de resultados e distribuição de lucros e reservas	-	-	-	-	-	(25.487)	25.487	-	-	-
Distribuição de dividendos aos interesses não controlados	-	-	-	-	-	-	-	-	(5.044)	(5.044)
Rendimento integral em 2013	-	-	(6.566)	6.221	-	13.797	(5.868)	7.584	4.953	12.537
Resultado líquido do exercício	-	-	-	-	-	-	(5.868)	(5.868)	4.953	(915)
Outro rendimento integral	-	-	(6.566)	6.221	-	13.797	-	13.452	-	13.452
Posição financeira em 31 de dezembro de 2013	15.000	3.000	(20.145)	4.541	(2.260)	(376.088)	(5.868)	(381.820)	8.508	(373.312)
Transações com proprietários de capital em 2014	-	-	-	-	-	(5.868)	5.868	-	(4.720)	(4.720)
Aplicação de resultados e distribuição de lucros e reservas	-	-	-	-	-	(5.868)	5.868	-	-	-
Distribuição de dividendos aos interesses não controlados	-	-	-	-	-	-	-	-	(4.720)	(4.720)
Rendimento integral em 2014	-	-	642	(41.268)	-	(12.253)	(85.096)	(137.975)	4.147	(133.828)
Resultado líquido do exercício	-	-	-	-	-	-	(85.096)	(85.096)	4.147	(80.949)
Outro rendimento integral	-	-	642	(41.268)	-	(12.253)	-	(52.879)	-	(52.879)
Posição financeira em 31 de dezembro de 2014	15.000	3.000	(19.503)	(36.727)	(2.260)	(394.209)	(85.096)	(519.795)	7.935	(511.860)

O anexo faz parte integrante da demonstração consolidada das alterações no capital próprio em 31 de dezembro de 2014.

DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DOS FLUXOS DE CAIXA

Exercícios de 2014 e 2013
Valores em milhares de Euros

	Nota	2014	2013
Atividades operacionais:			
Recebimentos de clientes		3.130.650	3.217.526
Pagamentos a fornecedores		(2.321.245)	(2.254.223)
Pagamentos ao pessoal		(461.470)	(450.562)
Pagamento/recebimento de imposto sobre o rendimento		(8.799)	(8.047)
Outros recebimentos/pagamentos relativos à atividade operacional		(275.248)	(216.103)
Fluxos de caixa das atividades operacionais		63.888	288.591
Atividades de investimento:			
Recebimentos provenientes de:			
Ativos fixos tangíveis		235	1.424
Propriedades de investimento	6	2.795	-
Investimentos financeiros		177	515
Juros e rendimentos similares		3.039	2.503
Empréstimos concedidos		3.100	4.600
Pagamentos respeitantes a:			
Ativos fixos tangíveis		(22.897)	(11.276)
Ativos intangíveis		(45)	(23)
Prestações acessórias de capital		(1.000)	-
Empréstimos concedidos		(2.900)	(3.100)
Fluxos de caixa das atividades de investimento		(17.496)	(5.357)
Atividades de financiamento:			
Recebimentos provenientes de:			
Financiamentos obtidos		282.909	285.874
Pagamentos respeitantes a:			
Financiamentos obtidos		(191.300)	(174.948)
Contratos de locação financeira		(96.505)	(106.752)
Juros e gastos similares		(41.311)	(43.082)
Dividendos		(4.720)	(5.044)
Fluxos de caixa das atividades de financiamento		(50.927)	(43.952)
Variações de caixa e seus equivalentes		(4.535)	239.282
Efeito das diferenças de câmbio		(24.685)	(19.086)
Caixa e seus equivalentes no início do exercício		263.218	43.022
Caixa e seus equivalentes no fim do exercício	22	233.998	263.218

O anexo faz parte integrante da demonstração consolidada dos fluxos de caixa em 31 de dezembro de 2014.

NOTAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DO EXERCÍCIO DE 2014

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 setor 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 22 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 6 de março de 2015. 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, 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 2.32.

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 2014 são comparáveis, em todos os aspetos significativos, com os valores do exercício de 2013.

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	
				2014	2013
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 de Engenharia e 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.

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	
				2014	2013
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. O Grupo não apresenta ativos e passivos segmentais tendo em consideração que esta informação não é apresentada ao principal responsável pela tomada de decisões operacionais da entidade.

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	2014	2013
BRL	3,2207	3,2576
USD	1,2141	1,3791
VEF	a)	8,6216
AOA	125,11	133,56

a) Ver comentários adicionais na Nota 22.

Relativamente às subsidiárias brasileiras, os resultados mensais foram convertidos à taxa do último dia de cada mês, conforme segue:

Mês	2014	2013
Janeiro	3,2829	2,6892
Fevereiro	3,2120	2,5871
Março	3,1276	2,5703
Abril	3,1248	2,6236
Mai	3,0315	2,7664
Junho	3,0002	2,8899
Julho	3,0156	3,0330
Agosto	2,9600	3,1122
Setembro	3,0821	3,0406
Outubro	3,0714	2,9962
Novembro	3,1831	3,1587
Dezembro	3,2207	3,2576

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:		
Airbus		
Frota aérea	20	5%
Frota aérea em regime de locação financeira	20	5%
Reatores de reserva e sobressalentes	20	5%
Reatores de reserva em regime de locação financeira	20	5%
Restante 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	7-20	0-10%
Equipamento de transporte	4-10	-
Ferramentas e utensílios	8-20	0-10%
Equipamento administrativo	5-16	-
Outros ativos fixos tangíveis	10	-

Os valores residuais dos ativos e as respectivas vidas úteis são revistos e ajustados prospectivamente, se necessário, na data de relato (Nota 5). 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.

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* 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 ativos e os passivos financeiros são compensados, sendo os seus valores líquidos reportados na demonstração da posição financeira quando existe um direito legalmente exercível para compensar os referidos valores, e quando existe uma intenção para liquidar numa base líquida, ou quando o ativo seja realizado simultaneamente com a liquidação do passivo. O direito legal de compensar existe quando seja exercível a todo o momento, no decurso normal da atividade, não sendo contingente à ocorrência de eventos futuros ou de casos de *default*, insolvência ou falência da entidade.

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 nas rubricas "Outras contas a receber", "Clientes" e "Adiantamentos a fornecedores".

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 no capital próprio, 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 desreconhecidas 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. – Justo valor de 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.

2.14. – 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.

2.15. – 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 fabrico, 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 "Imparidade de inventários".

2.16. – 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.

2.17. – 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".

O Grupo regista na rubrica "Depósitos bancários restritos" em ativos correntes, as disponibilidades cujo repatriamento de fundos se encontra restrito.

2.18. – 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.

2.19. – 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).

2.20. – 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.

2.21. – 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).

2.22. – 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 gastos 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.

2.23. – Valores a pagar correntes

Os saldos de fornecedores e outros valores a pagar correntes são, inicialmente, registados ao justo valor sendo, subsequentemente, mensurados ao custo amortizado (Notas 30 e 31).

2.24. – 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 consolidada 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" e são reconhecidos em resultados, durante a vida útil estimada do respetivo ativo subsidiado, por dedução ao valor das amortizações.

2.25. – 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 consolidada 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 consolidada dos resultados durante o período da locação.

2.26. – 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.

2.27. – Rêditos e especialização dos exercícios

Os rendimentos decorrentes de vendas são reconhecidos na demonstração consolidada dos resultados 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, ajustadas da estimativa de milhas a expirar sem utilização, e na valorização unitária atribuída ao justo valor, o Grupo procede ao diferimento do rédito correspondente à estimativa do valor perçecionado 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 consolidada 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 2014, 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).

2.28. – 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 2.21.

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.

2.29. – 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", assim como os "Depósitos bancários restritos".

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.

2.30. – 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.

2.31. – Novas normas, alterações e interpretações a normas existentes

Novas normas e interpretações de aplicação mandatária em 31 de dezembro de 2014

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 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: entidades de investimento	Isenção de consolidação para entidades 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: transição	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

* Exercícios iniciados em ou após

A introdução destas interpretações e a alteração das normas referidas anteriormente não tiveram impactos relevantes nas demonstrações financeiras do Grupo.

Novas normas e interpretações de aplicação não mandatária em 31 de dezembro de 2014

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 2015, que o Grupo decidiu não adotar antecipadamente neste exercício, como segue:

Normas efetivas, em ou após 1 de janeiro de 2015, não endossadas pela UE:

Descrição	Alteração	Data efetiva *
IAS 1 - Apresentação das demonstrações financeiras	Revisão das divulgações	1 de janeiro de 2016
IAS 19 - Benefícios dos empregados	Contabilização das contribuições de empregado ou outras entidades	1 de julho de 2014
IAS 16 e 38 - Métodos de cálculo de amortização/depreciação	Os métodos de cálculo das depreciações/amortizações, baseados no rendimento, não são permitidos para medir o consumo dos benefícios econômicos associados aos ativos tangíveis e intangíveis	1 de janeiro de 2016
IAS 16 e 41 - Agricultura: plantas que produzem ativos biológicos consumíveis	Passa a incluir as plantas que apenas produzem ativos biológicos consumíveis, no âmbito da IAS 16, mensuradas pelo modelo do custo ou pelo modelo da revalorização	1 de janeiro de 2016
IAS 27 - Demonstrações financeiras separadas	Opção de mensurar pelo método da equivalência patrimonial o investimento em subsidiárias, empreendimentos conjuntos e associadas	1 de janeiro de 2016
Alterações IFRS 10 e IAS 28 - Venda e contribuição de ativos para associada ou empreendimento conjunto	Ganho/perda na venda ou contribuição de ativos para uma associada ou empreendimento conjunto, baseado na definição de "negócio"	1 de janeiro de 2016
Alterações IFRS 10, 12 e IAS 28 - Aplicação da isenção de consolidar	Isonção de consolidar aplicada às entidades de investimento, extensível a uma empresa-mãe que não qualifica como entidade de investimento mas é uma subsidiária de uma entidade de investimento	1 de janeiro de 2016
IFRS 11 - Acordos conjuntos	Contabilização da aquisição de um interesse numa operação conjunta que é um negócio	1 de janeiro de 2016
Melhorias às normas 2010 - 2012	Clarificações	1 de julho de 2014
Melhorias às normas 2012 - 2014	Clarificações	1 de janeiro de 2016
IFRS 9 - Instrumentos financeiros	Nova norma - classificação e mensuração de instrumentos financeiros	1 de janeiro de 2018
IFRS 14 - Desvíos tarifários	Alteração à IFRS 1 a permitir a adoção da política do normativo anterior	1 de janeiro de 2016
IFRS 15 - Rédito de contratos com clientes	Reconhecimento do rédito relacionado com a entrega de ativos e prestação de serviços, pela aplicação do método das 5 fases.	1 de janeiro de 2017

* Exercícios iniciados em ou após

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.

2.32. – 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.

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 imparidades

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.

As imparidades de contas a receber são calculadas, essencialmente, com base na antiguidade das contas a receber, o perfil de risco dos clientes e a situação financeira dos mesmos.

As imparidades de inventários são calculadas 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 rédito, 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

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 setor ao nível internacional.

Ver adicionalmente a Nota 5.

Justo valor dos instrumentos financeiros derivados

O justo valor dos instrumentos financeiros que não são transacionados em mercados ativos (derivados *over-the-counter*) é determinado através de técnicas de valorização. O Grupo exerce julgamento ao selecionar uma variedade de métodos e pressupostos baseados em condições de mercado que se verificam no final de cada período de relato.

Atualização cambial na Venezuela

Na sequência da deterioração da economia venezuelana, das sucessivas desvalorizações da moeda local e da atual limitação ao repatriamento de capitais controlado pelas entidades governamentais locais, o Grupo TAP tem mantido negociações regulares com o Governo Venezuelano relativamente ao *timing* de repatriamento dos montantes indicados e taxas de câmbio aplicáveis.

Esta situação encontra-se a ser monitorizada e avaliada com regularidade pela Administração do Grupo TAP, encontrando-se refletida nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2014 a melhor estimativa do Grupo àquela data.

No entanto, apesar da monitorização regular que se encontra a ser realizada pelo Grupo, importa salientar que as flutuações e desvalorizações futuras da moeda, bem como a política futura de restrições ao repatriamento de capitais, não são controladas pelo Grupo, pelo que um desfecho menos favorável desta situação poderá vir a originar, no futuro, a necessidade de algum ajustamento no valor das disponibilidades localizadas na Venezuela e, conseqüentemente, afetar negativamente o resultado das operações e a posição financeira do Grupo.

Ver adicionalmente a Nota 22.

3 – Políticas de gestão do risco financeiro

A gestão económico-financeira do Grupo TAP em 2014 teve como pano de fundo um contexto internacional com múltiplos elementos de instabilidade e mudança, quer a nível geopolítico, quer a nível económico.

No ano em que se assinalou o 25º aniversário da queda do Muro de Berlim, a guerra voltou às portas da Europa, na Ucrânia. Também no Médio Oriente e no Norte de África se verificou um crescente número de focos de conflito, alguns dos quais subsidiários da chamada Primavera Árabe iniciada em 2011, outros resultantes de tensões e conflitos latentes entre as diversas potências regionais, como é o caso das guerras na Síria e no Iraque.

A crescente tensão entre a Rússia e a Europa teve alguns efeitos económicos e comerciais diretos, através do embargo de exportações à Rússia, e medidas retaliatórias. No entanto, os maiores impactos poderão ter-se verificado nos mercados energéticos, fundamentais para a economia russa, e que poderão ter sido influenciados, em termos reais e especulativos, pela nova situação vivida. No mesmo sentido, mas num plano estritamente económico, a desaceleração da economia chinesa bem como a estagnação da economia europeia, ambas com peso muito significativo no PIB global, poderão ter contribuído, igualmente, para a forte queda registada no mercado petrolífero a partir do segundo semestre do ano.

Depois de três anos de grande estabilidade das cotações do petróleo, entre 2011 e 2013, com o Brent oscilando uns meros 10% acima ou abaixo de 110 dólares o barril, no outono de 2014 verificou-se uma queda acentuada e acelerada das cotações, para metade desse nível em final de ano, próximo de 50 dólares por barril. Outras matérias-primas baixaram também de cotação. Quanto ao combustível de aviação, que durante o triénio 2011-2013 se situou, de forma estável em torno de 1.000 dólares por tonelada, baixou para 750 dólares, em média, no último trimestre do ano, atingindo valores próximos de 500 dólares em final de ano.

Além da economia europeia, também a economia brasileira registou uma quase-estagnação em 2014. De resto, a queda de cotação das matérias-primas e, acima de tudo, do petróleo, veio ensombrar de alguma forma as perspetivas de crescimento e expansão de muitas economias emergentes, que se mantêm muito dependentes dessa fonte de rendimentos para o seu desenvolvimento. Por seu turno, dada a crescente importância que os mercados emergentes assumem atualmente na economia mundial, a desaceleração das economias emergentes pode traduzir-se, rapidamente, em quebra de procura por exportações oriundas dos mercados desenvolvidos. Um exemplo concreto deste fenómeno é o caso de Angola, com uma brusca travagem económica em final de ano.

Naturalmente que todas as correntes e contracorrentes da economia nacional e internacional são importantes para o Grupo TAP, cuja atividade é influenciada pelas macro e micro tendências dos mercados em que opera. A cotação do petróleo é uma das variáveis globais com impacto determinante na exploração da atividade de transporte aéreo. Múltiplos fatores locais como por exemplo a dinâmica do mercado de turismo em Portugal, ou fatores conjunturais como foi o Campeonato do Mundo de Futebol no Brasil que ocorreu no verão de 2014, influenciam, de forma mais ou menos significativa, os resultados do Grupo, nomeadamente a nível da sua atividade principal, transporte aéreo de passageiros.

Por outro lado, o Grupo não enfrenta os riscos e as oportunidades de forma passiva e expectante pelo que 2014 foi também um ano de forte mudança e crescimento interno, com todas as dificuldades que isso acarreta. O aumento da frota do Grupo TAP de 55 para 61 aviões de médio e longo-curso assim como o lançamento de 11 novos destinos na Europa e América Latina, em meados do ano, veio alargar ainda mais o espectro de atuação do Grupo, diversificar a sua oferta, aumentar o seu leque de oportunidades de negócio e enfrentar ativamente os riscos de um cenário em constante mudança.

Risco de preço

O total de rendimentos e ganhos do Grupo, aproximadamente 2,8 mil milhões de Euros, depende, em cerca de 80%, da atividade de transporte aéreo de passageiros. O transporte de carga e correio representa cerca de 4% do total de rendimentos, situando-se a prestação de serviços de manutenção, quer na manutenção e engenharia em Portugal, quer na manutenção e engenharia no Brasil, quase em 6% dos rendimentos totais em 2014. As atividades de exploração de *free shop* do Grupo, levadas a cabo pela Lojas Francas de Portugal, S.A., representam um valor ligeiramente acima de 6% do total de rendimentos e ganhos, sendo os contributos das restantes empresas detidas pela TAPGER, incluindo a Cateringpor, pouco significativos, em termos de vendas para fora do Grupo.

A concentração de rendimentos do Grupo no seu *core-business* de transporte aéreo de passageiros e carga é elevada. O transporte aéreo é hoje um bem de consumo corrente e de fácil acesso a inúmeros segmentos de mercado, tendo a TAP S.A. transportado, em 2014, 11,4 milhões de passageiros em mais de 320 mil horas de voo. O volume de passageiros transportados, ponderado pelas distâncias percorridas ("PKUs") aumentou, em 2014, 7%, refletindo não só um crescimento mas também uma aceleração da atividade face aos ritmos de crescimento de anos anteriores. Contudo, o preço médio de venda de cada passageiro-transportado, que havia subido marginalmente em 2013 face a 2012, baixou consideravelmente em 2014, na mesma ordem de grandeza que o crescimento do volume de PKUs. O resultado final global de rendimentos de passagens manteve-se ao mesmo nível, cerca de 2,2 mil milhões de Euros. De referir, ainda, que a taxa de ocupação global aumentou face ao ano anterior, situando-se em níveis elevados para a indústria, acima de 80% para o total da operação.

Em termos de geografia da atividade, a Europa (incluindo Portugal) continua a representar 43% do total da operação medida em PKUs, sendo as rotas brasileiras responsáveis por 39% dos passageiros-transportados totais. A restante América Latina e EUA, por um lado, e África, por outro, têm pesos próximos de 10% cada no total da atividade da TAP S.A.. Em termos de crescimento, a atividade mostrou-se particularmente dinâmica nas rotas europeias e dos EUA, com crescimentos da ordem dos 10%. Também o Atlântico Médio cresceu significativamente, em resultado da abertura das novas rotas da Colômbia e do Panamá. O volume de tráfego nas rotas brasileiras cresceu cerca de 4% (em especial nas linhas do Norte do Brasil) e África apenas 1%, neste caso com decréscimo na generalidade das rotas mas compensado por aumentos de tráfego importantes, acima de 10%, em dois mercados, Angola e Cabo Verde.

A nível de vendas, Portugal e Brasil mantêm proporções próximas no total de vendas de passagens, de 23% e 22% do total, respetivamente. A Europa, excluindo Portugal, é responsável por 40% das vendas totais, África com 7% (dos quais 4,7% da Angola), EUA e América Latina (excluindo Brasil) com 4% cada. Já na Venezuela se verificou, ao longo de todo o período, uma redução da atividade de vendas, provocada pelas dificuldades sentidas pelo Grupo na repatriação dessas verbas para Portugal, tendo por isso optado por estimular apenas fora da Venezuela as vendas para essa rota.

Em termos de evolução, nas vendas de passagens, registou-se em 2014 um aumento próximo de 8% nos mercados europeus, um decréscimo no mercado nacional de 2,5% e uma descida no valor das vendas em Euros no mercado brasileiro, de 7%. A quebra nas vendas no mercado brasileiro deverá ter estado, parcialmente, associada a uma redução de procura a pretexto do Campeonato do Mundo de Futebol, com menos saídas para o exterior por parte dos consumidores brasileiros e, de um ponto de vista mais lato, devido a uma desaceleração do consumo, em geral, na economia brasileira, e ao aumento da concorrência por parte de outras companhias aéreas em algumas rotas.

A estrutura e configuração geográfica da rede, da operação e das vendas do Grupo não se alterou significativamente em 2014, face aos anos anteriores, mantendo-se a atividade assente em três importantes pilares, Europa, Portugal e Brasil, explorando ainda duas grandes áreas geográficas com menos peso, Américas (excepto o Brasil) e África. O que se verificou, ao longo do tempo, e em 2014 em particular, foi um significativo esforço de desenvolvimento e aproveitamento dos fluxos de tráfego nas rotas transatlânticas, em particular entre a Europa e a América do Sul.

Esse empenhamento do Grupo TAP, no aprofundamento do mercado defronta-se, contudo, com dois tipos de barreiras relevantes, por um lado as limitações de ordem económica de ambos os lados do Atlântico, seja o crescimento fraco do consumo na Europa e em Portugal, seja o claro arrefecimento da economia brasileira, por outro lado, a concorrência cada vez mais intensa e diversa não só nas linhas tradicionais do Brasil, como o Rio de Janeiro e São Paulo, mas ainda noutras rotas onde algumas companhias europeias concorrentes se vão também posicionando, por exemplo, Brasília. De igual modo, companhias não europeias, quer da América Latina, quer de outras áreas geográficas, poderão de futuro alterar ainda mais o xadrez concorrencial no Atlântico Sul, tentando ameaçar, eventualmente, o posicionamento estratégico que o Grupo TAP foi construindo ao longo dos anos.

Naturalmente que, nas rotas europeias, a ameaça concorrencial é bem mais forte que nas rotas transatlânticas e a forte presença da EasyJet e da Ryanair, esta com a sua nova base em Lisboa, em concorrência com a TAP S.A. em múltiplas linhas europeias, conduz a uma forte limitação ao aumento de tarifas e a uma tendência de degradação da média tarifária refletida no *yield*. Todos estes fatores conduzem a uma situação complexa e delicada de *trade-off* entre preço e quantidade, e uma necessidade permanente de ajustamento face às estratégias tarifárias e de rede dos concorrentes.

Para além dos rendimentos com transporte de passageiros, os rendimentos provenientes do transporte de carga e correio constituem um complemento importante, com um peso na receita equiparado ao de um dos grandes mercados europeus de passagens aéreas, como a Alemanha, por exemplo, com uma dimensão próxima de 120 milhões de Euros anuais, tendo os rendimentos de carga subido, em 2014, cerca de 7%. O transporte de carga tem um *modus operandi* que é condicionado, em diversas rotas, pelos limites, em termos de espaço e peso, resultantes da taxa de ocupação do avião em passageiros e das rotas e equipamentos operados, com as inerentes necessidades de combustível. Por exemplo, numa rota longa mas operada em avião de médio-curso, como Moscovo ou Sal, a disponibilidade para carga é limitada pelo volume de combustível necessário. Já numa rota operada por aviões de longo curso, a possibilidade de transporte de carga é muito superior, dadas as características das aeronaves, nomeadamente em termos de tanques de combustível. Ainda no longo curso, as circunstâncias são ainda variáveis consoante se trate de Airbus A330 ou Airbus A340.

Os mercados mais importantes em termos de carga são o Brasil e Portugal, Alemanha, mas também EUA, Itália e França. Angola, embora mercado de destino da carga muito importante, não é relevante como mercado originador ou emissor. Em 2014, o Brasil registou um crescimento muito importante. De referir que o mercado de carga é muito sensível à concorrência de outras companhias, tendo menor fidelização, nomeadamente pelas inúmeras possibilidades de *routings* alternativos, e estando sujeito à natural captura por parte de operadores com frotas importantes e aviões de grande capacidade, como por exemplo, as companhias aéreas do Golfo.

Se o transporte aéreo de passageiros e carga pela TAP S.A. representa cerca de 84% do total de rendimentos do Grupo, a atividade de manutenção e engenharia representa perto de 6% do total, tendo atingido em 2014 um volume de negócios de aproximadamente 160 milhões de Euros, sendo cerca de 70 milhões da responsabilidade da TAP M&E Brasil. Contudo se, por um lado, a prestação de serviços de manutenção a terceiros tem um peso limitado no volume global de rendimentos do Grupo, já o seu contributo total, incluindo o trabalho realizado na frota do Grupo, tem uma dimensão muito relevante.

O trabalho de manutenção da frota de 61 aviões de médio e longo curso do Grupo representa, em conjunto com a atividade para terceiros, um montante que transcende em muito a dimensão contabilística da manutenção e engenharia nas contas do Grupo. Nalguns indicadores, a atividade de manutenção e engenharia tem uma expressão particularmente significativa, desde logo em termos de pessoal e pessoal especializado. A título de exemplo, também, o volume de materiais consumidos, utilizados quer na frota do Grupo quer para manutenção de outras companhias, ultrapassa anualmente os 150 milhões de Euros. A componente de trabalhos para terceiros, no conjunto das duas entidades de manutenção, em Portugal e no Brasil, deverá representar, em termos aproximados, metade da dimensão económica do conjunto da atividade de manutenção e engenharia, sendo a outra metade a correspondente à frota do Grupo. Em 2014, o significativo acréscimo de ganhos para terceiros, na manutenção e engenharia, em Portugal, face ao ano anterior, deveu-se principalmente ao trabalho realizado nas novas aeronaves de longo curso recebidas e reconfiguradas pela TAP S.A., no âmbito do contrato de aluguer dessas aeronaves.

Além da atividade de transporte aéreo de passageiros e carga, e da atividade de manutenção e engenharia, também a atividade de vendas *duty free*, levada a cabo pela subsidiária Lojas Francas de Portugal, S.A., assume um peso relevante no conjunto de rendimentos global do Grupo. Esta atividade tem vindo a crescer, a desenvolver-se e a reestruturar-se de ano para ano, tendo-se verificado um aumento de rendimentos superior a 10% em 2014, função não só do aumento de áreas comerciais em funcionamento mas sobretudo do aumento próximo de 10% do tráfego nos aeroportos nacionais, que possibilitou um acréscimo do volume de vendas e inclusive um ligeiro aumento do preço unitário por transação.

Em síntese, o ano de 2014 foi caracterizado por uma manutenção do valor global de rendimentos de transporte aéreo, a despeito do aumento da operação e decorrente da baixa do preço médio das passagens aéreas, e por um crescimento significativo no valor global de rendimentos quer da atividade de manutenção, quer da atividade de exploração de *free shop*.

Risco de preço de combustível e outros gastos

O conjunto de gastos específicos da atividade de transporte aéreo, incluindo combustíveis, *handling*, taxas de navegação e aeroportuárias, *catering*, gastos de manutenção, aproxima-se de 1,5 mil milhões de Euros num total de gastos globais do Grupo próximo de 2,9 mil milhões de Euros, ou seja mais de metade do total. Este conjunto de gastos não inclui gastos salariais com pessoal navegante nem os gastos inerentes à locação de aeronaves e amortizações de equipamentos.

Do total de gastos variáveis referidos, mais de metade correspondeu em 2014 a combustível, sendo este responsável por cerca de 27% do total de gastos globais do Grupo, aproximadamente em linha com o que se vinha verificando em anos anteriores desde a subida das cotações do petróleo para o patamar dos 100 dólares por barril, embora com uma dimensão superior, este ano, da operação, em cerca de 5%, quer em termos de horas de voo, quer em termos de lugares oferecidos por quilómetro ("PKOs").

O ano de 2014 ficou marcado pela fortíssima queda do preço do petróleo no último trimestre do ano, não tendo essa descida, tido ainda um impacto relevante na fatura global de combustível do Grupo. De facto, a média de preços de mercado entre janeiro e setembro de 2014 foi apenas marginalmente inferior ao valor médio do ano anterior e só no último trimestre do ano a baixa de cotações se intensificou fortemente. Por outro lado, a baixa de preços registada em mercado só tem reflexos na faturação, aproximadamente, um mês mais tarde, dados os procedimentos de faturação estabelecidos com as companhias abastecedoras. Por outro lado, ainda, existe uma componente do preço total que é rígida à baixa de cotações, e cuja proporção na faturação aumenta inversamente com o preço de mercado, isto é, taxas, margens das abastecedoras e outras despesas e comissões, contratuais e que adicionam ao preço de mercado, qualquer que seja o nível em que o mercado se situe.

Finalmente, o efeito das operações de *hedging* contratadas em 2014 e 2013, para o ano em curso, retardaram o impacto da baixa das cotações. O câmbio do Euro face ao dólar, embora se tenha depreciado fortemente em final do ano, registou um valor médio em 2014 muito próximo do de 2013, tendo sido um fator relativamente neutro no que ao gasto com combustível se refere.

O aumento da atividade, em termos de número de voos e horas voadas, resultante do aumento da frota e das novas rotas, na segunda metade do ano, implicou um acréscimo de consumo de combustível, em volume, de 5,5%. O preço médio de mercado em 2014, tendo em atenção o desfasamento temporal normal da faturação, foi 5% mais baixo que em 2013. O aumento do gasto total do Grupo com combustíveis verificado em 2014, face a 2013, na ordem dos 4%, tem assim justificação quer na componente fixa do custo, que limita o efeito de baixa do preço, quer na componente de cobertura de preço que, num contexto de queda abrupta de cotações, tem um efeito desfavorável imediato. De referir, no entanto, que a política de cobertura de risco do Grupo se manteve conservadora em termos de prazos e montantes e que, portanto, tem uma expressão menor do que em muitas das companhias suas congéneres e concorrentes, de acordo com dados que são públicos.

Depois do combustível, a maior rubrica de gastos de exploração reside nos gastos com pessoal que, não sendo um gasto diretamente variável com a operação, não é contudo totalmente rígido. Por um lado, este gasto está sujeito aos enquadramentos salariais definidos em Portugal pelo Governo, tendo sofrido alterações significativas nos anos recentes em função de decisões políticas e determinações do Tribunal Constitucional. Também no Brasil, a legislação local determina valores obrigatórios para os aumentos salariais a respeitar. Por outro lado, os gastos salariais são influenciados pela conjuntura económica e pelo comportamento do mercado de trabalho, que influencia a capacidade de obtenção de aumentos salariais por parte dos sindicatos. Por outro lado, os gastos globais com pessoal são inevitavelmente influenciados por aumentos de escala e aumentos de atividade da empresa, situação que se verificou no Grupo, em 2014. O aumento de frota e da rede do Grupo TAP implicou a formação de novos pilotos e assistentes de bordo. No entanto, a despeito deste aumento significativo do efetivo de pessoal de voo, tendo em conta os níveis salariais distintos e o efeito conjugado das alterações legislativas verificadas em 2014, face a 2013, o crescimento global dos gastos com o pessoal situou-se num valor percentual muito limitado, entre 2 e 3% na companhia aérea e de apenas 1% no Grupo.

Embora de natureza distinta, o gasto com fornecimento de serviços de *handling*, atividade muito intensiva em mão-de-obra, acaba por estar também dependente de fatores como o andamento do mercado de trabalho e da inflação, sendo esta última uma das variáveis de *pricing* definidas na contratualização com operadores de assistência em terra, como é o caso da SPdH. A SPdH, é responsável por uma parcela significativa do total de assistências realizadas visto ser o prestador de serviços de *handling* nos *hubs* em Portugal. Ao contrário do que sucede em Portugal e na Europa, onde os níveis de inflação se mantêm próximo de zero, em mercados como o Brasil, os gastos tendem a subir por efeito indireto da inflação, nas subidas salariais mandatárias, repercutidas na faturação pelos operadores de *handling*.

Outra fonte de exposição do Grupo a gastos reside nas taxas aeroportuárias e nas taxas de navegação. As taxas aeroportuárias, por aeronave e por passageiro, tiveram um significativo acréscimo no ano em virtude de alterações contratuais impostas pela ANA - Aeroportos de Portugal S.A. ("ANA"), posteriormente à sua privatização e também, no estrangeiro, no Brasil em especial, em virtude de subidas de preços impostos pelos aeroportos brasileiros, na sequência dos investimentos realizados por estas entidades no quadro da reabilitação de infraestruturas prévia à realização do Campeonato do Mundo de Futebol. Quanto às taxas de navegação, o seu aumento situou-se em linha com o aumento de PKOs e horas de voo, ou seja, com o crescimento do nível de atividade efetiva do Grupo, em torno de 5%. A nível europeu, em particular, o aumento de "Service Units" no Eurocontrol (voos ponderados pelo peso da aeronave e distância percorrida) foi de 5,3%, adicionado de uma subida de preço ligeiramente menor que 1%. Em relação às restantes entidades de controlo de tráfego aéreo, o custo médio subiu menos do que na Europa, entre outras razões pela menor distância das novas rotas de longo curso lançadas no ano, face às rotas já operadas, baixando o custo médio por voo.

Entre outros gastos relacionados com a operação de voo destacam-se ainda gastos como os de manutenção, locação, fretamentos e amortizações. Os gastos de manutenção da frota do Grupo estão em parte dependentes das necessidades de reparação e conservação, normalmente crescentes com o aumento da idade média da frota e com o número de horas de voo. Por outro lado, também a subida do dólar causa impacto na componente de materiais e na parte dos serviços subcontratados a *Maintenance, Repair and Overhaul* ("MRO") externos. Em 2014, parte significativa do aumento de gastos com materiais consumidos foi da responsabilidade de trabalhos para terceiros. Em 2014, a locação operacional de aeronaves sofreu um aumento de 10% face ao ano anterior, que resultou do efeito conjugado da introdução na frota em *leasing* operacional de 6 aviões adicionais, face aos 18 já existentes, sendo contudo o nível médio de rendas mensais das novas aeronaves inferior à das anteriores e tendo ainda em consideração que a locação se iniciou apenas em meados do ano.

Em contrapartida, houve necessidade de recorrer a diversos fretamentos, em níveis superiores aos de anos anteriores, para compensar o desfasamento entre a entrada em operação das novas aeronaves e das novas tripulações e os compromissos existentes decorrentes da venda de passagens realizadas à *anteriori*. Outro aspeto relevante relacionado com o conjunto de gastos associados à frota foi a alteração do valor global de amortização anual das aeronaves e *spares*, em linha com a expectativa de permanência média mais duradoura da frota na posse e operação do Grupo.

No que se refere a gastos comerciais da atividade de transporte aéreo, os gastos com comissões mantêm a sua trajetória descendente, fruto do investimento em novas tecnologias e na adesão crescente dos clientes à compra de passagens via internet.

Também no âmbito de gastos comerciais, neste caso relativos à atividade de exploração de *free shop* se verificou um crescimento significativo, em linha com o crescimento de dois dígitos verificado na atividade. Tratou-se do aumento de gastos com mercadorias vendidas mas verificou-se ainda um agravamento mais que proporcional nos gastos com rendas e taxas de exploração em aeroportos no quadro da renegociação contratual com a ANA. Embora o impacto em 2014 deste aumento de gastos tenha sido adverso, a prorrogação de todas as licenças necessárias à atividade, com um horizonte até 2020, veio criar perspetivas favoráveis, e um horizonte de previsibilidade, para o desenvolvimento deste segmento da atividade do Grupo.

Risco cambial

O risco cambial a que o Grupo está sujeito decorre em primeira instância da distribuição geográfica da sua atividade de transporte aéreo de passagens e carga e em muito menor escala das suas vendas de serviços de manutenção quer em Portugal quer na TAP M&E Brasil. A exposição cambial do Grupo depende, também, da denominação cambial dos gastos da exploração, entre os quais se destacam os combustíveis, principal rubrica de gastos e quase totalmente denominada em dólares. Por fim, tanto o ativo como o passivo do Grupo integram bens e dívidas sujeitos à influência direta ou indireta, reconhecida ou não, de variações cambiais. São eles, desde logo, os ativos da unidade brasileira de manutenção e engenharia, ativos cujo valor é influenciado pelo real brasileiro, ou ainda valores em tesouraria em moeda estrangeira, ou ainda, do lado do passivo, a componente da dívida remunerada contratada em dólares e que representa cerca de 12% do total em dívida do Grupo. Por fim o passivo e capital próprio da TAP M&E Brasil constituem uma exposição cambial de natureza passiva ao real brasileiro.

A nível de receitas de transporte aéreo de passageiros, a componente em Euros representa metade do total, correspondente às vendas em Portugal, na restante Zona Euro e em países europeus e africanos com regimes cambiais associados ao Euro. A exposição ao dólar resulta das vendas nos EUA, no Brasil e em Angola, representando aproximadamente 30% do total. As restantes divisas, correspondentes a 20% das vendas, incluem a libra e o franco suíço, as moedas nórdicas e do leste europeu, o metical moçambicano, ou o bolívar venezuelano. Esta última divisa tem, além do seu impacto nos rendimentos, igualmente um peso importante a nível da posição financeira, na tesouraria, em virtude da transferência do valor acumulado resultante de vendas de períodos recentes se encontrar pendente de decisões morosas das autoridades da Venezuela, face à difícil situação financeira do país (Nota 22).

A exposição ao dólar no mercado brasileiro continua a ser uma das particularidades desse mercado, com raízes históricas nas fases de hiperinflação vividas no passado pelo Brasil e consequente dolarização parcial da sua economia. Este fator, contudo, tende a diminuir de importância e a sensibilidade dos consumidores à flutuação cambial face ao dólar tende a reduzir-se progressivamente.

No mercado de Angola também se começou a assistir, em 2014, a uma gradual dissociação cambial do kwanza face ao dólar, tendo sido determinada pelas autoridades, na segunda metade do ano, uma progressiva depreciação do kwanza, fenómeno que não se pode desligar da significativa alteração do contexto financeiro do país resultante da queda do preço do petróleo.

A exposição cambial mais importante do Grupo é a relativa ao dólar e reside em grande parte na compra de combustível de aviação que, dependendo do nível médio das cotações em cada exercício económico do Grupo, pode desequilibrar mais ou menos a balança cambial e a exposição a esta divisa. Com muito menor peso que o combustível, o conjunto

de gastos com materiais e subcontratação para manutenção e reparação de aeronaves, quer próprias, quer de terceiros, contem também uma proporção significativa do seu total denominada em dólares. Existem ainda componentes denominadas em dólares (e outras divisas) nos gastos com taxas de navegação e aterragem, embora a parcela mais significativa seja denominada em Euros, quer em Portugal, quer na Europa a nível do Eurocontrol. Outros gastos, como a locação operacional, por exemplo, são, na quase totalidade, denominados em dólares, sendo, no entanto, o seu peso diminuto na estrutura de gastos da companhia aérea e do Grupo.

A nível de combustível - e funcionando este mercado em dólares, independentemente das condições de faturação acordadas com fornecedores, nacionais e estrangeiros - a exposição cambial exclui a componente relativa a taxas e margens das abastecedoras em mercados como Portugal e Europa, nos quais esta parcela é estabelecida em Euros ou outras divisas locais. Esta componente do gasto com combustível é tanto mais relevante, em termos relativos, quanto mais baixas as cotações de mercado do *jet fuel*, dado que se trata de um conjunto de encargos aproximadamente fixos e rígidos em cada período contratual plurianual. Pode estimar-se, no entanto, que a exposição ao dólar resultante unicamente do impacto efetivo do preço de mercado do *jet fuel* tenha representado, em 2014, um percentual próximo de 90% da faturação total com combustíveis, sendo o restante respeitante a todos os gastos restantes. A queda do preço do petróleo verificada em final de 2014, a manter-se, implicará uma redução substancial na exposição cambial líquida ao dólar do Grupo, em termos futuros.

Em síntese, a exposição ao dólar tem sido, nos últimos anos, e em 2014, uma exposição negativa, em termos líquidos, resultante da estrutura de gastos e rendimentos. A presente baixa dos preços do petróleo tenderá a provocar uma redução dessa exposição cambial líquida, estando no entanto o seu efeito, de futuro, dependente da durabilidade e intensidade dessa baixa de preços.

O impacto da cotação cambial do Euro face ao dólar, no fim do ano, como a que ocorreu em 2014, face ao final de 2013, superior a 10%, gera diferenças cambiais na dívida em dólares que, não tendo um peso determinante na dívida total - apenas 12% da dívida global é denominada em dólares - sofre contudo impactos importantes se a variação cambial for muito grande. Ao contrário da variação da cotação do dólar em final de exercício, em dezembro de 2014, face ao final de 2013, que foi muito significativa, a variação média do câmbio do dólar ao longo do ano em 2014, face a 2013, teve um valor quase negligenciável. A forte subida do dólar em final de ano teve, por conseguinte, como reflexo, um gasto substancial, relativamente à dívida, em resultados financeiros.

Em termos futuros, o risco resultante de exposição cambial do Grupo reside, para além de todos os fatores enunciados, igualmente, dada a sua relevância, no projeto estratégico e compromisso de investimento existente, relativamente à aquisição da nova frota de longo curso Airbus A350, a ser entregue a partir de 2017, e ao seu modo de financiamento.

A exposição do Grupo ao risco de taxa de câmbio, a 31 de dezembro de 2014 e 2013, 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:

	2014			
	USD	BRL	Outras	Total
ATIVOS				
Caixa e equivalentes de caixa	3.189	1.052	36.467	40.708
Depósitos bancários restritos (Nota 22)	-	-	100.917	100.917
Contas a receber - clientes	28.383	64.838	18.962	112.183
Contas a receber - outros	43.319	31.749	801	75.869
	74.891	97.639	157.147	329.677
PASSIVOS				
Financiamentos obtidos (Nota 27)	123.673	9	-	123.682
Contas a pagar - fornecedores	11.835	16.030	7.473	35.338
Contas a pagar - outros	3.834	13.013	4.371	21.218
	139.342	29.052	11.844	180.238
	2013			
	USD	BRL	Outras	Total
ATIVOS				
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
	70.574	127.624	148.106	346.304
PASSIVOS				
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
	139.782	25.756	7.730	173.268

Em 2014, o montante apresentado em depósitos bancários restritos, em "Outras" moedas, respeita aos fundos retidos na Venezuela, denominados em bolívares venezuelanos ("VEF").

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 Contas a receber.

Em 31 de dezembro de 2014, 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, 15.000 milhares de Euros (2013: 17.000 milhares de Euros).

Risco de taxa de juro

O ano de 2014, num contexto de estabilização dos mercados financeiros internacionais e num quadro de inflação praticamente inexistente, na Europa, continuou a ser caracterizado por taxas de juro quase nulas na Europa e muito baixas nos EUA. Também as taxas de juro de longo prazo, nomeadamente da dívida pública, em Portugal e na maioria dos países europeus, se mantiveram em níveis historicamente baixos. A descompressão verificada nos mercados financeiros, após anos de grande tensão provocada pelas crises das dívidas públicas na Zona Euro, permitiu igualmente uma baixa generalizada dos custos do crédito, nos mercados internacionais e também no mercado nacional. O aumento da liquidez nos mercados monetários, a estabilização financeira da economia nacional, bem como a ligeira retoma do crescimento da economia, permitiu às instituições financeiras começarem a praticar condições de crédito menos restritivas e concederem empréstimos com margens mais baixas, incluindo em financiamentos de curto prazo.

O valor global da dívida remunerada do Grupo, 1.062 milhões de Euros, manteve-se em 2014 sensivelmente ao mesmo nível que em 2013, tendo-se verificado contudo uma substituição relevante de valores em dívida de empréstimos a médio e longo prazo por operações de mais curto prazo, predominantemente no mercado nacional. As linhas de curto prazo utilizadas no ano apresentaram, no geral, margens menores que as contratadas nos últimos 2 anos. Em resultado dessa circunstância, a margem média das operações a taxa flutuante baixou ligeiramente. Por outro lado, tendo a componente de curto prazo representado a quase totalidade da contração de nova dívida, e sendo as novas operações a taxa variável, o peso da dívida a taxa flutuante passou de 48% para 56% do total. A amortização parcial programada de empréstimos não correntes a taxa fixa, com a inerente substituição por dívida corrente a taxa variável, indexada à Euribor, teve por consequência, nalguns casos, uma redução ligeira da taxa de juro efetiva a pagar, a despeito dos *spreads* praticados. Tendo em conta, ainda, a manutenção em níveis próximos do zero das taxas Euribor, a taxa de juro média ponderada do Grupo terá, assim, sofrido uma redução, ainda que ligeira, em 2014, face ao nível de 2013.

O resultado financeiro líquido do Grupo, em 2014, foi assim substancialmente influenciado por alterações com origem na exposição cambial ao dólar, relativamente à dívida denominada nessa divisa, e também com origem no registo de perdas cambiais no bólvor, com caráter excecional, em resultado do novo enquadramento determinado pelas autoridades venezuelanas. Em termos resumidos, cerca de 43% do total de gastos financeiros totais resultou em 2014 de gastos com diferenças cambiais. Cerca de 6% corresponderam a gastos financeiros da TAP M&E Brasil. Marginalmente mais de metade dos encargos financeiros do Grupo corresponderam a juros e outros gastos de financiamentos e *leasings* financeiros da TAP S.A., da Portugalgia, e da TAP SGPS. Este valor, de aproximadamente 48 milhões de Euros, remunerou no ano uma dívida total que em final de exercício se situava em 1.062 milhões de Euros.

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 1,241 no eurodólar (2013: 1,3791 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:

	2014				
	< 1 ano	1 – 2 anos	3 – 5 anos	6– 10 anos	Total
Empréstimos	534.044	85.466	50.204	-	669.714
Locações financeiras	133.178	93.447	220.143	6.399	453.167
Total	667.222	178.913	270.347	6.399	1.122.881
Empréstimos – taxa fixa	102.380	49.087	49.047	-	200.514
Locações financeiras – taxa fixa	85.736	52.238	151.050	6.399	295.423
Total taxa fixa	188.116	101.325	200.097	6.399	495.937

	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
Total	428.300	268.390	408.438	34.959	1.140.087
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
Total taxa fixa	120.206	185.274	260.552	34.959	600.991

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 2014, resultaria numa diminuição ou aumento do montante dos juros vincendos de, aproximadamente, 4.000 milhares de Euros (2013: 3.500 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 risco de liquidez do Grupo é, por conseguinte, uma confluência dos fatores que resultam da exploração, do financiamento existente e respetivo serviço da dívida, das condições de negociação de novas operações, da concessão de liquidez intra-grupo, de perdas ou ganhos cambiais e de atividades de investimento, quando significativas. O Grupo tem que assegurar anualmente um serviço da dívida que, embora devidamente planeado e distribuído no tempo, tem peso na tesouraria e tem que ser regularmente avaliado face aos desenvolvimentos ocorridos no exercício. Eventuais disfuncionalidades verificadas nos mercados financeiros, como as que ocorreram aquando da crise das dívidas soberanas, ou eventuais choques de mercado a nível de gastos ou rendimentos correntes da empresa, condicionam, com maior ou menor intensidade, a tesouraria, a liquidez, o equilíbrio económico-financeiro e a prosperidade do Grupo.

No final de 2014 e 2013, 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:

	2014		2013	
	1º Semestre	2º Semestre	1º Semestre	2º Semestre
Amortização				
Empréstimos	90.514	421.133	36.781	252.911
Locações financeiras	74.145	42.531	47.657	48.365
Total	164.659	463.664	84.438	301.276
Juros				
Empréstimos	12.168	10.229	11.264	10.581
Locações financeiras	9.082	7.420	10.893	9.848
Total	21.250	17.649	22.157	20.429

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 2014 e 2013, bem como saldos de contas a receber, que refletem o risco máximo de crédito nessas mesmas datas:

	2014	2013
Ativos não correntes		
Depósitos judiciais - Brasil (Nota 18)	27.560	17.648
Outros ativos não correntes	23.131	25.253
Ativos correntes		
Caixa e equivalentes de caixa	140.364	270.611
Depósitos bancários restritos	100.917	-
Contas a receber - clientes	146.991	205.690
Outros ativos correntes	69.806	75.246
	508.769	594.448
Exposição ao risco de crédito fora da demonstração da posição financeira		
Garantias prestadas (Nota 60)	88.756	66.904
Outros compromissos (Nota 27)	310.001	252.462
	398.757	319.366

A qualidade de risco de crédito e liquidez do Grupo, em 31 de dezembro de 2014 e 2013, face a ativos financeiros (caixa e equivalentes de caixa e instrumentos financeiros derivadas), cujas contrapartes sejam instituições financeiras, detalha-se como segue:

Notação de rating	2014	2013
AA-	104	-
A+	287	108
A	17.014	18.219
A-	4.714	769
BBB-	761	-
BBB+	151	-
BB	46.331	5.346
BB-	41.529	3.522
B+	2.092	-
B	-	61.446
Outros	128.221	188.984
	241.204	278.394
Instrumentos financeiros derivados (Notas 24 e 58)	-	7.988
Depósitos bancários restritos (Nota 22)	100.917	-
Depósitos bancários (Nota 22)	140.287	270.406
	241.204	278.394

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 2014 e 2013 os saldos a receber de clientes apresentavam a seguinte estrutura de antiguidade, considerando como referência a data de vencimento:

	2014	2013
Valores não vencidos		
de 1 a 90 dias	24.851	10.090
de 91 a 180 dias	18.592	20.375
de 181 a 270 dias	20.153	17.504
de 271 a 365 dias	22.996	17.662
a mais de 366 dias	65.331	63.165
	219.833	265.550
Imparidades (Nota 21)	(72.842)	(59.860)
Clientes - Valor líquido (Nota 21)	146.991	205.690

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 BSP e do sistema *IATA Clearing House*, o que minimiza, substancialmente, o risco de crédito do Grupo TAP.

Gestão de capital

O capital próprio do Grupo retrata de forma sintética a evolução no tempo dos resultados de exploração das várias atividades desenvolvidas pelo Grupo bem como o efeito acumulado das sucessivas transformações dos ativos e passivos ao longo do tempo. Dadas as restrições e condicionantes de vária ordem à capitalização do Grupo, continuaram a registar-se em 2014 rácios de autonomia financeira desfavoráveis, tendo-se agravado a situação líquida do Grupo TAP. As limitações de capital do Grupo conduzem a significativas oscilações nas necessidades de financiamento em função do desempenho económico-financeiro mais ou menos favorável em cada ano.

Em 2014, o aumento de gastos operacionais inerentes à estratégia de expansão, da atividade de transporte aéreo, levada a cabo – com um crescimento da operação na ordem de 5% – não teve contrapartida no aumento de rendimentos, dada a redução no *yield* médio da operação, que anulou os efeitos do aumento ponderado do volume de passageiros transportados. Como consequência da subida generalizada dos gastos operacionais sem contrapartida no aumento dos rendimentos, o resultado económico da atividade da TAP S.A., em 2014 foi negativo, ao invés do verificado em 2013. A crescer a estes resultados negativos, adicionaram-se os desenvolvimentos negativos na área cambial, no dólar e no bolívar venezuelano. Por outro lado, a TAP M&E Brasil registou novo prejuízo, embora significativamente menor que no exercício anterior. Os resultados das empresas detidas pela TAPGER, e ainda os da Portugalia e da SPdH, embora com contributo positivo para a exploração do Grupo, têm um impacto global menos relevante. Em síntese, o resultado negativo do Grupo situou-se em cerca de 3% do valor global de rendimentos e ganhos de toda a atividade, tendo conduzido a um novo agravamento da situação líquida negativa do Grupo.

Para além do resultado de exploração, também outros ajustamentos no capital próprio contribuíram negativamente para a posição financeira, e tiveram impacto substancial, nomeadamente ajustamentos de justo valor relacionados com operações de *hedging*. Por seu turno, o passivo não sofreu alteração, em termos globais, no seu valor agregado, pelo que toda a redução do capital próprio teve como contrapartida um montante global quase equivalente, no ativo, distribuído pelas principais rubricas, nomeadamente tesouraria, clientes, inventários e ativos fixos tangíveis.

4 – Trabalhadores ao serviço

Durante os exercícios de 2014 e 2013 o número médio de trabalhadores ao serviço, da TAP SGPS e de todas as subsidiárias, foi de 10.882 e de 10.561, respetivamente.

	2014					
	Transporte Aéreo	Manutenção	Free Shop	Catering	Outros	Total
Portugal	4.872	1.860	431	494	717	8.374
Brasil	128	1.987	-	-	-	2.115
Outros	385	8	-	-	-	393
	5.385	3.855	431	494	717	10.882

	2013					
	Transporte Aéreo	Manutenção	Free Shop	Catering	Outros	Total
Portugal	4.582	1.870	417	506	710	8.085
Brasil	125	1.951	-	-	-	2.076
Outros	388	12	-	-	-	400
	5.095	3.833	417	506	710	10.561

5 – Ativos fixos tangíveis

Durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e 2013 o movimento ocorrido no valor dos ativos fixos tangíveis, bem como nas respetivas depreciações acumuladas, foi o seguinte:

2014										
	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
Ativo Bruto										
Saldo inicial	41.916	348.686	2.105.309	5.539	31.760	66.487	23.624	5.916	6.898	2.636.135
Adições	-	453	15.096	314	1.146	1.330	257	773	10.269	29.638
Alienações	(8)	(31)	(1.864)	(17)	-	(5)	-	-	-	(1.925)
Outras transferências/abates	-	(2)	(25.640)	(175)	(14)	(532)	(192)	(3.380)	-	(29.935)
Diferenças de câmbio	8	48	163	1	117	42	-	23	-	402
Saldo final	41.916	349.154	2.093.064	5.662	33.009	67.322	23.689	3.332	17.167	2.634.315
Depreciações Acumuladas										
Saldo inicial	-	242.221	1.549.860	5.267	20.120	63.155	20.402	-	-	1.901.025
Dotações (Nota 50)	-	5.821	73.559	153	1.892	1.615	1.968	-	-	85.008
Perdas de imparidade reconhecidas	-	-	1.984	-	-	-	-	-	-	1.984
Alienações	-	(17)	(1.799)	(17)	-	(5)	-	-	-	(1.838)
Outras transferências/abates	-	(1)	(24.796)	(175)	(13)	(528)	(250)	-	-	(25.763)
Diferenças de câmbio	-	9	117	1	21	33	-	-	-	181
Saldo final	-	248.033	1.598.925	5.229	22.020	64.270	22.120	-	-	1.960.597
Valor líquido	41.916	101.121	494.139	433	10.989	3.052	1.569	3.332	17.167	673.718
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
Ativo Bruto										
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)
Saldo final	41.916	348.686	2.105.309	5.539	31.760	66.487	23.624	5.916	6.898	2.636.135
Depreciações Acumuladas										
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)
Saldo final	-	242.221	1.549.860	5.267	20.120	63.155	20.402	-	-	1.901.025
Valor líquido	41.916	106.465	555.449	272	11.640	3.332	3.222	5.916	6.898	735.110

Até ao final de 2013, o Grupo TAP depreciava a frota aérea Airbus por uma vida útil de 16 anos, considerando um valor residual de 10%.

Na sequência da análise efetuada pelo Grupo, dos desenvolvimentos tecnológicos e maiores exigências na rentabilidade operacional do mercado do transporte aéreo, resultaram alterações no prazo médio estimado de utilização das aeronaves comerciais Airbus do Grupo TAP.

Neste sentido, e no alinhamento da evolução da estratégia de renovação de frota existente combinado com os diversos fatores externos, as aeronaves Airbus serão depreciadas por um período de 20 anos com um valor residual de 5%, com início no exercício de 2014. O ajustamento à estimativa de vidas úteis e valores residuais foi efetuado de forma prospetiva em conformidade com o preconizado na IAS 8.

Como resultado da revisão da estimativa de vidas úteis e valores residuais destes ativos, o montante registado na rubrica "Gastos/reversões de depreciação e de amortização" é inferior em, aproximadamente, 22 milhões de Euros.

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.

// As adições de equipamento básico no montante de 15,096 milhares de Euros, respeitam, essencialmente a: (i) sobressalentes de reserva para a frota no montante de 5,2 milhões de Euros; (ii) equipamentos de frota e aviões no montante de 6,1 milhões de Euros (dos quais 3,7 milhões de Euros são relativos a equipamento de entretenimento); e (iii) equipamentos de catering, manutenção e obras de reparação no hangar 6 no montante de 1,7 milhões de Euros.

// As transferências e abates de equipamento básico respeitam, essencialmente, a abates de sobressalentes por sucata e outros equipamentos diversos de manutenção.

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 a rubrica "Equipamento básico" tem a seguinte composição:

	2014			2013		
	Valor bruto	Amortizações acumuladas	Valor líquido	Valor bruto	Amortizações acumuladas	Valor líquido
Equipamento de voo						
Frota aérea	368.391	(344.796)	23.595	375.196	(329.998)	45.198
Reatores de reserva	21.348	(18.342)	3.006	24.058	(20.287)	3.771
Sobressalentes	118.924	(85.501)	33.423	133.944	(98.842)	35.102
	508.663	(448.639)	60.024	533.198	(449.127)	84.071
Equipamento de voo em regime de locação financeira						
Frota aérea	1.444.614	(1.044.797)	399.817	1.444.614	(998.547)	446.067
Reatores de reserva	6.867	(3.187)	3.680	6.867	(2.897)	3.970
	1.451.481	(1.047.984)	403.497	1.451.481	(1.001.444)	450.037
Máquinas e aparelhagem diversa	132.920	(102.302)	30.618	120.630	(99.289)	21.341
	2.093.064	(1.598.925)	494.139	2.105.309	(1.549.860)	555.449

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 a frota aérea do Grupo decompõe-se da seguinte forma:

	2014				2013			
	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	3	14	-	11	1	12
Airbus A319	-	15	6	21	-	15	4	19
Airbus A320	-	5	14	19	-	5	12	17
Airbus A321	-	2	1	3	-	2	1	3
Fokker 100	-	6	-	6	-	6	-	6
Embraer 145	-	8	-	8	-	8	-	8
	4	47	24	75	4	47	18	69

Adicionalmente, durante o segundo semestre de 2014, o Grupo TAP utilizou duas aeronaves (ATR 42-600) da White, que estão a ser operadas pela TAP S.A. em regime de ACMI (*Aircraft, Crew, Maintenance and Insurance*).

Durante o ano de 2013 e o primeiro semestre de 2014, o Grupo TAP utilizou duas aeronaves (Beechcraft 1900 D) da OMNI, no mesmo regime.

O aumento verificado na rubrica "Adiantamentos por conta de ativos tangíveis", no montante de 10.269 milhares de Euros compreende os adiantamentos efetuados para a aquisição futura de aeronaves (Nota 60).

6 – Propriedades de investimento

À data de 31 de dezembro de 2014 a rubrica de propriedades de investimento reporta-se ao valor atribuído a um imóvel em Maputo (Moçambique) e a dois apartamentos em Sacavém.

O movimento ocorrido nesta rubrica foi conforme segue:

	2014	2013
Saldo inicial	3.864	4.274
Ajustamentos de justo valor - ganhos e perdas líquidos (Nota 47)	104	(410)
Alienações	(1.829)	-
Saldo final	2.139	3.864

O edifício no Rio de Janeiro (Brasil), detido pelo Grupo em 31 de dezembro de 2013, foi alienado por 2,8 milhões de Euros, gerando uma mais-valia de cerca de 1 milhão de Euros (Nota 48).

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 2014 e 2013 o movimento ocorrido na rubrica “Goodwill” foi conforme segue:

	2014		
	Saldo inicial	Varição cambial	Saldo final
Transporte Aéreo	63.099	-	63.099
Manutenção e Engenharia Brasil	129.940	440	130.380
	193.039	440	193.479

	2013		
	Saldo inicial	Varição cambial	Saldo final
Transporte Aéreo	63.099	-	63.099
Manutenção e Engenharia Brasil	137.796	(7.856)	129.940
	200.895	(7.856)	193.039

O montante de 440 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:

	2014		
	Transporte Aéreo	Manutenção	Total
Portugal	63.099	-	63.099
Brasil	-	130.380	130.380
	63.099	130.380	193.479

	2013		
	Transporte Aéreo	Manutenção	Total
Portugal	63.099	-	63.099
Brasil	-	129.940	129.940
	63.099	129.940	193.039

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 2014	Portugal	Brasil
Taxa de desconto*	8,9%	14,5%
CAGR da receita**	2,6%	14,7%
Crescimento na perpetuidade	2,0%	5,0%
Taxa de imposto	25,0%	34,0%

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%

* 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 2014, sustentam a recuperabilidade da quantia escriturada das referidas unidades geradoras de caixa. Em 31 de dezembro de 2014 o valor contabilístico da unidade do transporte aéreo ascende a 89.956 milhares de Euros, sendo que o valor contabilístico da unidade de manutenção no Brasil é negativo em 197.849 milhares de Euros.

8 – Outros ativos intangíveis

No decurso dos exercícios de 2014 e 2013 o movimento ocorrido na rubrica “Outros ativos intangíveis” foi conforme segue:

	Propriedade industrial e outros direitos	Programas de computador	Ativos em curso	Total
Custo de aquisição				
Saldo a 1 de janeiro de 2013	11.952	2.348	20	14.320
Aquisições	-	32	5	37
Regularizações, transferências e abates	-	2	-	2
Saldo a 31 de dezembro de 2013	11.952	2.382	25	14.359
Aquisições	-	395	-	395
Regularizações, transferências e abates	-	6	(25)	(19)
Diferenças de câmbio	-	(3)	-	(3)
Saldo a 31 de dezembro de 2014	11.952	2.780	-	14.732
Amort. acumuladas e perdas por imparidade				
Saldo a 1 de janeiro de 2013	(11.313)	(1.694)	-	(13.007)
Amortizações e perdas por imparidade (Nota 50)	(403)	(175)	-	(578)
Saldo a 31 de dezembro de 2013	(11.716)	(1.869)	-	(13.585)
Amortizações e perdas por imparidade (Nota 50)	(236)	(193)	-	(429)
Regularizações, transferências e abates	-	19	-	19
Diferenças de câmbio	-	1	-	1
Saldo a 31 de dezembro de 2014	(11.952)	(2.042)	-	(13.994)
Valor líquido a 1 de janeiro de 2013	639	654	20	1.313
Valor líquido a 31 de dezembro de 2013	236	513	25	774
Valor líquido a 31 de dezembro de 2014	-	738	-	738

10 – Participações financeiras – método da equivalência patrimonial

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 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 2014 e 2013 os outros ativos financeiros apresentavam-se do seguinte modo:

	2014		2013	
	Correntes	Não correntes	Correntes	Não correntes
Empréstimos concedidos e contas a receber	-	2.122	-	2.220
	-	2.122	-	2.220

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 os outros ativos financeiros não correntes decompõem-se do seguinte modo:

	2014	2013
Depósitos bancários na Guiné Bissau	1.672	291
Empréstimo Salvor Hotéis Moçambique	700	849
SITA Group Foundation	648	666
Depósitos bancários em Moçambique	577	508
Outros	211	212
Perdas de imparidade	(1.686)	(306)
	2.122	2.220

No decorrer do exercício de 2014, os depósitos bancários existentes no Banco Internacional da Guiné Bissau foram considerados como não recuperáveis na sequência da dissolução e liquidação desta instituição, pelo que foi constituída uma imparidade na totalidade do valor (Nota 44).

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 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 existente àquela data 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 Internationale de Télécommunications Aéronautiques.

O movimento ocorrido nesta rubrica, nos exercícios de 2014 e 2013, foi como segue:

	2014	2013
Saldo inicial	2.220	2.848
Aumentos	741	-
Diminuições	(253)	(563)
Variação cambial	158	(65)
Perda de imparidade (Nota 44)	(741)	-
Outros movimentos	(3)	-
Saldo final	2.122	2.220

15 – Ativos e passivos por impostos diferidos

Conforme mencionado na Nota 2.14., o Grupo registou impostos diferidos relacionados com as diferenças temporárias entre a base fiscal e a contabilística dos ativos e passivos, bem como com os prejuízos fiscais reportáveis existentes à data da demonstração da posição financeira consolidada.

O Grupo TAP entende que os ativos por impostos diferidos reconhecidos na demonstração da posição financeira consolidada são recuperáveis, quer seja através da sua utilização na redução do resultado tributável futuro, tendo por base o resultado da TAP S.A. previsto no *business plan* para o ano de 2015 e projeções de resultados para os anos subsequentes, ajustadas de diferenças entre os resultados contabilísticos e fiscais, quer seja através da reversão de passivos por impostos diferidos.

Em 31 de dezembro de 2014 a taxa de imposto utilizada, para o apuramento dos impostos diferidos ativos relativos a prejuízos fiscais reportáveis, foi de 21% (2013: 23%). No caso das diferenças temporárias, a taxa utilizada foi de 27,5% (2013: 29,5%) elevada até um máximo de 5% de derrama estadual, quando se entendeu como provável a tributação das diferenças temporárias no período estimado de aplicação da referida taxa.

Os benefícios fiscais, por se tratar de deduções à coleta, são considerados a 100%, sendo que em alguns casos, a sua integral aceitação encontra-se, ainda, dependente da aprovação das autoridades concedentes de tais benefícios fiscais. Os impostos diferidos decorrentes de benefícios fiscais são registados quando se encontram aprovados pelas autoridades concedentes de tais benefícios.

As principais diferenças temporárias entre os valores contabilísticos e tributáveis, em 31 de dezembro de 2014 e 2013, os correspondentes ativos e passivos por impostos diferidos e o respetivo efeito nos resultados dos exercícios de 2014 e 2013, são como segue:

	2014			Saldo final
	Saldo Inicial	Variações com efeitos em resultados (Nota 52)	Variações com efeitos no rendimento integral	
Ativos por impostos diferidos				
Prejuízos fiscais reportáveis	5.218	3.354	-	8.572
Responsabilidades com benefícios de reforma	13.486	(1.764)	2.433	14.155
Perdas de imparidade em inventários	8.489	(437)	-	8.052
Perdas de imparidade em ativos fixos	-	506	-	506
Perdas de imparidade de contas a receber	3.112	3.224	-	6.336
Instrumentos financeiros derivados	456	-	13.475	13.931
Benefícios fiscais	740	647	-	1.387
Outras provisões e ajustamentos não aceites fiscalmente	507	(36)	-	471
	32.008	5.494	15.908	53.410
Passivos por impostos diferidos				
Instrumentos financeiros derivados	2.357	-	(2.357)	-
Reavaliações de ativos fixos tangíveis	23.464	(2.429)	-	21.035
	25.821	(2.429)	(2.357)	21.035
		7.923	18.265	
	2013			Saldo final
	Saldo Inicial	Variações com efeitos em resultados (Nota 52)	Variações com efeitos no rendimento integral	
Ativos por impostos diferidos				
Prejuízos fiscais reportáveis	1.383	3.835	-	5.218
Responsabilidades com benefícios de reforma	14.138	(1.612)	960	13.486
Perdas de imparidade em inventários	7.419	1.070	-	8.489
Perdas de imparidade de contas a receber	-	3.112	-	3.112
Instrumentos financeiros derivados	-	-	456	456
Terrenos	1.106	(1.106)	-	-
Benefícios fiscais	-	740	-	740
Outras provisões e ajustamentos não aceites fiscalmente	63	444	-	507
	24.109	6.483	1.416	32.008
Passivos por impostos diferidos				
Instrumentos financeiros derivados	-	-	2.357	2.357
Reavaliações de ativos fixos tangíveis	24.239	(775)	-	23.464
	24.239	(775)	2.357	25.821
		7.258	(941)	

Prejuízos fiscais reportáveis

Nos termos da legislação, em vigor em Portugal, os prejuízos fiscais gerados até 2009, de 2010 a 2011, de 2012 e 2013, e a partir de 2014 são reportáveis durante um período de seis, quatro, cinco e doze 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, em 31 de dezembro de 2014, são recuperáveis os prejuízos fiscais reportáveis da TAP S.A. através da sua utilização na redução do resultado tributável futuro, e como tal, registou o imposto diferido ativo correspondente, na subsidiária TAP S.A. Os prejuízos fiscais reportáveis em 31 de dezembro de 2014 e utilizados em 2014 detalham-se conforme segue:

1 de janeiro de 2014	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
TAP SGPS	1.765	1.454	14.204	2.691	2.923	4.814	n/a	27.851
TAP S.A.	121.381	-	-	-	-	-	n/a	121.381
Portugália	-	-	-	1.500	-	-	n/a	1.500
UCS	-	-	195	-	258	95	n/a	548
TAP M&E Brasil	1.947	82.412	36.142	12.271	32.928	21.208	n/a	186.908
	125.093	83.866	50.541	16.462	36.109	26.117	n/a	338.188

Utilização de prejuízos fiscais reportáveis em 2014	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
TAP SGPS	-	-	-	-	-	-	n/a	-
TAP S.A.	-	-	-	-	-	-	n/a	-
Portugália	-	-	-	(1.500)	-	-	n/a	(1.500)
UCS	-	-	(5)	-	-	-	n/a	(5)
TAP M&E Brasil	(1.947)	(82.412)	(36.142)	(12.271)	(6.415)	-	n/a	(139.187)
	(1.947)	(82.412)	(36.147)	(13.771)	(6.415)	-	n/a	(140.692)

31 de dezembro de 2014	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 Provisório	Total
TAP SGPS	n/a	1.454	n/a	2.691	2.923	4.814	2.473	14.355
TAP S.A.	n/a	-	n/a	-	-	-	40.845	40.845
Portugália	n/a	-	n/a	-	-	-	-	-
UCS	n/a	-	n/a	-	258	95	-	353
TAP M&E Brasil	-	-	-	-	26.513	21.208	54.562	102.283
	n/a	1.454	n/a	2.691	29.694	26.117	97.880	157.836

Ano Limite de Dedução	2014	2015	2014	2015	2017	2018	2026
-----------------------	------	------	------	------	------	------	------

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 gasto 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 fiscal no Brasil, nomeadamente a Lei 11.941 de 2009 e a Lei 13.043 de 2014, foi possível utilizar prejuízos fiscais reportáveis através da consolidação do parcelamento especial de alguns débitos fiscais. Assim, nos exercícios de 2011 e 2014, a TAP M&E Brasil optou por utilizar os seus prejuízos, através do abatimento dos juros da dívida em 34% (aliquota dos impostos), o que resultou na eliminação de prejuízos fiscais reportáveis no montante de 149.527 milhares de Euros e 51.594 milhares de Euros, respetivamente (Notas 17 e 48).

16 – Adiantamentos a fornecedores

O montante registado nesta rubrica, em 31 de dezembro de 2014 e 2013, refere-se às seguintes entidades:

	2014	2013
QuickTurn S.A.	1.426	-
Airbus	603	2.011
SITA	551	485
Fichtner e Mannheimer Advocacia	337	-
Messier Dowty	260	1.167
Caixa Economica Federal	147	-
Austrian Airlines Technik	130	-
Eaton Industrial Corporation	111	10
Airbus North America	106	71
Eauctions	100	-
GE Engine Services, Inc.	-	2.417
Outros	2.974	2.734
	6.745	8.895

17 – Estado e outros entes públicos

Os saldos com o Estado e outros entes públicos detalham-se como segue:

	2014			2013		
	Correntes	Não correntes	Total	Correntes	Não correntes	Total
Ativo						
Imposto sobre o rendimento a receber	-	-	-	137	-	137
Outros	13.878	-	13.878	14.266	-	14.266
	13.878	-	13.878	14.403	-	14.403
Passivo						
Imposto sobre o rendimento a pagar	1.822	-	1.822	2.395	-	2.395
Outros	20.199	-	20.199	27.110	59.898	87.008
	22.021	-	22.021	29.505	59.898	89.403

Os valores referentes aos exercícios de 2014 e 2013 são decompostos da seguinte forma:

	2014		2013	
	Ativo	Passivo	Ativo	Passivo
Estado - Subsídios a realizar:				
Indemnizações compensatórias	3.399	-	4.194	-
Estado e Outros Entes Públicos:				
IRC	-	1.822	137	2.395
IRS	2	8.689	-	8.253
IVA	6.501	271	5.621	572
Segurança Social	-	9.552	-	8.872
Estado - Brasil	3.955	1.400	3.459	69.109
Outros	21	287	992	202
	13.878	22.021	14.403	89.403

Em 31 de dezembro de 2014 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 2014, no montante total de 1.505 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 1.894 milhares de Euros, a receber do Estado, relativo a encaminhamentos entre ilhas na Região Autónoma dos Açores. Os montantes referentes ao segundo semestre de 2013 e ao ano de 2014 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 2014 o saldo devedor do IVA refere-se aos pedidos de reembolsos, ainda não recebidos, relativos aos meses de outubro, novembro e dezembro de 2014.

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 a rubrica "Estado - Brasil" tem a seguinte composição:

	2014		2013	
	Ativo	Passivo	Ativo	Passivo
Corrente:				
REFIS	-	-	-	6.987
Outros	3.955	1.400	3.459	2.224
Não corrente:				
REFIS	-	-	-	59.752
Outros	-	-	-	146
	3.955	1.400	3.459	69.109

A subsidiária TAP M&E Brasil aderiu, em 2009, ao Programa de Recuperação 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 sobre o lucro líquido ("CSLL"), tendo, naquela data, reduzido à sua dívida o montante de 49.448 milhares de Euros.

Em 9 de julho de 2014 foi promulgada a Medida Provisória nº 651/2014 (MP 651, convertida na Lei 13.043/14) que, entre outros temas, permitia ao contribuinte a possibilidade de pagamento antecipado das dívidas de natureza fiscal, desde que parcelados, com uso de créditos próprios de prejuízos fiscais e de base de cálculo negativa de CSLL.

Neste sentido, a TAP M&E Brasil, mediante parecer legal do referido advogado sobre as condições legais para o benefício das medidas regulamentadas pelo artigo 33º da Medida Provisória, concluiu sobre o cumprimento desses critérios. Consequentemente, a Empresa liquidou 30% da dívida no montante de 71.234 milhares de Reais e liquidou o restante com os créditos fiscais decorrentes de prejuízos fiscais e de base negativa de contribuição social no montante de 166.214 milhares de reais (51.594 milhares de Euros). Este ganho foi registado na rubrica de outros rendimentos e ganhos (Nota 48), tendo em consideração que o mesmo decorre, essencialmente, de contribuições previdenciárias que foram registadas nos gastos operacionais.

Adicionalmente, decorrente do critério contabilístico adotado, a subsidiária solicitou um parecer legal sobre o tratamento fiscal relativamente aos efeitos decorrentes da regularização do REFIS com base nos créditos fiscais decorrentes de prejuízos fiscais e de base negativa de contribuição social, onde se verifica que se trata de uma alteração na forma de utilização de um direito já existente, não havendo lugar a interpretação de que tenha sido criado um novo direito, independentemente da sua classificação contabilística. Neste sentido, o ganho operacional originado pela compensação do parcelamento não foi sujeito à tributação de Imposto de Renda, Programa de integração social ("PIS") e Contribuição para financiamento da segurança social ("COFINS").

Deste modo, a dívida existente a 31 de dezembro de 2013 no montante de 66.739 milhares de Euros foi integralmente regularizada no exercício de 2014.

O Decreto-Lei nº 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 nº 39.188, de 25 de abril de 1953, e nos Decretos-Lei nº 39.673, de 22 de maio de 1954, nº 41.000, de 12 de fevereiro de 1957 e nº 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 2014 e 2013.

18 – Outras contas a receber

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 a rubrica "Outras contas a receber" decompõe-se como segue:

	2014		2013	
	Correntes	Não correntes	Correntes	Não correntes
Entidades relacionadas (Nota 56)	3.305	4.700	3.454	3.700
Pessoal	12.216	-	11.534	-
Acréscimos de ganhos	10.405	-	16.469	-
Outros	41.615	45.790	39.325	38.902
Perdas de imparidade de outras contas a receber	(4.480)	(1.921)	(4.431)	(1.921)
	63.061	48.569	66.351	40.681

Entidades relacionadas – não correntes

A rubrica "Entidades relacionadas – não correntes", no montante de 4.700 milhares de Euros, respeita a prestações acessórias de capital, concedidas à SPdH (Notas 26 e 56).

Acréscimos de ganhos

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 o valor registado na rubrica "Acréscimos de ganhos" decompõe-se do seguinte modo:

	2014		2013	
	Correntes	Não correntes	Correntes	Não correntes
Venda de milhas a parceiros	5.450	-	1.458	-
Trabalhos para companhias de aviação	1.682	-	1.653	-
Trabalhos para manutenção de reator	714	-	-	-
Facilidades de passagens	201	-	-	-
Publicidade	105	-	473	-
Juros a receber	46	-	272	-
Hedging de combustível	-	-	9.547	-
Outros	2.207	-	3.066	-
	10.405	-	16.469	-

O montante evidenciado na rubrica de hedging de combustível, em 31 de dezembro de 2014 e 2013, detalha-se como segue:

	2014		2013	
	Correntes	Não correntes	Correntes	Não correntes
Especialização do ganho do exercício	-	-	1.559	-
Justo valor de swaps de jet fuel (Nota 24)	-	-	7.988	-
	-	-	9.547	-

Outros – não correntes

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 o valor registado na rubrica “Outros - não correntes” corresponde a:

	2014	2013
Depósitos judiciais - Brasil	27.560	17.648
Depósitos de garantia (Nota 27)	9.237	8.150
Depósitos cativos	-	4.933
SITA - Société Internationale de Télécommunications Aéronautiques	337	321
Outros	8.656	7.850
	45.790	38.902

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.

A variação registada na rubrica de depósitos judiciais – Brasil decorre, maioritariamente, da transferência dos depósitos judiciais constituídos para efeitos de REFIS no montante de 7.849 milhares de Euros que, em 31 de dezembro de 2013, se encontrava a deduzir à dívida do REFIS regularizada em 2014 (Nota 17).

Outros – correntes

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 o valor registado na rubrica “Outros – correntes” corresponde a:

	2014	2013
Faturação Interline e outros	12.252	12.139
Valores a receber de fornecedores	9.166	6.829
Devedores - Brasil	5.645	4.809
Pasogal SGPS, S.A. (Nota 37)	3.000	3.000
IVA das Representações	2.216	1.632
Devedores - Itália	888	3.047
Outros	8.448	7.869
	41.615	39.325

A rubrica “Outros”, no montante de 8.448 milhares de Euros, inclui 583 milhares de Euros relativo ao excesso de financiamento (2013: 582 milhares de Euros), registado em 31 de dezembro de 2014, do Fundo de Pensões Horizonte Valorização da subsidiária UCS. Este excesso de financiamento é reembolsável nos termos da lei e/ou dispensa de contribuições futuras (Nota 28).

Perdas de imparidade de outras contas a receber

O movimento ocorrido nesta rubrica, nos exercícios de 2014 e 2013, é como segue:

Saldo inicial a 1 de janeiro de 2013	6.052
Reforços (Nota 44)	474
Reversões (Nota 44)	-
Utilizações	(174)
Saldo final a 31 de dezembro de 2013	6.352
Reforços (Nota 44)	255
Reversões (Nota 44)	(176)
Utilizações	(30)
Saldo final a 31 de dezembro de 2014	6.401

19 – Diferimentos

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 a rubrica de diferimentos detalha-se como segue:

	2014	2013
Diferimentos ativos	17.094	12.636
	17.094	12.636
	2014	2013
Diferimentos passivos	67.717	57.081
	67.717	57.081

O montante registado na rubrica “Diferimentos ativos”, em 31 de dezembro de 2014 e 2013, detalha-se conforme segue:

	2014	2013
Rendas e alugueres	3.639	2.092
Comissões	3.514	3.812
Leasings de aviões e reatores	3.360	2.389
Travel vouchers	2.688	-
Seguros	1.932	1.859
Manutenção de equipamento	294	1.353
Outros gastos diferidos	1.667	1.131
	17.094	12.636

As comissões respeitam a valores pagos a agentes por bilhetes vendidos, mas ainda não voados e não caducados, até 31 de dezembro de 2014 e 2013.

O valor registado como *travel vouchers* é relativo aos *vouchers* atribuídos aos passageiros sob a forma de compensação pelas irregularidades ocorridas durante o ano e que ainda não foram utilizados.

A rubrica “Diferimentos passivos”, em 31 de dezembro de 2014 e 2013, é detalhada do seguinte modo:

	2014	2013
Trabalhos para companhias de aviação	36.194	34.066
Programa de fidelização de clientes	30.766	21.908
Publicidade	347	348
Reservas de <i>overhaul</i>	-	123
Outros	410	636
	67.717	57.081

O montante de 36.194 milhares de Euros (2013: 34.066 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 2014.

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 2.27.).

20 - Inventários

O detalhe dos inventários em 31 de dezembro de 2014 e 2013 é como segue:

	2014	2013
Mercadorias (Nota 40)	15.112	14.788
Produtos e trabalhos em curso (Nota 38)	14.173	5.288
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo (Nota 40)	117.319	138.021
Perdas por imparidade de inventários	(49.432)	(49.198)
	97.172	108.899

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, essencialmente, 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 2013 e 2014, é conforme segue:

Saldo inicial a 1 de janeiro 2013	47.265
Reforços (Nota 43)	5.931
Reversões (Nota 43)	(23)
Utilizações	(124)
Ajustamento cambial	(3.851)
Saldo final a 31 de dezembro de 2013	49.198
Reforços (Nota 43)	2.035
Reversões (Nota 43)	(1.930)
Utilizações	(47)
Ajustamento cambial	176
Saldo final a 31 de dezembro 2014	49.432

21 – Clientes

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 a rubrica de clientes detalha-se como segue:

	2014	2013
Clientes, conta corrente	180.870	228.830
Clientes de cobrança duvidosa	38.963	36.720
Perdas de imparidade de clientes	(72.842)	(59.860)
	146.991	205.690

A decomposição desta rubrica, por tipo de cliente, é conforme segue:

	2014	2013
Agências de viagem	62.195	74.009
Entidades privadas	41.631	91.710
Companhias de aviação	28.437	29.697
Entidades relacionadas (Nota 56)	1.599	2.667
Outros	13.129	7.607
	146.991	205.690

Os saldos a receber, de agências de viagens e de companhias de aviação, são regularizados, principalmente, através BSP e do sistema *IATA Clearing House*.

A variação ocorrida nos saldos a receber de entidades privadas decorre, essencialmente, do adiantamento efetuado pela Cielo S.A. de cerca de 120 milhões de reais relativamente às vendas parceladas com cartão de crédito no Brasil.

O movimento ocorrido na rubrica de perdas de imparidade de clientes, nos exercícios de 2014 e 2013, é como segue:

Saldo inicial a 1 de janeiro 2013	62.686
Reforços (Nota 44)	3.592
Reversões (Nota 44)	(3.700)
Utilizações	(146)
Outros movimentos	571
Ajustamento cambial	(3.143)
Saldo final a 31 de dezembro de 2013	59.860
Reforços (Nota 44)	15.650
Reversões (Nota 44)	(2.426)
Utilizações	(199)
Outros movimentos	-
Ajustamento cambial	(43)
Saldo final a 31 de dezembro de 2014	72.842

22 – Caixa e depósitos bancários

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 o detalhe de caixa e equivalentes de caixa apresenta os seguintes valores:

	2014	2013
Depósitos a prazo	95.535	136.094
Depósitos bancários imediatamente mobilizáveis	44.752	134.312
Numerário	77	205
Caixa e depósitos bancários na demonstração da posição financeira	140.364	270.611
Depósitos bancários restritos	100.917	-
Descobertos bancários (Nota 27)	(7.283)	(7.393)
Caixa e seus equivalentes da demonstração dos fluxos de caixa	233.998	263.218

O volume de disponibilidades apresentado pelo Grupo TAP resulta, principalmente, das disponibilidades da TAP S.A., no montante de 225,932 milhares de Euros (2013: 256,898 milhares de Euros).

Os excedentes de tesouraria são, normalmente, investidos em aplicações financeiras de curto prazo, vencendo juros a taxas normais de mercado.

Depósitos bancários restritos

Durante o corrente exercício o Grupo TAP registou os depósitos bancários, em bolívares venezuelanos, decorrentes das vendas de passagens aéreas realizadas na Venezuela, entre maio de 2013 e maio de 2014, na rubrica de "Depósitos bancários restritos".

À data de 31 de dezembro de 2014, o Grupo apresenta em depósitos bancários restritos o montante de 101 milhões de Euros, detalhado conforme segue:

// 74 milhões de Euros, referentes a vendas de maio de 2013 a dezembro de 2013, valorizadas à taxa de câmbio de 6,3 VEF/USD, a qual representa a taxa de câmbio oficial à data de 31 de dezembro de 2013 (CENCOEX);

// 3 milhões de Euros, referentes a vendas de maio de 2013 a dezembro de 2013 valorizadas à taxa de câmbio de 50 VEF/USD, a qual representa a taxa de câmbio oficial do SICAD II, a 31 de dezembro de 2014; e

// 24 milhões de Euros, referentes a vendas de janeiro a maio de 2014 deduzidas de gastos locais, valorizadas à taxa câmbio de 12 VEF/USD, a qual representa a taxa de câmbio oficial do SICAD I, a 31 de dezembro de 2014.

Esta situação decorre, essencialmente, da deterioração da economia venezuelana, das sucessivas desvalorizações da moeda local e da atual limitação ao repatriamento de capitais controlado pelas entidades governamentais locais.

O Grupo TAP tem mantido negociações regulares com o Governo Venezuelano relativamente ao timing de repatriamento dos montantes indicados e taxas de câmbio aplicáveis.

Esta situação encontra-se a ser monitorizada e avaliada com regularidade pela Administração do Grupo TAP, encontrando-se refletida nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2014 a melhor estimativa do Grupo àquela data.

Deste modo, tendo em consideração os regulares contactos mantidos entre a IATA, o Governo Venezuelano e o Grupo TAP, é entendimento do Conselho de Administração Executivo que os valores registados nas demonstrações financeiras são recuperáveis, pelo que esta situação não terá impacto previsível na tesouraria do Grupo.

No entanto, apesar da monitorização regular que se encontra a ser realizada pelo Grupo TAP, importa salientar que as flutuações e desvalorizações futuras da moeda, bem como a política futura de restrições ao repatriamento de capitais, não são controladas pelo Grupo TAP, pelo que um desfecho menos favorável desta situação poderá vir a originar, no futuro, a necessidade de algum ajustamento no valor das disponibilidades localizadas na Venezuela e, consequentemente, afetar negativamente o resultado das operações e a posição financeira do Grupo.

A classificação das disponibilidades restritas como corrente ou não corrente decorre da expectativa do Grupo quanto à sua realização no prazo de um ano ou superior a um ano, respetivamente.

Importa salientar que os depósitos bancários existentes em Angola à data de 31 de dezembro de 2014, no montante de 19,161 milhares de Euros, apresentam-se atualmente com dificuldades de repatriamento dos fundos. Neste sentido, foi negociada uma linha de crédito corrente com o Banco BIC que disponibiliza ao Grupo os montantes retidos em Angola, encontrando-se os depósitos bancários classificados como colateral do financiamento obtido. Adicionalmente, as referidas disponibilidades serão igualmente utilizadas no pagamento dos gastos locais.

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 2014 e 2013 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.

	2014			
	Saldo Inicial	Aumentos	Diminuições	Saldo final
TAP M&E Brasil e Aeropor:				
Conversão das demonstrações financeiras e <i>goodwill</i>	73.103	-	(2.075)	71.028
Extensão do investimento líquido na TAP M&E Brasil	(93.248)	2.717	-	(90.531)
	(20.145)	2.717	(2.075)	(19.503)

	2013			
	Saldo Inicial	Aumentos	Diminuições	Saldo final
TAP M&E Brasil e Aeropor:				
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)
	(13.579)	53.750	(60.316)	(20.145)

A diminuição de 2.075 milhares de Euros respeita à apropriação, pelo Grupo, das diferenças cambiais resultantes da conversão das demonstrações financeiras das sociedades que operam no Brasil.

O aumento de 2.717 milhares de Euros, ocorrida em 2014, respeita às diferenças de câmbio favoráveis, 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 36.727 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 13.931 milhares de Euros (Nota 15).

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013, o justo valor dos instrumentos financeiros derivados, decompõe-se como segue:

	2014	2013
Swaps de taxa de juro (Notas 31 e 58)	(1.492)	(1.546)
Swaps de <i>jet fuel</i> (Notas 18, 31 e 58)	(49.166)	7.988
	(50.658)	6.442

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 2014 e 2013 as seguintes evoluções:

	Ativo		Passivo	
	Corrente	Não Corrente	Corrente	Não Corrente
Justo valor em 1 de janeiro de 2013	444	256	-	(2.380)
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
Justo valor em 31 de dezembro de 2013	7.988	-	-	(1.546)
Aquisições durante o exercício - pagamento/(recebimento)	-	-	18.560	-
Pagamento/(recebimento) de <i>swaps</i> durante o exercício	-	-	9.831	613
Recebimento/(pagamento) de <i>swaps</i> retidos em resultados	-	-	(28.391)	(613)
Aumento/(diminuição) do justo valor refletido no capital próprio	(7.988)	-	(49.166)	54
Justo valor em 31 de dezembro de 2014	-	-	(49.166)	(1.492)

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.

	2014	2013
Resultado atribuível ao acionista da TAP SGPS	(85.096)	(5.868)
Número médio ponderado de ações	1.500.000	1.500.000
Resultado básico por ação (valor em Euros)	(57)	(4)
Resultado diluído por ação (valor em Euros)	(57)	(4)

25 – Interesses não controlados – demonstração da posição financeira

Os interesses não controlados que figuram na demonstração da posição financeira decompõem-se como segue:

	2014	2013
Interesses não controlados de capital próprio		
Cateringpor	3.293	2.650
LFP	4.642	5.858
	7.935	8.508

26 – Provisões

No decurso dos exercícios de 2014 e 2013 realizaram-se os seguintes movimentos nas rubricas de provisões:

	2014						Saldo final
	Saldo inicial	Aumentos	Diminuições por utilização	Montantes não utilizados revertidos	Varição cambial	Outros movimentos	
Provisões							
Provisão para processos judiciais em curso (Nota 45)	16.766	9.378	-	(3.626)	(100)	676	23.094
Provisão para investimentos financeiros (Nota 37)	5.235	-	-	(1.611)	-	435	4.059
Outras provisões (Nota 45)	3.286	203	(15)	(249)	15	(670)	2.570
	25.287	9.581	(15)	(5.486)	(85)	441	29.723

	2013						Saldo final
	Saldo inicial	Aumentos	Diminuições por utilização	Montantes não utilizados revertidos	Varição cambial	Outros movimentos	
Provisões							
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
	30.838	3.060	(51)	(7.389)	(2.112)	941	25.287

Destes movimentos, resultaram perdas de 5.706 milhares de Euros e ganhos de 3.623 milhares de Euros, em 2014 e 2013, respetivamente, registados na rubrica de 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 2014, a provisão existente, no montante de 23.094 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:

	2014	2013
Grupo TAP (sem a subsidiária TAP M&E Brasil)	10.779	8.632
Subsidiária TAP M&E Brasil	12.315	8.134
	23.094	16.766

Em 31 de dezembro de 2014, a subsidiária TAP M&E Brasil possuía cerca de 2.071 ações laborais (2.158 ações em 31 de dezembro de 2013). 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.

Estas ações laborais podem ser divididas em 4 categorias: (i) ações sindicais; (ii) ações propostas por aeronautas; (iii) ações propostas por ex-funcionários da VARIG contra esta e contra o Grupo, reclamando a sucessão do vínculo laboral e (iv) ações propostas por prestadores de serviços solicitando a responsabilidade do Grupo face aos débitos laborais eventualmente deferidos.

Provisão para investimentos financeiros

Em 2014 o Grupo apropriou ganhos com a associada SPdH no montante de 1.611 milhares de Euros, que foram registados na rubrica de ganhos e perdas em associadas (Nota 37). Adicionalmente, a rubrica "Outros movimentos", no montante de 435 milhares de Euros, corresponde à apropriação das perdas com remensurações dos benefícios pós-emprego da SPdH, que foram registados nos resultados transitados do Grupo.

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 Portugalia 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.

Em 2013 que o Instituto Nacional de Aviação Civil ("INAC") ainda não concluiu os concursos públicos internacionais para emissão de novas licenças, e conseqüente 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 revogou a decisão de contratar com fundamento na alínea d) do número um do artigo 79º e número um do artigo 80º do Código dos Contratos Públicos ("CCP").

Na sequência dos factos acima referidos, foi publicado o Decreto-Lei nº 57/2014, de 11 de abril, que veio alterar o artigo 4º do Decreto-Lei nº 19/2012, de 27 de janeiro, tendo aquele passado a dispor que as atuais licenças de acesso à atividade de prestador de serviços de assistência em escala nos aeroportos de Lisboa, Porto e Faro possam ser prorrogadas até 31 de maio de 2015 ou até à data em que os prestadores de serviços de assistência em escala, que vierem a ser selecionados, iniciem a sua atividade nas mencionadas categorias e nas referidas infraestruturas aeroportuárias, caso esta ocorra em momento anterior.

Relativamente às restantes licenças de atividade nas categorias de acesso livre, com termo de vigência inicialmente para 31 de dezembro de 2013, a SPdH formalizou, oportunamente, a prorrogação das licenças de acesso ao mercado para essas categorias, com início de produção de efeitos a 1 de janeiro de 2014 e termo a 31 de dezembro de 2015, relativamente às escalas de Lisboa e Porto, e a 31 de dezembro de 2016, relativamente às escalas da Região Autónoma da Madeira, a saber, Madeira e Porto Santo.

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 2014 e 2013 a informação financeira relativa à empresa associada SPdH é conforme segue:

2014					
	Total do ativo	Total do capital próprio	Total do passivo	Vendas e serviços prestados	Resultado líquido do exercício
SPdH	25.368	281	25.087	106.757	2.356

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

Outras provisões

Esta rubrica é decomposta da seguinte forma:

	2014	2013
Subsidiária TAP M&E Brasil:		
Provisão para contingências tributárias	815	752
Provisão para contingências cíveis	284	836
Restantes subsidiárias:		
Outras provisões	1.471	1.698
	2.570	3.286

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 Recuperação Fiscal e parcelou a totalidade das contingências federais, cuja probabilidade de êxito se encontrava classificada como remota.

Em 2014 a subsidiária brasileira regularizou a restante dívida conforme indicado na Nota 17.

A movimentação ocorrida na provisão para contingências tributárias e cíveis foi conforme segue:

Saldo em 1 de janeiro de 2013	778
Reforço/Reversão de provisão	531
Variação cambial	(175)
Outros movimentos	454
Saldo em 31 de dezembro de 2013	1.588
Reforço/Reversão de provisão	167
Variação cambial	15
Outros movimentos	(671)
Saldo em 31 de dezembro de 2014	1.099

27 – Financiamentos obtidos

Os financiamentos obtidos apresentam o seguinte detalhe:

	2014		2013	
	Corrente	Não corrente	Corrente	Não corrente
Empréstimos bancários	508.615	130.856	285.834	260.554
Passivos por locação financeira	117.784	297.113	97.285	399.577
Descobertos bancários (Nota 22)	7.283	-	7.393	-
	633.682	427.969	390.512	660.131

Dívida líquida remunerada

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 a dívida líquida remunerada detalha-se como segue:

	2014	2013
Financiamentos obtidos		
Não corrente	427.969	660.131
Corrente	633.682	390.512
	1.061.651	1.050.643
Caixa e seus equivalentes (Nota 22)		
Numerário	77	205
Depósitos bancários imediatamente mobilizáveis	44.752	134.312
Depósitos a prazo	95.535	136.094
	140.364	270.611
Dívida líquida remunerada	921.287	780.032

Dívida bancária remunerada

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013, a dívida bancária remunerada, corrente e não corrente, detalha-se como segue:

	2014	2013	Indexante
Não correntes			
TAP SGPS			
Empréstimo bancário BCP	1.827	2.497	Euribor 3m
Empréstimo bancário Deutsche Bank	-	51.898	Taxa fixa
TAP S.A.			
Empréstimo bancário Deutsche Bank	94.095	138.282	Taxa fixa
Tagus – Sociedade de Titularização de Créditos, S.A.	34.934	67.877	Euribor 3m
	130.856	260.554	
Correntes			
TAP SGPS			
Empréstimo bancário Deutsche Bank	53.914	1.458	Taxa fixa
Empréstimo bancário BCP	672	641	Euribor 3m
Crédito mútuo CGD	-	33.021	Euribor 6m
Linha de crédito BCP	-	20.062	Euribor 3m
Descoberto bancário BES	-	7.393	Euribor 1m
Linha de crédito BPI	-	4.030	Euribor 1m
TAP S.A.			
Linha de crédito BIC	75.713	55.560	Euribor 3m
Linha de crédito BCP	50.215	10.062	Euribor 1m
Linha de crédito CGD	50.198	-	Euribor 6m
Empréstimo bancário Deutsche Bank	45.097	43.537	Taxa fixa
Crédito mútuo Novo Banco	40.032	-	Euribor 3m
Linha de crédito CGD	40.009	-	Euribor 3m
Crédito mútuo CGD	33.033	-	Euribor 6m
Tagus – Sociedade de Titularização de Créditos, S.A.	32.959	31.049	Euribor 3m
Linha de crédito Novo Banco	20.218	-	Euribor 3m
Papel comercial	20.134	20.088	Euribor 1a
Crédito mútuo Santander	20.017	10.007	Euribor 3m
Linha de crédito Banco Popular	16.024	6.009	Euribor 3m
Linha de crédito BIC	10.380	-	Libor 6m
Descobertos bancários Novo Banco	7.283	-	Euribor 3m
Crédito mútuo BES	-	40.246	Euribor 3m
Crédito mútuo BPP	-	10.064	Euribor 3m
	515.898	293.227	
Dívida bancária remunerada	646.754	553.781	

Os montantes de 34.934 milhares de Euros e 32.959 milhares de Euros, registados em 31 de dezembro de 2014 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 2014 e 2013, é decomposta como segue:

Por maturidade	2014	2013
Até 1 ano	515.898	293.227
De 1 ano até 2 anos	81.703	129.698
De 2 anos até 3 anos	48.769	81.703
De 3 anos até 4 anos	384	48.769
De 4 anos até 5 anos	-	384
	646.754	553.781

Por tipo de taxa de juro	2014	2013
Taxa variável		
Expira num ano	416.887	248.232
Expira entre 1 e 2 anos	35.638	33.612
Expira entre 2 e 3 anos	740	35.638
Mais de 3 anos	384	1.124
	453.649	318.606
Taxa fixa		
Expira num ano	99.011	44.995
Expira entre 1 e 2 anos	46.065	96.086
Expira entre 2 e 3 anos	48.029	46.065
Mais de 3 anos	-	48.029
	193.105	235.175
	646.754	553.781

O detalhe dos empréstimos por moeda funcional em 31 de dezembro de 2014 e 2013 é como segue:

	2014		2013	
	Valores em divisa	Valores em Euros	Valores em divisa	Valores em Euros
Euros (EUR)	-	636.374	-	553.781
Dólares Americanos (USD) (Nota 3)	12.602	10.380	-	-
	12.602	646.754	-	553.781

O montante global de responsabilidades, acrescido dos juros vencidos, 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 2014 e 2013 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:

	2014	2013
Dívidas respeitantes a locação financeira		
Equipamento básico	414.770	496.692
Outros ativos fixos tangíveis	127	170
	414.897	496.862
Pagamentos futuros de capital		
Até 1 ano	117.784	97.285
De 1 ano até 5 anos	290.812	365.445
Mais de 5 anos	6.301	34.132
	414.897	496.862

As locações financeiras, por moeda funcional, apresentam o seguinte detalhe:

	2014	2013
Locação financeira em EUR	301.595	382.223
Locação financeira em USD (Nota 3)	113.293	114.626
Locação financeira em BRL (Nota 3)	9	13
	414.897	496.862

A decomposição dos passivos por locação financeira, por maturidade e por tipo de taxa de juro, em 31 de dezembro de 2014 e 2013, é como segue:

Por maturidade	2014	2013
Até 1 ano	117.784	97.285
De 1 a 2 anos	80.966	113.761
De 2 a 3 anos	130.646	78.727
De 3 a 4 anos	50.462	122.889
De 4 a 5 anos	28.738	50.069
Mais de 5 anos	6.301	34.131
	414.897	496.862

Por tipo de taxa de juro	2014	2013
Taxa variável		
Expira num ano	41.499	40.353
Expira entre 1 e 2 anos	36.834	41.049
Expira entre 2 e 3 anos	40.082	36.826
Mais de 3 anos	25.855	65.984
	144.270	184.212
Taxa fixa		
Expira num ano	76.285	56.932
Expira entre 1 e 2 anos	44.132	72.712
Expira entre 2 e 3 anos	90.564	41.901
Mais de 3 anos	59.646	141.105
	270.627	312.650
	414.897	496.862

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 2.25., 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 8 anos, podendo ser prorrogados por vontade expressa das partes contraentes.

Em 31 de dezembro de 2014, existiam em regime de locação operacional, vinte e quatro aeronaves (Nota 5) e quatro reatores.

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 existiam compromissos financeiros, assumidos pela subsidiária TAP S.A., relativos a rendas de locação operacional de aviões e reatores, no montante de 310.001 milhares de Euros (387.501 milhares de USD) e 252.462 milhares de Euros (328.200 milhares de USD), respetivamente (Nota 60).

Os planos de pagamento das rendas das locações operacionais detalham-se como segue:

	2014	2013
Até 1 ano	65.610	49.556
De 1 a 2 anos	64.054	48.656
De 2 a 3 anos	56.835	47.254
De 3 a 4 anos	48.534	40.517
Mais de 4 anos	74.968	66.479
	310.001	252.462

Estes contratos obrigam à constituição de depósitos de garantia que, em 31 de dezembro de 2014 totalizavam 9.237 milhares de Euros e em 31 de dezembro de 2013 totalizavam 8.150 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 Banco Português de Investimento (“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 – Portugal

A Portugal 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 gasto 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 2014 e 2013, 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:

	2014		2013	
	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	2,50%	12,25%	3,75%	12,42%
Taxa de rendimento do fundo	2,50%	12,25%	3,75%	12,42%
Taxa de crescimento				
Salários	1,50%	6,56%	1,50%	6,56%
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 2014 e 2013 detalha-se da seguinte forma:

	2014	2013
Responsabilidade por serviços passados no início do exercício	47.593	71.026
Juro líquido	2.382	2.791
Custo dos serviços correntes	3.533	2.989
Contribuições para o fundo de pensões	(6.808)	(8.207)
Remensurações	14.222	(12.473)
Alterações cambiais nos planos mensurados numa moeda diferente	(243)	(2.998)
Benefícios pagos	(4.053)	(5.535)
Responsabilidade por serviços passados no final do exercício	56.626	47.593

As responsabilidades para os exercícios de 2014 e 2013 detalham-se como segue:

	2014								
	Pensões VIVA	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	Total
Responsabilidades por serviços passados									
- Ativos	646	-	1.782	-	51.203	-	-	37	53.668
- Pré-reformados	129	-	476	87	-	-	9.065	-	9.757
- Aposentados	10.536	39.836	-	3.116	-	15.767	58.475	-	127.730
Valor de mercado dos fundos	(16.954)	-	-	-	(39.595)	(15.549)	(62.394)	(620)	(135.112)
Insuficiência/(excesso)	(5.643)	39.836	2.258	3.203	11.608	218	5.146	(583)	56.043

	2013								
	Pensões VIVA	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	Total
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)
Insuficiência/(excesso)	(4.681)	38.569	3.368	3.114	4.116	1.232	1.875	(582)	47.011

O excesso de financiamento do Fundo de Pensões Horizonte Valorização da subsidiária UCS, no montante de 583 milhares de Euros, encontra-se registado na rubrica de outras contas a receber (2013: 582 milhares de Euros) (Nota 18).

As responsabilidades para os exercícios de 2010 a 2012 detalham-se como segue:

	2012								
	Pensões VIVA	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	Total
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)
Insuficiência/(excesso)	(2.090)	39.994	3.389	2.993	3.641	827	22.272	(547)	70.479

	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)
Insuficiência/(excesso)	(3.241)	40.985	2.321	2.981	9.495	757	25.242	78.540

	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)
Insuficiência/(excesso)	(4.051)	45.000	820	3.139	11.855	2.010	29.620	88.393

De acordo com o estudo atuarial realizado por entidade independente, a melhor estimativa de contribuições para os planos de benefícios de pensões para o exercício subsequente, é de 5.796 milhares de Euros da subsidiária TAP S.A. e de 3.726 milhares de Euros da subsidiária TAP M&E Brasil.

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013, os planos de benefício definido do Grupo TAP, em Portugal (excluindo a Representação de Inglaterra e o Brasil), abrangiam 2.364 e 2.398 beneficiários no ativo, respetivamente. O total de reformados com direito a complemento de reforma era, em 31 de dezembro de 2014 e 2013, de 740 e 763 beneficiários, respetivamente.

Em 31 de dezembro de 2014, a maturidade média das responsabilidades para os planos de benefício definido "Pensões VIVA" é de 12 anos (2013: 14,1 anos), para o plano "Prémios Jubileu" é de 13,7 anos (2013: 13 anos) e para o plano "Pensões Horizonte Valorização" (UCS) é de 14,4 anos (2013: 9,1 anos).

Análises de sensibilidade

Taxa de desconto anual

O aumento (diminuição) de 0,5% na taxa de desconto anual dos planos de benefício definido "Pensões VIVA", "Prémios Jubileu" e "Pensões Horizonte Valorização", 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 2014, conforme segue:

	Taxa	Pensões VIVA	Prémios Jubileu	Pensões Horizonte Valorização
Taxa de desconto anual das pensões	2,50%	53.405	51.203	37
Aumento de 0,5% na taxa de desconto	3,00%	51.075	47.127	36
Decréscimo de 0,5% na taxa de desconto	2,00%	55.937	55.711	37

	Taxa	Brasil
Taxa de desconto anual das pensões	12,25%	67.540
Aumento de 1% na taxa de desconto	13,25%	61.759
Decréscimo de 1% na taxa de desconto	11,25%	74.462

Taxa de crescimento salarial

O aumento (diminuição) de 0,5% na taxa de crescimento salarial do plano de benefício definido "Pensões VIVA", corresponderia a um impacto nas responsabilidades do Grupo, a 31 de dezembro de 2014, conforme segue:

	Taxa	Pensões VIVA
Taxa de crescimento salarial	1,50%	53.405
Aumento de 0,5% na taxa de crescimento salarial	2,00%	53.442
Decréscimo de 0,5% na taxa de crescimento salarial	1,00%	53.302

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 2014 e 2013, é o seguinte:

	Taxa	2014	2013
Taxa de crescimento anual dos custos médicos	1,50%	3.203	3.114
Aumento de 1% na taxa de tendência dos custos médicos	2,50%	3.490	3.381
Decréscimo de 1% na taxa de tendência dos custos médicos	0,50%	2.951	2.880

Evolução das responsabilidades por serviços passados

Durante os exercícios de 2014 e 2013, o movimento ocorrido nas responsabilidades projetadas, refletidas na demonstração da posição financeira consolidada, em 31 de dezembro de 2014 e 2013, é conforme segue

	2014								Total
	Pensões VIVA	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prêmios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	
Responsabilidades no início do exercício	11.762	38.569	3.368	3.114	39.334	16.180	60.460	5	172.792
Variação cambial	-	-	-	-	-	1.007	(1.015)	-	(8)
Valores registados nos resultados do exercício:									
Serviços correntes	159	-	-	-	3.149	-	225	3	3.536
Juro líquido	442	964	609	59	1.111	719	9.006	-	12.910
Remensurações	(252)	4.522	(1.719)	30	8.965	(1.704)	3.521	29	13.392
Benefícios pagos	(800)	(4.219)	-	-	(1.356)	(435)	(4.657)	-	(11.467)
Responsabilidades no fim do exercício	11.311	39.836	2.258	3.203	51.203	15.767	67.540	37	191.155

	2013								Total
	Pensões VIVA	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prêmios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	
Responsabilidades no início do exercício	13.853	39.994	3.389	2.993	35.747	13.958	90.209	7	200.150
Variação 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)
Responsabilidades no fim do exercício	11.762	38.569	3.368	3.114	39.334	16.180	60.460	5	172.792

Evolução dos fundos afetos aos planos de benefícios com pensões

Nos exercícios de 2014 e 2013 a evolução do património dos fundos foi conforme segue:

	2014						Total
	Pensões VIVA	Prêmios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS		
Saldo inicial	16.443	35.218	14.948	58.585	587	125.781	
Variação cambial	-	-	1.052	(817)	-	235	
Dotação efetuada no exercício	-	4.656	544	1.608	-	6.808	
Juro líquido	1.311	880	(560)	8.897	33	10.561	
Remensurações	-	197	-	(1.056)	-	(859)	
Benefícios pagos	(800)	(1.356)	(435)	(4.823)	-	(7.414)	
Saldo final	16.954	39.595	15.549	62.394	620	135.112	

	2013						Total
	Pensões VIVA	Prêmios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS		
Saldo inicial	15.943	32.106	13.131	67.937	554	129.671	
Variação 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)	
Saldo final	16.443	35.218	14.948	58.585	587	125.781	

A composição dos fundos e respetiva categoria das quantias incluídas no justo valor dos ativos do plano, em 31 de dezembro de 2014 e 2013, é conforme segue:

	2014						Total
	Nível de Justo Valor	Pensões VIVA	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	
Ações	1	4.461	-	9.848	8.111	153	22.573
Obrigações	1	5.525	35.256	4.221	54.283	403	99.688
Dívida Pública	1	5.098	-	-	-	-	5.098
Imobiliário	1	769	261	-	-	17	1.047
Liquidez	1	1.101	4.078	-	-	47	5.226
Outras aplicações correntes	1	-	-	1.480	-	-	1.480
		16.954	39.595	15.549	62.394	620	135.112

	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
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
		16.443	35.218	14.948	58.585	587	125.781

Gastos com pensões e outros benefícios pós-emprego

Relativamente aos gastos suportados com pensões e outros benefícios pós-emprego, o detalhe é conforme segue:

	2014								Total
	Pensões VIVA	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	
Serviços correntes	159	-	-	-	3.149	-	225	3	3.536
Juro líquido	(869)	964	609	59	231	1.279	109	(33)	2.349
	(710)	964	609	59	3.380	1.279	334	(30)	5.885

	2013								Total
	Pensões VIVA	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	
Serviços correntes	255	-	(92)	-	2.465	-	361	6	2.995
Juro líquido	(538)	1.500	344	127	145	(36)	1.249	(32)	2.759
	(283)	1.500	252	127	2.610	(36)	1.610	(26)	5.754

Conforme mencionado, os pilotos da TAP S.A., admitidos após 1 de junho de 2007, e os pilotos da Portugália beneficiam de um plano de contribuição definida. Foi reconhecido, durante o exercício de 2014, um gasto na rubrica "Gastos com o pessoal – gastos com benefícios pós-emprego" no montante de 1.476 milhares de Euros (2013: 1.353 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 2014 e 2013, 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:

	2014								
	Pensões VIVA	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	Total
Remensurações									
Retorno dos ativos, excluindo montantes incluídos nos resultados	-	-	-	-	(197)	-	1.056	-	859
	-	-	-	-	(197)	-	1.056	-	859
(Ganhos)/perdas por alteração dos pressupostos demográficos	-	-	-	-	1.068	(1.686)	-	-	(618)
(Ganhos)/perdas por alteração dos pressupostos financeiros	1.298	6.766	(2.572)	304	7.897	-	995	1	14.689
(Ganhos)/perdas de experiência	(1.550)	(2.244)	853	(274)	-	(18)	2.526	28	(679)
	(252)	4.522	(1.719)	30	8.965	(1.704)	3.521	29	13.392
Total das remensurações	(252)	4.522	(1.719)	30	8.768	(1.704)	4.577	29	14.251

	2013								
	Pensões VIVA	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	Total
Remensurações									
Retorno dos ativos, excluindo montantes incluídos nos resultados	-	-	-	-	242	(1.757)	1.495	-	(20)
	-	-	-	-	242	(1.757)	1.495	-	(20)
(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
	(2.308)	2.386	(273)	(6)	2.279	2.690	(17.221)	(9)	(12.462)
Total das remensurações	(2.308)	2.386	(273)	(6)	2.521	933	(15.726)	(9)	(12.482)

Os ganhos / perdas com remensurações foram reconhecidos diretamente no rendimento integral do Grupo.

A diferença para o montante registado na demonstração consolidada do rendimento integral respeita às remensurações da associada SPdH, consolidada pelo método da equivalência patrimonial (Nota 26).

29 – Adiantamentos de clientes

O saldo da rubrica de adiantamentos de clientes apresenta a seguinte composição em 31 de dezembro de 2014 e 2013:

	2014	2013
Linhas Aéreas de Angola - TAAG	206	181
Agências de viagens	98	139
Passageiros diversos	70	107
<i>Ministère de la Défense</i>	-	398
Outros	446	533
	820	1.358

30 – Fornecedores

O saldo da rubrica de fornecedores apresenta a seguinte composição em 31 de dezembro de 2014 e 2013:

	2014	2013
Fornecedores - conta corrente	124.155	107.135
Fornecedores - faturas em receção e conferência	16.927	11.151
	141.082	118.286

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 esta rubrica detalha-se do seguinte modo:

	2014	2013
ANA - Aeroportos de Portugal S.A.	35.189	8.237
Eurocontrol - EU	7.548	7.271
Entidades relacionadas (Nota 56)	7.543	7.981
Petrogal	6.430	12.644
Fornecedores da TAP M&E Brasil	5.240	3.646
Eagle Services Asia	2.657	609
Petrobras Distribuidora	2.310	8.087
IBM-Companhia IBM Portuguesa, S.A.	1.603	1.364
SONANGOL	1.473	-
INAC - Inst. Nac. Aviação Civil	1.463	1.876
Shell Brasil, Ltda.	1.361	1.245
BP Portugal - Comércio de combustíveis e lubrificantes S.A.	1.229	1.617
Heathrow Airport Limited - BAA	1.190	381
Fornecedores da Representação de Itália	1.119	790
Petróleos de Moçambique, S.A.	1.044	-
The Nuance Group (UK) Limited	1.018	-
Outros	62.665	62.538
	141.082	118.286

31 – Outras contas a pagar

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 a rubrica “Outras contas a pagar” decompõe-se como segue:

	2014		2013	
	Correntes	Não correntes	Correntes	Não correntes
Acréscimos de gastos	293.593	-	206.383	-
Pessoal	3.274	-	2.252	-
Fornecedores de imobilizado	1.879	-	4.731	-
Entidades relacionadas (Nota 56)	264	-	364	-
Sindicatos	261	-	281	-
Outros	66.930	1.492	72.957	1.546
	366.201	1.492	286.968	1.546

Acréscimos de gastos

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 a rubrica “Acréscimos de gastos” detalha-se do seguinte modo:

	2014	2013
Remunerações	64.188	61.232
Reservas de manutenção	55.887	45.686
Swaps da taxa de jet fuel (Nota 24)	49.166	-
Combustíveis de aviões	34.370	11.578
Taxas de navegação aérea	15.165	12.442
Encargos especiais da atividade de venda	10.650	11.449
Remunerações - pessoal navegante	10.254	9.294
Remunerações variáveis	6.403	5.368
Trabalhos especializados	3.794	3.300
Taxas de embarque de passageiros	2.996	3.666
Assistência por terceiros	2.534	4.051
Booking fees	1.593	2.963
Seguros a liquidar	714	2.249
Taxas de aterragem	711	1.227
Conservação e reparação de material	135	3.328
Outros	35.033	28.550
	293.593	206.383

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 2014 e 2013 esta rubrica refere-se ao justo valor dos instrumentos financeiros derivados (*swaps* de taxa de juro), nos montantes de 1.492 milhares de Euros e 1.546 milhares de Euros, respetivamente (Notas 24 e 58).

Outros – correntes

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 a rubrica “Outros - correntes” detalha-se do seguinte modo:

	2014	2013
Taxas e impostos	54.330	57.087
Saldos a pagar a clientes	1.654	1.430
Indemnizações de acidentes de trabalho	881	842
Outros	10.065	13.598
	66.930	72.957

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 2014 e 2013 a responsabilidade do Grupo, relativamente a bilhetes emitidos e não utilizados, registada na rubrica “Documentos pendentes de voo”, era a seguinte:

	2014	2013
Passageiros	303.861	364.387
Carga	28	120
	303.889	364.507

A redução verificada nesta rubrica está relacionada maioritariamente com a diminuição do preço médio de venda de cada passageiro-transportado.

Durante os exercícios de 2014 e 2013, com base nas análises parciais e periódicas que são efetuadas a esta rubrica (Nota 2.27.), resultaram ajustamentos às receitas de transporte de passageiros e de carga, respetivamente, nos montantes de 88.637 milhares de Euros (4,2% da receita voada) e 90.678 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 2014 e 2013 as vendas e serviços prestados, por mercado externo e interno, apresentam-se como segue:

	2014	2013
Vendas		
Mercado interno		
Transporte aéreo e manutenção	668	580
Catering	5.445	5.804
Free shop	18.253	16.609
Cuidados de saúde	34	29
Outras	1.621	1.598
Mercado externo		
Transporte aéreo e manutenção	24.398	27.091
Free shop	161.129	145.850
	211.548	197.561
Serviços prestados		
Mercado interno		
Transporte aéreo e manutenção	132.840	136.926
Catering	623	1.224
Cuidados de saúde	3.339	3.199
Tecnologias de informação	1.205	1.205
Outras	3.014	2.677
Mercado externo		
Transporte aéreo e manutenção	2.345.752	2.326.235
	2.486.773	2.471.466
	2.698.321	2.669.027

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.

As vendas e serviços prestados por mercado geográfico são como segue:

2014	Transp. Aéreo	Manutenção		Free shop	Catering	Holdings e outros	Consolidado
		Portugal	Brasil				
Vendas e serviços prestados:							
Continente e ilhas	119.640	13.868	-	18.253	6.068	9.213	167.042
Europa	860.784	58.332	-	107.487	-	-	1.026.603
Atlântico Sul	793.757	4.616	69.256	26.222	-	-	893.851
Atlântico Norte	112.999	396	-	3.025	-	-	116.420
Atlântico Médio	106.105	-	-	1.768	-	-	107.873
África	349.198	4.065	-	21.016	-	-	374.279
Outros	144	10.497	-	1.612	-	-	12.253
	2.342.627	91.774	69.256	179.383	6.068	9.213	2.698.321

2013	Transp. Aéreo	Manutenção		Free shop	Catering	Holdings e outros	Consolidado
		Portugal	Brasil				
Vendas e serviços prestados:							
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
	2.344.056	74.209	72.567	162.459	7.028	8.708	2.669.027

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.

36 - Subsídios à exploração

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013, o valor desta rubrica ascendia a 1.151 milhares de Euros e 3.852 milhares de Euros, respetivamente.

37 - Ganhos e perdas em associadas

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 a rubrica de ganhos e perdas em associadas detalha-se do seguinte modo:

	2014	2013
Ganhos		
SPdH	1.611	706
	1.611	706

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 Portugalia 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 (Nota 26).

O valor registado nesta rubrica, em 31 de dezembro de 2014 e 2013, nos montantes de 1.611 milhares de Euros e 706 milhares de Euros, respetivamente, corresponde à apropriação da participação nos resultados líquidos da empresa associada SPdH (Nota 26).

38 - Variação da produção

A variação da produção em 2014 e 2013 foi como segue:

	2014	2013
Inventários iniciais (Nota 20)	(5.288)	(10.046)
Regularização de inventários	9	(314)
Inventários finais (Nota 20)	14.173	5.288
	8.894	(5.072)

39 - Trabalhos para a própria entidade

Os trabalhos para a própria entidade, em 2014 e 2013, nos montantes de 791 milhares de Euros e 1.593 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 2014 e 2013 foi como segue:

	2014		2013	
	Mercadorias	Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	Mercadorias	Matérias-primas, subsidiárias e de consumo
Inventários iniciais (Nota 20)	14.788	138.021	14.400	147.934
Compras	129.952	126.899	104.692	115.088
Regularização de inventários	-	(646)	(912)	(13.582)
Inventários finais (Nota 20)	(15.112)	(117.319)	(14.788)	(138.021)
	129.628	146.955	103.392	111.419
		276.583		214.811

41 – Fornecimentos e serviços externos

Os fornecimentos e serviços externos são decompostos como segue:

	2014	2013
Combustíveis de avião	797.812	767.973
Serviços de <i>handling</i>	164.938	161.799
Taxas de navegação aérea	143.334	136.296
Trabalhos especializados	90.465	86.233
Conservação e reparação de equipamento de voo	86.739	79.622
Taxas de aterragem	64.947	58.231
Rendas e alugueres	61.666	53.281
Locação operacional de aeronaves e sobressalentes	57.315	51.984
Despesas a bordo	50.528	45.353
Comissões	41.365	41.009
Encargos especiais de venda - transporte aéreo	32.361	38.238
Alojamento e alimentação nas escalas	23.738	21.373
Subcontratos	15.553	14.121
Conservação e reparação de outros ativos	13.240	13.435
Seguros	5.535	5.427
Honorários	5.365	4.049
Vigilância e segurança	3.655	3.688
Outros gastos com fornecimentos e serviços externos	157.706	123.216
	1.816.262	1.705.328

O aumento dos gastos relacionados com fornecimentos e serviços externos deve-se, essencialmente a: i) aumento dos gastos com os combustíveis (efeito do aumento da quantidade compensado com a redução do preço médio), ii) outras despesas com passageiros e fretamentos de aviões (derivado das irregularidades ocorridas em especial no verão e no final do ano), iii) aumento das rendas e alugueres relacionado com o aumento das taxas de exploração cobradas pela ANA à subsidiária Lojas Francas de Portugal, S.A., e iv) incremento de seis novas aeronaves em *leasing* operacional.

A rubrica "Outros gastos com fornecimentos e serviços externos" apresenta o seguinte detalhe:

	2014	2013
Outras despesas com passageiros	28.590	17.117
Fretamento de aviões	28.007	10.382
Taxas de controlo de tráfego aéreo	23.635	23.116
Encargos com bagagem de carga e correio	17.309	16.928
Publicidade e propaganda	14.093	11.770
Comunicação	7.868	7.226
Despesas em terra com passageiros da classe executiva	6.108	4.725
Transporte de mercadorias	5.448	5.129
Eletricidade	4.657	4.553
Facilidades nos aeroportos	4.262	3.704
Deslocações e estadas	4.045	3.436
Limpeza, higiene e conforto	3.711	4.003
Outros	9.973	11.127
	157.706	123.216

42 – Gastos com o pessoal

Os gastos com o pessoal decompõem-se conforme segue:

	2014	2013
Remunerações do pessoal	437.995	436.663
Encargos sociais	87.816	85.993
Outros gastos com o pessoal	45.708	42.092
Gastos com benefícios pós-emprego (Nota 28)	7.361	7.107
	578.880	571.855

A remunerações atribuídas aos membros dos órgãos sociais do Grupo TAP, em 2014 e 2013, foram:

	2014	2013
Conselho Administração/Geral e de Supervisão (Nota 56)	2.516	3.218
Assembleia Geral	3	3
Conselho Fiscal/Fiscal Único	76	105
	2.595	3.326

A rubrica “Outros gastos com o pessoal” detalha-se do seguinte modo:

	2014	2013
Seguros	17.666	16.936
Gastos de ação social	12.447	11.127
Comparticipação de refeições	5.207	4.851
Indemnizações	2.523	2.948
Outros	7.865	6.230
	45.708	42.092

43 – Imparidade de inventários (perdas/reversões)

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 esta rubrica detalha-se como segue:

	2014		2013	
	Imparidade em inventários	Reversão de imparidade em inventários	Imparidade em inventários	Reversão de imparidade em inventários
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo (Nota 20)	2.035	(1.930)	5.931	(23)
	2.035	(1.930)	5.931	(23)
		105		5.908

44 – Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 esta rubrica detalha-se conforme segue:

	2014		2013	
	Imparidade em contas a receber	Reversão de imparidade em contas a receber	Imparidade em contas a receber	Reversão de imparidade em contas a receber
Clientes (Nota 21)	15.650	(2.426)	3.592	(3.700)
Outras contas a receber - correntes (Nota 18)	255	(176)	474	-
Outros ativos financeiros (Nota 13)	741	-	-	-
	16.646	(2.602)	4.066	(3.700)
		14.044		366

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 2014 e 2013, é o seguinte:

	2014	2013
Provisão para processos judiciais em curso (Nota 26)	5.752	(4.334)
Outras provisões (Nota 26)	(46)	711
	5.706	(3.623)

46 – Imparidade de ativos

Em 2014 foi reconhecida uma perda por imparidade para as aeronaves Embraer 145 no montante de 1.984 milhares de Euros, dada a expectativa de venda da referida frota e seu impacto no valor recuperável face ao valor contabilístico. Em 2013 não foi reconhecida qualquer imparidade de ativos fixos.

47 – Aumentos/reduções de justo valor

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2014 foi reconhecido, nos resultados do exercício, um ganho de 104 milhares de Euros (2013: uma perda de 410 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 2014 e 2013 a rubrica de outros rendimentos e ganhos detalha-se como segue:

	2014	2013
REFIS (Nota 17)	51.594	-
Rendimentos suplementares	48.415	45.156
Ganhos em Propriedades Investimento	965	-
Ganhos em ativos fixos	583	495
Ganhos em inventários	313	2.323
Descontos de pronto pagamento obtidos	188	214
Outros rendimentos e ganhos	1.900	1.171
	103.958	49.359

A rubrica "Rendimentos suplementares" apresenta a seguinte composição em 31 de dezembro de 2014 e 2013:

	2014	2013
Venda de milhas	18.402	19.239
Publicidade	9.803	9.758
Material de armazém recuperado	8.240	8.893
Rendas e sublocações	2.191	1.912
Outras	9.779	5.354
	48.415	45.156

49 – Outros gastos e perdas

Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 a rubrica de outros gastos e perdas detalha-se como segue:

	2014	2013
Impostos	11.274	10.577
Indemnizações por ação judicial	6.012	6.931
Diferenças de câmbio desfavoráveis operacionais	5.391	38.590
Outros gastos e perdas de serviços financeiros	5.301	4.306
Perdas em ativos fixos	1.838	1.058
Perdas em inventários	1.017	1.256
Multas e penalidades	636	402
Outros	1.788	1.478
	33.257	64.598

No ano de 2014 o Grupo TAP registou uma diminuição na rubrica "Diferenças de câmbio desfavoráveis operacionais" devido, essencialmente, à estabilidade cambial do Real.

50 – Gastos/reversões de depreciação e de amortização

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 esta rubrica decompõe-se como segue:

	2014	2013
Ativos fixos tangíveis (Nota 5)		
Edifícios e outras construções	5.821	5.810
Equipamento básico	73.559	103.687
Equipamento de transporte	153	147
Ferramentas e utensílios	1.892	1.863
Equipamento administrativo	1.615	1.923
Outros ativos fixos tangíveis	1.968	1.743
	85.008	115.173
Outros ativos intangíveis (Nota 8)		
Outros ativos intangíveis	429	578
	85.437	115.751

A variação ocorrida decorre, essencialmente, da revisão das vidas úteis das aeronaves, conforme descrito na Nota 5.

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 2014 e 2013, detalham-se como segue:

	2014	2013
Rendimentos e ganhos		
Juros obtidos de investimentos	3.091	2.908
Diferenças de câmbio favoráveis	-	3.247
	3.091	6.155
Gastos e perdas		
Juros suportados de financiamentos	44.659	46.993
Diferenças de câmbio desfavoráveis	36.688	-
Outros gastos e perdas financeiros	3.162	3.663
	84.509	50.656

A variação verificada nas diferenças de câmbio decorre, essencialmente, da valorização das locações financeiras em dólares, no montante de 14,5 milhões de Euros, e da reavaliação do desconto concedido no âmbito do repatriamento de capitais sobre as vendas de 2013, na sequência das negociações efetuadas com as autoridades venezuelanas, no montante de 20,5 milhões de Euros.

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 23%, acrescida de derrama à taxa máxima de 1,5% sobre o lucro tributável, atingindo desta forma uma taxa agregada de 24,5%. Nas medidas de austeridade previstas pela Lei n.º 83-C/2013, de 31 de dezembro, que aprova o Orçamento do Estado para 2014, 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, é elevada em 5% sobre a parte do lucro tributável de cada empresa que seja superior a 7,5 milhões de Euros e inferior a 35 milhões de Euros, e é elevada em 7% sobre a parte do lucro tributável de cada empresa que seja superior a 35 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 2014 e 2013 a rubrica “Imposto sobre o rendimento do exercício” apresenta o seguinte detalhe:

	2014	2013
Imposto corrente	10.026	7.733
Imposto diferido (Nota 15)	(7.923)	(7.258)
	2.103	475

O imposto corrente de 2014 refere-se, essencialmente, ao imposto corrente das subsidiárias TAP S.A. e LFP no montante de 7.046 milhares de Euros (2013: 2.642 milhares de Euros) e 2.198 milhares de Euros (2013: 4.254 milhares de Euros), respetivamente.

A reconciliação da taxa efetiva de imposto nos exercícios de 2014 e 2013 é evidenciada como segue:

	2014	2013
Resultado antes de impostos	(78.846)	(440)
Taxa nominal de imposto	23,0%	29,5%
	(18.135)	(130)
Diferenças permanentes	(2.949)	(188)
Reversão/(reforço) de impostos diferidos ativos relativos a prejuízos fiscais	3.354	(3.835)
Insuficiência/(excesso) de estimativa para impostos do exercício anterior	90	(1.291)
Utilização prejuízos fiscais reportáveis de exercícios anteriores sem IDA	(346)	(3.194)
Prejuízos fiscais reportáveis do período sem IDA	13.118	6.429
Tributação autónoma e outras formas de tributação	6.971	2.684
Imposto sobre o rendimento	2.103	475
Taxa efetiva de imposto	(3%)	(108%)
Imposto corrente	10.026	7.733
Imposto diferido	(7.923)	(7.258)
	2.103	475

53 – Interesses não controlados – resultado líquido

Os interesses não controlados, presentes na demonstração consolidada dos resultados, a 31 de dezembro de 2014 e 2013 detalham-se como segue:

	2014	2013
Interesses não controlados de resultados líquidos		
Cateringpor	643	233
LFP	3.504	4.720
	4.147	4.953

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 2014, analisa-se como segue:

	Transp. Aéreo	Manutenção		<i>Free shop</i>	<i>Catering</i>	<i>Holdings</i> e outros	Anulações Intersegmentais	Consolidado
		Portugal	Brasil					
RÉDITOS								
Réditos	2.405.024	92.049	75.394	179.386	42.233	49.738	(145.503)	2.698.321
Resultados operacionais	(12.538)	13.678	(2.751)	9.352	1.706	(6.875)	-	2.572
Resultados financeiros líquidos externos	(20.985)	-	(19.852)	10	31	(40.622)	-	(81.418)
Ganhos líquidos em associadas	-	-	-	-	-	1.611	-	1.611
Imposto sobre o rendimento	(5.612)	-	-	(2.211)	(425)	6.145	-	(2.103)
Interesses minoritários	-	-	-	3.504	643	-	-	4.147
Resultado líquido do exercício	(39.135)	13.678	(22.603)	7.151	1.312	(41.352)	-	(80.949)

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					
RÉDITOS								
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
Resultado líquido do exercício	57.235	7.747	(40.351)	9.633	476	(35.655)	-	(915)

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 2014 e 2013 as remunerações auferidas pelo Conselho de Administração e pelo Conselho Geral e de Supervisão ascenderam a 2.516 milhares de Euros (2013: 3.218 milhares de Euros), conforme Nota 42.

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 os **salDOS** com entidades relacionadas decompõem-se como segue:

	2014 – Ativos		
	Outras contas a receber não correntes (Nota 18)	Clientes (Nota 21)	Outras contas a receber correntes (Nota 18)
Empresas associadas			
SPdH – Serviços Portugueses de Handling, S.A.	4.700	1.599	3.305
	4.700	1.599	3.305
	2014 – Passivos		
	Fornecedores (Nota 30)	Outras contas a pagar correntes (Nota 31)	Diferimentos
Empresas associadas			
SPdH – Serviços Portugueses de Handling, S.A.	(7.543)	(264)	(99)
	(7.543)	(264)	(99)

	2013 – Ativos		
	Outras contas a receber não correntes (Nota 18)	Clientes (Nota 21)	Outras contas a receber correntes (Nota 18)
Empresas associadas			
SPdH – Serviços Portugueses de Handling, S.A.	3.700	2.667	3.454
	3.700	2.667	3.454

	2013 – Passivos		
	Fornecedores (Nota 30)	Outras contas a pagar correntes (Nota 31)	Diferimentos
Empresas associadas			
SPdH – Serviços Portugueses de Handling, S.A.	(7.981)	(364)	(99)
	(7.981)	(364)	(99)

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 as transações ocorridas entre partes relacionadas decompõem-se como segue:

	2014				
	Fornecimentos e serviços externos	Outros gastos e perdas	Vendas e serviços prestados	Outros rendimentos e ganhos	Resultados financeiros
Empresas associadas					
SPdH – Serviços Portugueses de Handling, S.A.	(80.542)	(10)	6.753	1.178	240
	(80.542)	(10)	6.753	1.178	240

	2013				
	Fornecimentos e serviços externos	Outros gastos e perdas	Vendas e serviços prestados	Outros rendimentos e ganhos	Resultados financeiros
Acionista					
Parública – Participações Públicas, SGPS, S.A.	-	-	-	-	(3.998)
Empresas associadas					
SPdH – Serviços Portugueses de Handling, S.A.	(80.388)	(5)	7.585	1.151	302
	(80.388)	(5)	7.585	1.151	(3.696)

As transações, no montante de 80.542 milhares de Euros (2013: 80.388 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.

57 – Contingências

Ativos contingentes

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013 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: 61.722 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 2014.

Ações fiscais

(ii) Auto de infração de imposto de importação (“II”), imposto sobre produtos industrializados (“IPI”), PIS e COFINS

Valor: 22.966 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 impugnação administrativa 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 2014. A probabilidade de perda por parte da subsidiária é considerada possível.

(iii) Execução fiscal de obrigações acessórias de imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (“ICMS”)

Valor: 9.589 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.

- (iv) Auto de infração de PIS e COFINS
Valor: 6.328 milhares de Euros

O fisco entendeu haver diferenças entre o livro de razão analítico e a Declaração de débitos e créditos tributários federais ("DCTF"), referente ao ano de 2006. Atualmente, a subsidiária está a aguardar o julgamento de impugnação na Delegacia da Receita Federal do Brasil de Julgamento ("DRJ"). A probabilidade de perda por parte da subsidiária é considerada possível.

- (v) Auto de infração de incumprimento no regime de importação temporária
Valor: 5.811 milhares de Euros

Em 2012, a subsidiária foi notificada pela Receita Federal, devido ao não cumprimento do regime de importação temporária. Aguardam julgamento do recurso interposto junto do Conselho de Administração de Recursos Fiscais ("CARF"). Os advogados de defesa concluíram que a probabilidade de perda para a subsidiária é considerada como possível.

- (vi) 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: 1.268 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.

- (vii) Auto de infração de IRPJ/CSLL
Valor: 796 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.

- (viii) Auto de infração – Multa tributária
Valor: 206 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.

- (ix) Auto de infração – Compensação de tributos não homologada
Valor: 83 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.

Ações cíveis

- (x) Execução de honorários de advogados
Valor: 3.854 milhares de Euros

Execução de honorários por parte de um escritório de advogados contra a subsidiária TAP M&E Brasil, no âmbito da desistência de ação e adesão ao programa de parcelamento do REFIS, encontrando-se em fase de julgamento do recurso. Os advogados de defesa concluíram que a probabilidade de perda para a subsidiária é considerada como possível.

- (xi) Acidente de trabalho
Valor: 1.306 milhares de Euros

Pedido de indemnização solicitado na sequência de um acidente de trabalho, os advogados de defesa concluíram que a probabilidade de perda para a subsidiária é considerada como possível.

- (xii) Ação de cobrança de contribuição
Valor: 113 milhares de Euros

Cobrança de contribuição mensal sobre o argumento de que a subsidiária é uma indústria. Os advogados de defesa concluíram que a probabilidade de perda para a subsidiária é considerada como possível.

- (xiii) Pedido de indemnização
Valor: 10 milhares de Euros

Pedido de indemnização contra a TAP M&E Brasil e outros, decorrentes de quebra contratual. O processo aguarda audiência de conciliação. Os advogados de defesa concluíram que a probabilidade de perda para a subsidiária é considerada como possível.

Outras

- (xiv) Ativos penhorados
Valor: 15.243 milhares de Euros

A subsidiária TAP M&E Brasil possui diversos bens ativos penhorados, no valor de 15.243 milhares de Euros (15.070 milhares de Euros em 2013), 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 2014 e 2013, com as diversas categorias dos ativos e passivos financeiros, nelas incluídas, detalha-se como segue:

	2014				Total
	Instrumentos financeiros derivados designados como instrumentos de cobertura (Nota 24)	Créditos e valores a receber	Outros passivos financeiros	Ativos e passivos não financeiros	
Ativos					
Outros ativos não correntes	-	50.691	-	-	50.691
Valores a receber correntes	-	216.797	-	30.972	247.769
Depósitos bancários restritos	-	100.917	-	-	100.917
Caixa e seus equivalentes	-	140.364	-	-	140.364
Total Ativos	-	508.769	-	30.972	539.741
Passivos					
Financiamentos obtidos não correntes	-	-	(427.969)	-	(427.969)
Outros passivos não correntes	(1.492)	-	-	-	(1.492)
Financiamentos obtidos correntes	-	-	(633.682)	-	(633.682)
Valores a pagar correntes	(49.166)	-	(458.937)	(393.627)	(901.730)
Total Passivos	(50.658)	-	(1.520.588)	(393.627)	(1.964.873)

	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	
Ativos					
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
Total Ativos	7.988	586.460	-	27.039	621.487
Passivos					
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)
Total Passivos	(1.546)	-	(1.457.255)	(510.991)	(1.969.792)

Na tabela que se segue, apresentam-se os ativos e passivos, mensurados ao justo valor a 31 de dezembro de 2014 e 2013, 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 da posição financeira;

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

	2014			
	Total	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Ativos financeiros ao justo valor reconhecidos em reservas – derivados de cobertura	-	-	-	-

	2013			
	Total	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Ativos financeiros ao justo valor reconhecidos em reservas – derivados de cobertura	7.988	-	7.988	-

Passivos mensurados ao justo valor

	2014			
	Total	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Passivos financeiros ao justo valor reconhecidos em reservas – derivados de cobertura	50.658	-	50.658	-

	2013			
	Total	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Passivos financeiros ao justo valor reconhecidos em reservas – derivados de cobertura	1.546	-	1.546	-

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 2014 e 2013, 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 2014 e 2013 as garantias prestadas pelo Grupo decompõem-se como segue:

	2014	2013
Garantias bancárias prestadas pela TAP S.A.		
Aeronaves	37.573	25.848
Linha de crédito BIC Angola (não utilizada)	16.473	14.502
Combustíveis	3.072	2.956
Natwest – <i>Acquiring</i> referente a cartões de crédito	2.696	2.519
Estado Português – Exploração das linhas dos Açores	1.654	1.654
Tribunal do Trabalho	1.525	2.243
Outras	16.004	9.932
Garantias bancárias prestadas pela LFP		
Contratos de concessão de licenças de exploração das Lojas Francas	9.000	6.500
Garantias bancárias prestadas por outras Empresas do Grupo	672	663
Cauções prestadas a seguradoras	87	87
	88.756	66.904

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 2014 existiam compromissos financeiros, assumidos pela subsidiária TAP S.A., relativos a rendas de locação operacional de aviões e reatores, no montante de 310.001 milhares de Euros (252.462 milhares de Euros em 31 de dezembro de 2013) (Nota 27).

Adicionalmente, está contratada com a Airbus a compra futura de doze aeronaves Airbus A350, a receber entre 2017 e 2019, com mais três de opção.

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 2014.

Técnico Oficial de Contas

Sandra Candeias Matos da Luz

Conselho de Administração Executivo

Presidente Fernando Abs da Cruz Souza Pinto

Vogal Maria Teresa Silva Lopes

Vogal Luíz da Gama Mór

Vogal Manoel José Fontes Torres

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 2014 (que evidencia um total de 1.560.397 milhares de euros e um total de capital próprio negativo de 511.860 milhares de euros, o qual inclui um total de interesses minoritários de 7.935 milhares de euros e um resultado líquido consolidado negativo de 85.096 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 2014, 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, 9 de março de 2015
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 2014 (que evidencia um total de 1.560.397 milhares de euros e um total de capital próprio negativo de 511.860 milhares de euros, o qual inclui interesses não controlados de 7.935 milhares de euros e um resultado líquido negativo de 85.096 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 2014, 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.

9 de março de 2015

PricewaterhouseCoopers & Associados
– Sociedade de Revisores Oficiais de Contas,
Lda.

representada por:

José Pereira Alves, R.O.C.

A photograph of a city street scene, likely in Lisbon, Portugal. In the background, there is a large, ornate building with a prominent clock tower and a dome. The street is lined with trees, and a bus is visible in the foreground. A circular graphic overlay with a blue border contains the text "RELATÓRIO DO CONSELHO GERAL E DE SUPERVISÃO 2014, TAP SGPS" in red, bold, uppercase letters.

**RELATÓRIO DO
CONSELHO GERAL
E DE SUPERVISÃO
2014, TAP SGPS**



1. O presente parecer expressa a opinião do Conselho Geral e de Supervisão (CGS) sobre o relatório de gestão e contas da TAP SGPS de 2014, apresentado pelo Conselho de Administração Executivo (CAE), que inclui as demonstrações financeiras em base individual e consolidada.
2. O trabalho desenvolvido pelo CGS em 2014 encontra-se documentado nas atas das onze reuniões do Conselho realizadas ao longo do ano. Nessas reuniões participaram também o Presidente do CAE e, sempre que os assuntos em agenda o justificaram, os Administradores responsáveis pelos respectivos pelouros. 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, tendo sobre elas obtido do CAE os esclarecimentos que julgou necessários.
3. Também a Comissão Especializada de Auditoria (CEA) e a Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário (CESGS) prestaram ao CGS todas as informações e esclarecimentos relevantes relativos ao desempenho das respetivas funções, designadamente no que se refere verificação do cumprimento dos estatutos e preceitos legais aplicáveis. As atas-sumários das reuniões destas Comissões foram disponibilizadas ao CGS.
4. A CEA manteve o CGS informado dos assuntos de maior relêvo debatidos no âmbito dessa Comissão e nomeadamente das matérias tratadas nas reuniões da CEA com o Revisor Oficial de Contas da sociedade, a Auditoria Externa e a Auditoria Interna.
5. No âmbito da supervisão do Grupo TAP ao longo de 2014, o CGS efetuou atento escrutínio da atividade das empresas integrantes, dedicando especial atenção ao desempenho da TAP SA, empresa preponderante no Grupo. Diversos factores, exógenos e endógenos, concorreram para que em 2014 o desempenho desta associada ficasse aquém do previsto e abaixo do alcançado no ano anterior, originando um resultado líquido negativo de -46 ME (contra +34 ME em 2013). O tráfego da TAP cresceu neste exercício a um ritmo apreciável (+7% PKU), em resultado do alargamento da frota e da operação de novas rotas, apesar do aumento da concorrência verificado no sector, quer no mercado intra-europeu quer no mercado intercontinental. O transporte aéreo foi condicionado negativamente por uma atividade económica ainda modesta em termos globais, cumulada com um abrandamento económico significativo no Brasil a partir da segunda metade do exercício. A TAP sofreu ainda consequências negativas da crise operacional do Verão, e da ocorrência de várias greves, condicionalismos cujas repercussões desfavoráveis se manifestaram a partir do 3º trimestre. As condições de mercado acarretaram uma redução generalizada do *yield*, de tal modo pronunciada (-7,2%) que sobrelevou o mencionado crescimento do tráfego, causando quebra acentuada nas receitas de passagens. A receita total da TAP SA só não sofreu mais intensamente os efeitos desta quebra devido à recuperação assinalável no negócio de manutenção a terceiros, recuperação que assim assegurou algum crescimento, embora diminuto (0,4%), dos proveitos operacionais. Este modesto crescimento revelou-se porém insuficiente para fazer face ao aumento dos custos de exploração (3,4%). Daí resultou a emergência de um défice operacional (-7 ME). De salientar que para este acréscimo dos custos, além do efeito da expansão da atividade, contribuíram sobremaneira diversos encargos extraordinários (irregularidades, fretamentos e pessoal) decorrentes da referida crise operacional. A expansão da atividade em 2014 refletiu-se também no aumento (26 ME) da despesa com combustível relativamente a 2013, aumento que teria no entanto sido bem mais expressivo (43 ME), não fora a evolução favorável do preço em dólares e do câmbio.
6. Dentro do Grupo TAP, além da TAP SA, também a SPdH e a TAP M&E Brasil, empresas sujeitas nos últimos anos a processos de reestruturação, mereceram particular atenção do CGS. A SPdH, tendo já atingido o *breakeven* em 2013, confirmou em 2014 a tendência de melhoria do desempenho (lucro de 2,4 ME, dos quais 1,6 ME imputáveis à TAP SA), contribuindo assim de novo positivamente para o resultado consolidado. De igual modo, a recuperação da TAP M&E Brasil, iniciada em 2011, conheceu novos desenvolvimentos em 2014, continuando porém o resultado operacional de 2014 ainda negativo, (-3 ME). A melhoria do desempenho da TAP M&E Brasil traduziu-se em melhoria do resultado líquido (-23 ME, contra -40 ME em 2013) para a qual contribuiu significativamente o ganho obtido com a regularização da dívida da TAP M&E Brasil ao Estado Brasileiro (REFIS). Com efeito, o CAE da TAP, com parecer favorável do CGS,

deliberou aproveitar a oportunidade criada pela entrada em vigor de nova legislação fiscal no Brasil para, mediante pagamento antecipado de 30% da dívida REFIS, obter o cancelamento dos restantes 70% por via de compensação com prejuízos fiscais, conseguindo-se assim uma significativa melhoria do balanço da TAP M&E Brasil. Adicionalmente, a CEA tomou também conhecimento de um parecer emitido pelo Ministério Público brasileiro em setembro que torna expectável, pendente de confirmação pelos tribunais, a isenção de responsabilidade da TAP relativamente a contingências fiscais e trabalhistas da antiga VARIG anteriores à aquisição da VEM.

7. Em 2014 o Grupo TAP encerrou as contas do exercício com um prejuízo consolidado de -85,1 ME (contra -5,9 ME em 2013), que reflecte, por um lado, a acumulação dos mencionados défices da TAP SA e da TAP M&E Brasil com o défice da SGPS individual (-21,3 ME) e, por outro, as contribuições positivas da SPdH (+1,6 ME) e das outras unidades (+3,6 ME). Pela sua importância, merecem também referência as perdas associadas à desvalorização cambial na Venezuela (-33,7 ME) que pesaram significativamente nos resultados consolidados do Grupo. Na apreciação do relatório e contas, a CEA regista com preocupação a deterioração ocorrida nas contas do Grupo, decorrente de um desempenho da TAP SA em 2014 abaixo do esperado, desempenho que se situa fora da tendência positiva observada nos últimos anos. Esse desempenho imprevisto reflete primordialmente os efeitos extraordinários cumulativos, ocorridos no 2º semestre, do agravamento das condições de mercado, da crise operacional do Verão, das greves e significativa perturbação no clima laboral da Empresa. Mas, em certa medida, reflecte também as crescentes dificuldades que se têm deparado à TAP – empresa operando em mercado altamente competitivo, mas sujeita, por determinação legal, a um regime de gestão condicionada que se revela oneroso e disfuncional – em lidar, eficaz e atempadamente, com inúmeros imponderáveis que com frequência inusitada perturbam a sua atividade.
8. No âmbito da supervisão financeira, o CGS acompanhou – através da informação da CEA e do Administrador responsável pelas matérias financeiras – a evolução da tesouraria ao longo de 2014, ano em que a referida evolução desfavorável da conta de

exploração, pela influência determinante que tem na liquidez, colocou pressão adicional na gestão das disponibilidades. Por outro lado, o nível das disponibilidades e o risco de liquidez associado foram também fortemente condicionados pela persistência em 2014 do bloqueamento na repatriação dos saldos da TAP retidos na Venezuela – que em dezembro montavam a 101 ME –, bem como pela emergência de restrições também na repatriação dos saldos em Angola. O CGS foi informado das medidas cautelares adotadas pela administração executiva para minimizar esse risco, bem como das diligências efetuadas pela TAP junto das instituições de crédito para obtenção de financiamentos necessários à cobertura das necessidades de liquidez. Apesar das presentes dificuldades, conseguiu-se assim, sem rotura de tesouraria, assegurar o nível de liquidez suficiente para permitir o funcionamento normal da Empresa em 2014. O CGS foi de igual modo informado da evolução dos contactos oficiais desenvolvidos ao longo do ano a nível intergovernamental, com vista ao desbloqueamento da situação na Venezuela.

9. Na análise do balanço, cabe salientar, uma vez mais, os riscos acrescidos decorrentes da persistência da situação de descapitalização da TAP SGPS, agravada pelo resultado de 2014, que reduziu a situação líquida para -512 ME. Num contexto marcado, por um lado, pela incerteza e alta volatilidade da atividade do sector, e por outro, pelas dificuldades de acesso a financiamento, essa situação torna cada vez mais premente a recapitalização da Empresa. A dívida líquida registou um aumento de 141 ME relativamente a 2013, reflectindo os resultados consolidados negativos do exercício.
10. Face ao exposto, e atenta a recomendação da CEA, bem como os relatórios do ROC e do Auditor Externo, com cujos teores concorda, o Conselho Geral e de Supervisão, nos termos da lei geral das sociedades comerciais e da alínea n) Artº 23º dos Estatutos da TAP, SGPS, delibera emitir parecer favorável sobre o relatório de gestão e contas de 2014 da TAP SGPS, recomendando a sua aprovação pela Assembleia Geral da TAP, SGPS.

Lisboa, 6 de março de 2015

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
Maria do Rosário Miranda Andrade Ribeiro Vítor
Rui Manuel Azevedo Pereira da Silva
Vítor Cabrita Neto

A photograph of a man from behind, wearing a grey t-shirt and a black backpack, looking at a large, multi-story building with a blue facade. The building has many windows and balconies. A semi-transparent circular graphic is overlaid on the image, containing the text 'ABREVIATURAS E GLOSSÁRIO' in red capital letters.

**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 ₂)	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

182.801/15

Julho 2015

