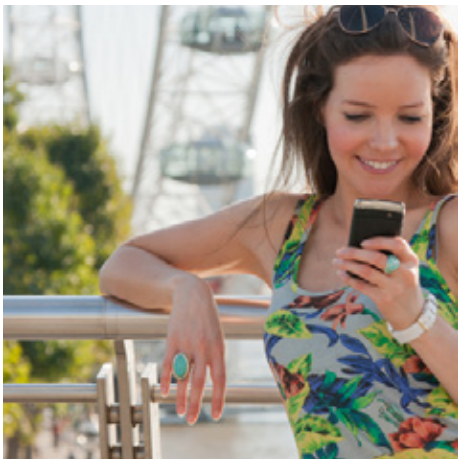
GRUPO TAP

Relatório Anual **2012**



STAR ALLIANCE
GAGO COUTINHO
J02
OLEO HIDRAULICO

Índice

5 GRUPO TAP

6 Mensagem do Presidente do Conselho Geral e de Supervisão
8 Entrevista com o Presidente do Conselho de Administração Executivo
10 Estrutura acionista do Grupo TAP
12 Governo da Sociedade
12 Modelo de Governo Societário
13 Órgãos Sociais

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

28 Perfil
30 Indicadores
32 Desenvolvimento sustentável do Grupo TAP
34 Factos marcantes
36 Compromisso de contributo para o desenvolvimento económico
38 Síntese do desempenho
41 Principais Indicadores do Grupo TAP
42 Análise da Conjuntura
45 Estratégia
48 Desempenho das empresas do Grupo TAP
48 TAP, S.A.
51 Transporte Aéreo
69 TAP Serviços
77 Manutenção e Engenharia
84 Sistemas de informação e desenvolvimento tecnológico
86 Recursos Humanos
89 Outras atividades do Grupo TAP
100 Gestão do risco
104 Desempenho económico-financeiro do Grupo TAP
107 Perspetivas para 2013
110 História da TAP

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

116 Demonstrações Financeiras Consolidadas
184 Relatório de Auditoria

187 RELATÓRIO DO CONSELHO GERAL E DE SUPERVISÃO 2012 TAP SGPS

190 ABREVIATURAS E GLOSSÁRIO

Em mais um ano de importantes desafios, prosseguiu na TAP o crescimento da operação e os ajustamentos para aumentar a eficiência, num contexto continuado de elevados preços do combustível.

Ainda, um duplo desafio com o processo de privatização, tendo sido possível demonstrar um assinalável desempenho, face a outras empresas do cenário mundial, perante condições mais difíceis de mercado e de concorrência.

Para o futuro, prossegue a Empresa o desafio de manter a liderança na Europa em crescimento e eficiência, sendo a sua missão fundamental para o País posicionando-se como uma das maiores exportadoras nacionais, o maior *feeder* do Turismo, o elo de ligação entre os portugueses e o mundo dos negócios internacionais, assumindo-se como uma grande geradora de emprego.

Grupo TAP

Mensagem do Presidente do Conselho Geral e de Supervisão

Manifestaram-se de novo em 2012 algumas das tendências de evolução recente do transporte aéreo internacional.

A incerteza, erigida cada vez mais em nova norma nesta indústria, propiciou a adoção de posturas de gestão mais defensivas e prioridade acrescida na redução dos riscos. Entre estes, continuam a prevalecer os riscos exógenos: ameaça permanente de escalada do preço do combustível; debilidade da conjuntura económica; ocorrência de eventos imprevisíveis com forte repercussão global.

Por outro lado, enquanto prosseguiu o deslocamento para o Médio Oriente e Ásia-Pacífico do eixo da aviação mundial, deram-se passos importantes na consolidação da indústria. Este processo, liderado pelas principais companhias aéreas ocidentais, teve forte incidência nos grandes grupos de aviação europeus, onde acarretou amplas reestruturações das operações de médio curso.

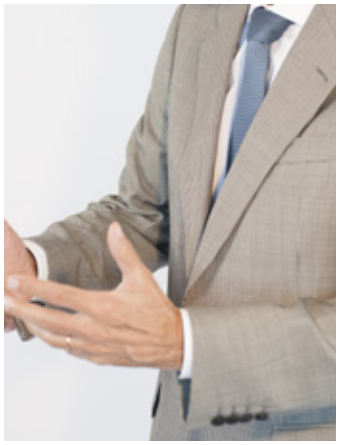
Prosseguiu também em 2012 a tendência de declínio relativo das companhias tradicionais, declínio mais acentuado naquelas que não se mostraram capazes de promover inovação e adaptar-se à mudança. Muitas destas companhias não conseguiram evitar a emergência de enormes prejuízos financeiros, em flagrante contraste com o crescimento pronunciado dos lucros das LCCs.

No quadro europeu, base das operações da TAP, aos efeitos da evolução global veio a somar-se o impacto recessivo das políticas de austeridade e da anemia geral da atividade económica, com a inevitável repercussão negativa no crescimento do tráfego aéreo. Em consequência, a rentabilidade do transporte aéreo europeu ressentiu-se fortemente: ter-se-á observado em 2012 uma perda do EBIT agregado das companhias membros da AEA (*Association of European Airlines*) e, pese embora o crescimento considerável dos lucros das principais LCCs, o resultado financeiro agregado do conjunto das companhias de aviação europeias nesse ano mal atingiu o *breakeven*.

Neste contexto merece destaque o desempenho da TAP, S.A., negócio fulcral do Grupo.

A operação de transporte aéreo da TAP, dinamizada por vigorosa ação comercial e baseada na contínua adaptação da rede à evolução do mercado e no sólido apoio de *back-office*, registou um crescimento apreciável em 2012: 5% em termos de PKU (contra 4,1% na AEA), 5% em número de passageiros (2% na AEA), 3% em número de voos (-2,4% na Europa). Ao resultante aumento dos proveitos (7,2%) acresceram ganhos de eficiência e poupanças decorrentes da implementação do plano de redução de custos, em termos tais que a TAP, S.A. pôde alcançar, pelo quarto ano consecutivo, um resultado líquido positivo, desta vez de EUR 21 milhões.

Nas outras empresas subsidiárias do Grupo observou-se de igual modo em 2012 uma melhoria do desempenho e dos resultados relativamente ao ano anterior. Não obstante, não foi ainda possível alcançar neste ano – apesar dos esforços desenvolvidos e progressos realizados no sentido da aceleração do *turnaround* – o equilíbrio financeiro das duas associadas deficitárias.



A operação de transporte aéreo da TAP, dinamizada por vigorosa ação comercial e baseada na contínua adaptação da rede à evolução do mercado e no sólido apoio de *back-office*, registou um crescimento apreciável em 2012

A SPdH, objeto de uma alienação de 50% em julho de 2012, no essencial atingiu já o equilíbrio operacional. No caso da Manutenção e Engenharia Brasil, prossegue a execução do exigente programa de reestruturação a 5 anos iniciado em 2010. A generalidade das metas operacionais desse programa tem vindo a ser atingida, mas os resultados financeiros desta participada continuam a penalizar financeiramente as contas consolidadas do Grupo.

No decurso do exercício, foi lançado o processo de privatização de 95% do capital da TAP SGPS, tendo o Acionista subsequentemente concluído não estarem reunidas as condições necessárias para a sua concretização.

Nesse processo foi levada a efeito a audição da TAP, a qual se traduziu na emissão, pelos órgãos de governo da Empresa, de pareceres sobre a adequação da proposta concorrente, aos interesses estratégicos da Empresa.

O processo de privatização envolveu uma considerável mobilização interna de recursos, que responderam com elevada diligência e profissionalismo às exigências da organização e disponibilização – ao Acionista, consultores e concorrente – da base de informação adequada.

Por outro lado, a TAP – sob regime especial de gestão durante o processo de privatização – viu a sua ação gestionária normal significativamente condicionada pelas limitações de natureza administrativa e financeira, daí decorrentes.

Encerrado o processo, importa salientar que subsiste, em toda a sua acuidade, a urgência da recapitalização da TAP SGPS, que tenho referido em mensagens anuais anteriores. Com efeito, a constituição, em prazo curto, de uma base de capital sólida é condição essencial para a sustentabilidade e o desenvolvimento futuro da Empresa, e estamos confiantes em que será esse o caminho que se irá abrir à TAP.

Em nome do Conselho Geral e de Supervisão quero deixar expresso o nosso agradecimento à Administração, Trabalhadores e Colaboradores da TAP, cujo destacado contributo para o desempenho da Empresa permitiu que esta, apesar da adversidade da conjuntura, continuasse em 2012 a singrar, intrépida, os ares encapelados da aviação global.

Manuel Pinto Barbosa
Presidente do Conselho Geral e de Supervisão

Entrevista com Fernando Pinto

Presidente do Conselho de Administração Executivo

2012 fica marcado pela decisão de não conclusão da reprivatização da TAP. Como analisa este facto?

Desde logo, 2012 foi mais um ano de grandes desafios e diria que a organização já está habituada a isso. Prosseguimos o percurso de crescimento da operação, continuámos a confrontar-nos com altos preços do combustível e demos continuidade ao ajustamento da Empresa para melhorar a eficiência. Mas é verdade que em 2012 tivemos um desafio duplo, especialmente durante o segundo semestre, que foi ter todo o processo de privatização em andamento e a grande quantidade de informação que a Empresa teve de sistematizar e fornecer.

Em termos do processo, diria que tivemos sucesso. O facto de no final não se ter concretizado a privatização foi apenas uma questão negocial, mas a TAP está de parabéns pelo desempenho que teve e pela capacidade de demonstrar o que vale, tanto em termos de organização, como em todos os indicadores e resultados. É uma empresa que, apesar de ter passado pelas condições mais difíceis de mercado e de competição, tem conseguido manter sempre resultados positivos e uma constante melhoria e teve a capacidade de demonstrar isso a todos os interessados. É isso que ficou claro, e é interessante ver as apresentações que fizemos aos bancos envolvidos nesse processo e aos interessados, que ficavam surpreendidos quando apresentávamos comparativos da TAP com outras empresas europeias ou até no cenário mundial.

É de facto notável o esforço de reestruturação da TAP para a melhoria da qualidade do serviço. Em todos os indicadores, pontualidade, tempos de entrega de bagagem e bagagem extraviada, satisfação do Cliente, qualidade do atendimento, em tudo isso melhorámos.

De referir ainda que outra grande dificuldade suplementar, ligada ao processo de reprivatização foi, a partir de meados do ano, deixarmos de ter acesso a novos financiamentos, o que nos trouxe grandes dificuldades na gestão da tesouraria até final do ano.

Essa melhoria em todos os indicadores verificou-se no ano em que a TAP ultrapassou pela primeira vez a barreira dos 10 milhões de passageiros transportados. Isso foi feito à custa da redução de preços? Como é que a TAP consegue ser cada mais competitiva e captar cada vez mais passageiros com uma concorrência tão forte?

Temos a concorrência muito forte das *low cost* e aprendemos como participar de um outro tipo de mercado, que traz um volume grande de tráfego. Geramos um grande volume de tráfego no nosso *hub* de Lisboa, temos muitos voos multi-diários para vários dos principais destinos na Europa, o que nos permite uma maior flexibilidade nas tarifas, e temos usado isso de forma coerente e temos conseguido aumentar a ocupação dos aviões em todos esses voos com essa aprendizagem de melhor uso do nosso *revenue management*, sem degradação do *yield*. O nosso *mix* tarifário continua bastante razoável, mas conseguimos entrar noutros mercados. Hoje, os clientes tradicionais das *low cost* sabem que podem pesquisar os preços da TAP e que vão encontrar ofertas muito competitivas, mas com um serviço superior.

Berlim, Turim e Bucareste foram as novas rotas em 2012. Pode-se fazer um primeiro balanço dessas apostas?

O lançamento de novas rotas demonstra, sobretudo, a capacidade de planeamento do Grupo TAP, temos sido extremamente cautelosos e prudentes mas, ao mesmo tempo, ousados, em termos de manter o crescimento e acreditar em novos destinos. Além das novas rotas, consolidámos os vários destinos lançados em 2011.

Em termos de frota, destaca-se a renovação dos interiores dos A340…

Estamos sempre a medir a satisfação do Cliente e a fazer *benchmark*, sobretudo dentro da STAR Alliance, e verificámos que o nosso produto estava inconsistente, sobretudo no que dizia respeito ao entretenimento a bordo. A renovação do interior dos A340 foi uma necessidade, tínhamos quatro aviões A340 que faziam rotas muito importantes e estavam desatualizados. A nossa Manutenção & Engenharia e a área de contratos fizeram um excelente trabalho, dentro das nossas restrições orçamentais, que são uma constante, com a colocação de novas cadeiras e a instalação de um sistema de entretenimento a bordo, de vanguarda. Foi um excelente trabalho, com níveis de custos adequados e que tem merecido elogios. Os A340 estão agora com a última tecnologia.

Ainda relativamente à frota, com o processo de privatização em 2012, houve uma suspensão dos investimentos em novos aviões. Temos necessidade de novos aviões de longo-curso, existem novas oportunidades que já devíamos estar a aproveitar. Isso obrigou-nos também a uma utilização ainda maior da frota já existente, o que trouxe um crescimento importante do *load factor*.

Mas as possibilidades de crescimento começam a ser marginais?

Um pequeno crescimento ainda é possível em 2013, mas serão necessários novos aviões para retomarmos o crescimento significativo dos últimos anos.

> O lançamento de novas rotas demonstra, sobretudo, a capacidade de planeamento do Grupo TAP, temos sido extremamente cautelosos e prudentes mas, ao mesmo tempo, ousados.

Passando a outras áreas de negócios e empresas associadas, e começando pela Manutenção & Engenharia…

Tivemos uma recuperação importante no trabalho para terceiros, apesar de, principalmente na prestação de serviços de motores, o mercado ter-se revelado cada vez mais competitivo e difícil, até com a entrada dos próprios fabricantes como importantes *players*, mas conseguimos mais uma vez crescer e atingir os objetivos, mantendo a Manutenção & Engenharia o seu contributo fundamental para os bons resultados da TAP e os padrões de segurança de voo de excelência da nossa operação.

E a TAP M&E Brasil?

Em termos de produtividade tem crescido significativamente e na redução de custos também se tem feito um trabalho extraordinário. Em termos técnicos alargou muito as suas competências e valências, hoje podemos cuidar de frotas Boeing, Airbus e Embraer, os três grandes fabricantes, o que traz, tanto para nós como para os clientes uma flexibilidade extremamente importante. A TAP M&E Brasil tem sido auditada e certificada por grandes operadores de renome internacional e, ao nível da receita, em Reais, atingiu um crescimento de 20,5% no ano passado. Mas, principalmente, conseguiu que a satisfação do cliente crescesse bastante com o cumprimento dos *Turn Around Time* (TAT), mostrando a credibilidade da empresa. A ocupação média dos hangares subiu, ultrapassando os 70 por cento e há um trabalho constante ao nível do crescimento. Quanto ao resultado líquido, ainda se verificaram efeitos extraordinários negativos com a alteração de critérios contabilísticos. A empresa melhorou, teve um aumento forte de proveitos, mas ainda não conseguimos chegar ao equilíbrio operacional.

E a Portugália (PGA)?

A PGA tem sido uma empresa de sucesso para nós. Clarificando o modelo de negócio da PGA, ela não é uma *low cost* (LC), os aviões que tem não permitem uma operação *low cost*, a quantidade de lugares é menor por avião e isso torna o custo por assento maior, pelo que não pode competir diretamente com as LC, mas o grande sucesso é a alimentação dos nossos voos. A PGA traz passageiros de vários pontos com menor densidade populacional, principalmente em rotas de Espanha, França e Itália, e conseguimos alimentar as rotas de longo curso e multiplicar o valor desses passageiros. Isso faz com que a contribuição da PGA, para o resultado do Grupo, seja muito grande. Conforme já disse antes, o *payback* da PGA já aconteceu, e bem antes do que estava previsto.

Em 2012, foi também formalizada a venda da maioria do capital da Groundforce. É um sucesso para a TAP?

Sem dúvida, fizemos um grande concurso internacional e ficámos muito satisfeitos por, no final, um grupo português ficar com essa posição. A TAP mantém 49,9% do capital e diria que o processo que foi feito preserva em muito a continuidade da empresa e a qualidade da prestação de serviço, que é fundamental e estratégica para a TAP. Parte fundamental desse processo de venda foi a reestruturação e

A missão da TAP para Portugal é fundamental, o facto de ser uma das maiores exportadoras nacionais diz muito, o facto de ser a grande alavanca do Turismo em Portugal, o facto de ser a ligação dos portugueses ao mundo dos negócios internacionais e dos investidores externos com Portugal, de ser uma das grandes empregadoras e continuar a gerar emprego.

a possibilidade de conduzir a Groundforce ao equilíbrio financeiro. A empresa foi vendida numa situação já bem próxima do equilíbrio, e isso é também um sucesso.

A austeridade, os cortes salariais no País e na TAP, levaram também à perda de trabalhadores qualificados, provocando perdas importantes para a TAP e problemas operacionais. Como afetou e como se torneou?

Em termos operacionais, a TAP está a conseguir sobrevoar os tempos recessivos, vendemos mais fora de Portugal. Mas a perda de pessoal é um grande problema, só mecânicos especializados foram mais de 50 em 2012. Por um lado, isso prova o reconhecimento internacional dos nossos mecânicos e a formação que aqui recebem.

Na área de pilotos e até de gestão, tivemos perdas importantes. É um grande problema, procuramos negociar, porque precisamos de continuar a crescer e a desenvolver a Empresa, não perdendo de vista que temos de ser também cada vez mais eficientes.

Como perspetiva 2013?

Um ano marcado novamente pelo desafio da privatização. Mantém-se a intenção de iniciar um novo processo ainda em 2013, o que repete os desafios. O crescimento deve ser em menor escala que no ano passado, sobretudo pela dificuldade de aumentar a frota, apesar de já estarmos em fase de procura de mais aviões. A nossa previsão para os próximos três anos é ter crescimento de frota de pelo menos 3 *wide body* e 2 *narrow body*, e isso já mostra o percurso que se pretende percorrer. Temos identificadas oportunidades de mercado, um rumo e bastante trabalho pela frente. Mantemos o desafio de continuar o trabalho que já colocou a TAP liderando na Europa em crescimento e eficiência.

Ainda não foi em 2012 que cumpriu a missão a que se sente obrigado, que é concluir o processo de privatização…

É, acredito que esse é o melhor caminho, a TAP é uma empresa equilibrada, tem conseguido crescer e destaca-se no panorama europeu e até global, mas precisa de ser capitalizada, e esse será o grande contributo de uma privatização, para além de possíveis sinergias e economias de escala que possam dela decorrer.

A missão da TAP para Portugal é fundamental, o facto de ser uma das maiores exportadoras nacionais diz muito, o facto de ser a grande alavanca do turismo em Portugal, o facto de ser a ligação dos portugueses ao mundo dos negócios internacionais e dos investidores externos com Portugal, de ser uma das grandes empregadoras e continuar a gerar emprego, tudo isso demonstra o grande valor desta empresa para o País, o que tem de ser olhado com atenção pelos diversos atores que têm participado nesse processo, e tem sido.

O grande motivo para a TAP não ter sido ainda privatizada não se deve à TAP. A posição estratégica, os indicadores de eficiência, toda a estrutura da TAP nas áreas operacionais e de manutenção, tudo isso é extremamente admirado e, diria até, desejado pelas outras empresas. O facto de ser o principal operador da Europa para o Brasil e vice-versa, e também para África, a operação da TAP na Europa…

O facto de não se apresentarem no processo de reprivatização anterior todos os potenciais compradores deveu-se mais a dificuldades próprias deles, de absorção de investimentos anteriores ou até por causa do difícil momento que o transporte aéreo viveu na Europa nos últimos três anos. É mais um problema de outros do que da TAP, que tem conseguido demonstrar, ultrapassar e enfrentar tudo isso. Há uma tendência de superar isso, a TAP já está reestruturada, está ganhando, tem resultados, a sua aquisição não implica o esforço de gestão de outros investimentos. Valor estratégico e de negócio a TAP tem.

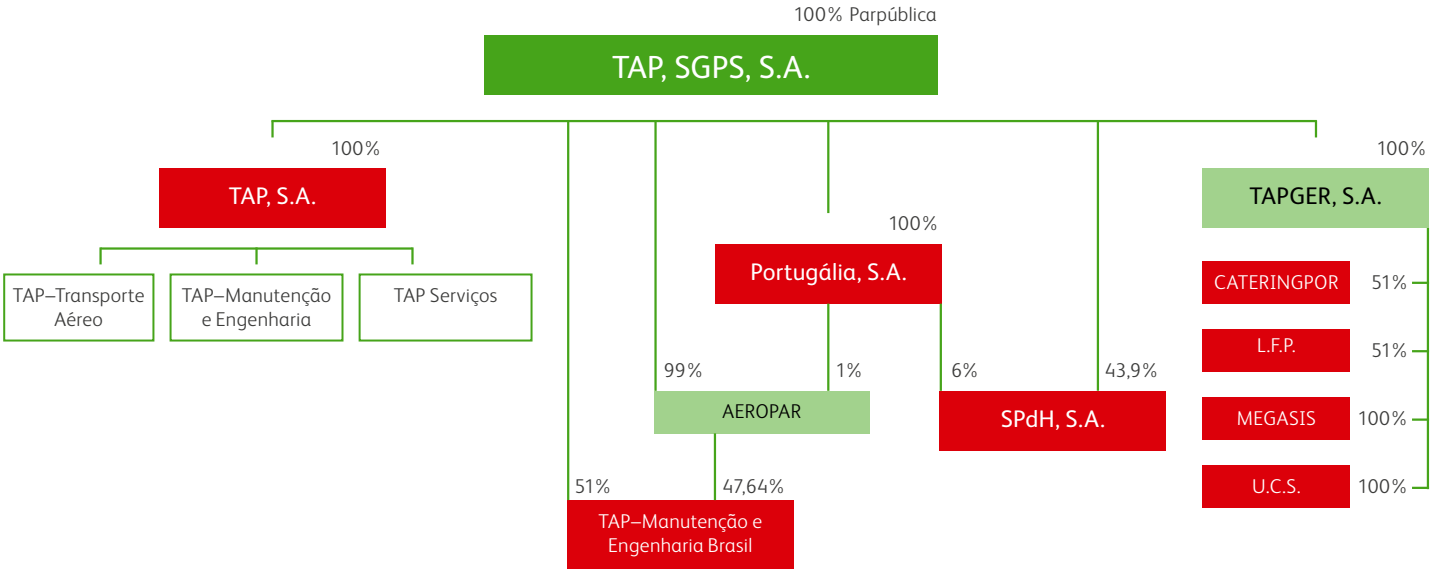
Fernando Pinto
Presidente do Conselho de Administração Executivo

Estrutura acionista do Grupo TAP

a 31 dezembro 2012

No final de 2012, 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.

PORTUGAL
www.flytap.com
TAP PORTUGAL


100% Parpública
TAP, SGPS, S.A.
100%
TAP, S.A.
TAP–Transporte Aéreo
TAP–Manutenção e Engenharia
TAP Serviços
100%
Portugália, S.A.
99%
1%
AEROPAR
6%
43,9%
SPdH, S.A.
51%
47,64%
TAP–Manutenção e Engenharia Brasil
100%
TAPGER, S.A.
CATERINGPOR 51%
L.F.P. 51%
MEGASIS 100%
U.C.S. 100%

Governo da Sociedade

Modelo de Governo Societário

Das atividades do governo societário durante o ano de 2012, pode salientar-se o esforço na gestão da tesouraria, resultante da conjuntura nacional e restante zona euro, acrescida da incerteza que o processo de reprivatização em curso durante o segundo semestre de 2012 representou para a Empresa, no acesso ao crédito bancário.

O contexto adverso em que decorreu a atividade da TAP no ano de 2012 foi ainda agudizado pela escalada dos preços do combustível e pela necessidade de preservação da paz social, na decorrência das alterações introduzidas no Código do Trabalho e da imposição de condições salariais mais agravadas para os trabalhadores e respetivo aumento da carga fiscal. O Governo da Sociedade garantiu, com ponderação e prudência, a estabilidade necessária, que manteve a Empresa no seu caminho de crescimento sustentado.

Foi ainda o Conselho de Administração Executivo (CAE) chamado a intervir no processo de *due dilligence* e Audição Prévia da TAP no âmbito do processo de reprivatização da TAP (*cf.* Artº 13º do Caderno de Encargos que regulou os termos e condições de venda direta das ações representativas de 95% do capital social da TAP, SGPS), processo que chegou ao seu termo sem que se tenham verificado as condições necessárias à efetivação dessa venda, conforme Resolução do Conselho de Ministros nº 111-b/2012 de 28 de dezembro. Também o Conselho Geral e de Supervisão tomou posição articulada com o CAE na elaboração do Parecer transmitido ao Acionista Parpública, o qual, baseado na documentação recebida da Parpública, incidiu exclusivamente sobre a vertente estratégica da Proposta Técnica Vinculativa do Grupo Synergy.

No âmbito do processo de reprivatização, o Governo da Sociedade reconheceu a qualidade e a quantidade do trabalho desenvolvido pelos trabalhadores das Empresas do Grupo TAP, na agregação e tratamento da informação necessária ao processo de consulta dos interessados, ficando uma vez mais demonstrada a capacidade da Empresa, e dos seus colaboradores, para responder com elevado profissionalismo e empenhamento aos desafios que se lhe deparam.

A informação sobre regulamentos, Estatutos e atividade dos Órgãos Sociais da Empresa pode ser obtida através da consulta do *website* do Grupo TAP www.flytap.com.

Conselho de Administração Executivo

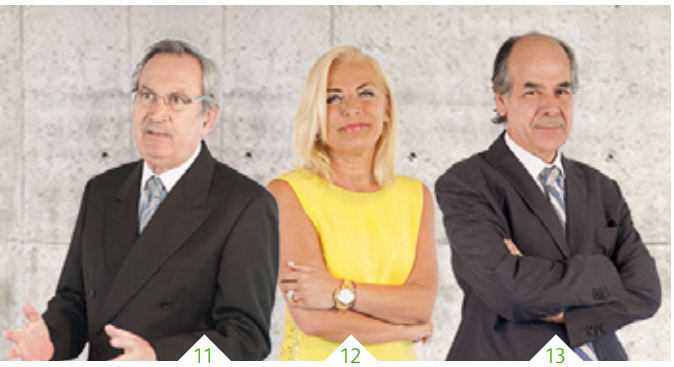
2 3 4

8 9 10

Conselho Geral e de Supervisão

1

5 6 7


11 12 13

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 Sèves
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

3	Presidente	Eng.º Fernando Abs da Cruz Souza Pinto
4	Vogal	Eng.º Fernando Jorge Alves Sobral
2	Vogal	Dr. Luís Manuel da Silva Rodrigues
9	Vogal	Eng.º Luiz da Gama Mór
8	Vogal	Eng.º Manoel José Fontes Torres
10	Vogal	Dr. Michael Anthony Conolly

Conselho Geral e de Supervisão

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

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

Comissão Especializada de Auditoria

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

Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário

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

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 2012, foram realizadas 16 reuniões pelo Conselho de Administração Executivo da TAP, SGPS, S.A. e 20 reuniões pelo Conselho de Administração Executivo da TAP, S.A..

Principais Deliberações dos Conselhos de Administração Executivos em 2012

TAP, SGPS, S.A.	Venda à URBANOS da participação maioritária (50,1%) do capital da TAP na SPdH
	Aprovação do Plano Estratégico 2012-2016 do Grupo TAP
	Processo de Reprivatização da TAP: Audição prévia da TAP, em cumprimento do Artº 13º do Caderno de Encargos aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros nº 88-A/2012, de 19 de outubro
TAP, S.A.	Comércio Europeu de licenças de emissão (CELE)/Abertura de conta no Registo Português de Licenças de Emissão (RPLE)
	Implementação do *Safety Management System* (SMS)
	Serviço ao Cliente: aquisição da nova ferramenta INFORM, que permite o processamento de dados em tempo real e a deteção de desvios com potencial impacto na pontualidade da operação

Fiscalização da Sociedade

Revisor Oficial de Contas

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

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

Suplente Dr. Fernando Marques Oliveira

Estatuto Remuneratório dos Órgãos Sociais

- As remunerações dos Órgãos Sociais da TAP são fixadas pela Assembleia Geral (cf. Artigo 11º 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.

Remunerações fixadas para o triénio 2006/2008 (in Ata nº 1/2007 da Comissão de Vencimentos da TAP, S.A.)

Cf. Deliberação Social Unânime por Escrito de 29 de julho de 2009, "(…) para o triénio 2009-2011 não haverá alteração do estatuto remuneratório (…)".

Conselho de Administração Executivo

Presidente

Compensação Fixa

Remuneração Fixa: Remuneração mensal ilíquida de EUR 30.000, paga em 14 meses por ano.

Subsídio de Refeição: Aplicação do Acordo de Empresa para trabalhadores no ativo do quadro permanente.

Compensação Variável

Compensação Variável de Curto Prazo: Atribuição de componente variável da remuneração de acordo com o cumprimento de objetivos mensuráveis anualmente, tendo como limite máximo anual 75% do valor total da Compensação Fixa Anual.

Compensação Variável de Longo Prazo: Atribuição de componente variável da remuneração de acordo com o cumprimento de objetivos mensuráveis plurianuais (mandato) tendo como limite máximo 75% do valor total da Compensação Fixa acumulada do mandato.

Benefícios

Seguros de vida, saúde e acidentes pessoais: Em vigor na Empresa, seguindo o modelo aplicável a todos os trabalhadores.

Política automóvel: Atribuição de uma viatura de serviço até ao limite de renda de EUR 1.260, incluindo despesas de seguro automóvel e manutenção, pelo período de 3 anos, abrangendo a utilização de via verde, parqueamento e combustível, sendo o limite máximo anual para gastos com combustível fixado em EUR 4.000.

Despesas telefónicas: Utilização de telemóvel de serviço, sendo o limite máximo anual para gastos com utilização de telefone móvel fixado em EUR 9.000.

Cartão de crédito da Empresa: Exclusivamente para fazer face a despesas documentadas inerentes ao exercício das respetivas funções ao serviço da Empresa.

Vogais

Compensação Fixa

Remuneração Fixa: Remuneração mensal ilíquida de EUR 20.000, paga em 14 meses por ano.

Subsídio de Refeição: Aplicação do Acordo de Empresa para trabalhadores no ativo do quadro permanente.

Compensação Variável

Compensação Variável de Curto Prazo: Atribuição de componente variável da remuneração de acordo com o cumprimento de objetivos mensuráveis anualmente, tendo como limite máximo anual 75% do valor total da Compensação Fixa Anual.

Compensação Variável de Longo Prazo: Atribuição de componente variável da remuneração de acordo com o cumprimento de objetivos mensuráveis plurianuais (mandato) tendo como limite máximo 75% do valor total da Compensação Fixa acumulada do mandato.

Benefícios

Seguros de vida, saúde e acidentes pessoais: Em vigor na Empresa, seguindo o modelo aplicável a todos os trabalhadores.

Política automóvel: Atribuição de uma viatura de serviço até ao limite de renda de EUR 865, incluindo despesas de seguro automóvel e manutenção, pelo período de 3 anos, abrangendo a utilização de via verde, parqueamento e combustível, sendo o limite máximo anual para gastos com combustível fixado em EUR 4.000.

Despesas telefónicas: Utilização de telemóvel de serviço, sendo o limite máximo anual para gastos com utilização de telefone móvel fixado em EUR 9.000.

Cartão de crédito da Empresa: Exclusivamente para fazer face a despesas documentadas inerentes ao exercício das respetivas funções ao serviço da Empresa.

Por Deliberações Sociais Unânimes por Escrito de 14 de maio de 2009 e de 29 de julho de 2009, os administradores originariamente não residentes em Portugal gozam do direito a ser abonados por despesas de alojamento ao abrigo do Estatuto do Pessoal Deslocado conferido aos trabalhadores da TAP, S.A..

Conselho Geral e de Supervisão

Presidente

Remuneração mensal ilíquida de EUR 6.000, paga em 14 meses por ano.

Vogais

Remuneração mensal ilíquida de EUR 4.000, paga em 14 meses por ano.

Aos membros do Conselho Geral e de Supervisão que têm participação efetiva nas Comissões Especializadas de Auditoria e de Sustentabilidade e Governo Societário, é-lhes atribuída uma remuneração mensal complementar de EUR 3.000.

Nota – O estatuto remuneratório acima descrito, sofreu as alterações decorrentes da aplicação dos diplomas legais em vigor.

Remunerações fixadas para o triénio 2006/2008 (in Ata nº 1/2007 da Comissão de Vencimentos da TAP, S.A.)

Cf. Deliberação Social Unânime por Escrito de 29 de julho de 2009, "(…) para o triénio 2009-2011 não haverá alteração do estatuto remuneratório (…)".

Mesa da Assembleia Geral

Presidente

Senha de presença, no valor ilíquido de EUR 640.

Vice-Presidente

Senha de presença, no valor ilíquido de EUR 400.

Secretário

Senha de presença, no valor ilíquido de EUR 330.

Revisor Oficial de Contas

A remuneração regula-se pelos valores apontados no referencial indicativo recomendado pela Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (Artigo 60º do DL nº 487/99 de 16 de novembro): montante anual de EUR 13.800, acrescido de IVA nos termos legais.

Remunerações auferidas em 2012

Conselho Geral e de Supervisão	Prof. Pinto Barbosa	Prof. Borges de Assunção	Dr. Carlos Veiga Anjos	Dr. Luís Patrão	Dr.ª Mª Rosário Vítor	Dr. Rui Azevedo Silva	Dr. Vítor Cabrita Neto
Adaptado ao EGP (Sim/Não)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Remuneração Total (1.+2.+3.+4.)	**92.340,00 €**	**71.820,00 €**	**71.820,00 €**	**71.820,00 €**	**71.820,00 €**	**71.820,00 €**	**71.820,00 €**
1.1. Remuneração Anual	126.000,00 €	98.000,00 €	98.000,00 €	98.000,00 €	98.000,00 €	98.000,00 €	98.000,00 €
1.2. Despesas de Representação (Anual)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
1.3. Senha de presença (Valor Anual)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
1.4. Redução decorrente da Lei 12-A/2010	5.400,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €
1.5. Redução decorrente da Lei 55-A/2010	10.260,00 €	7.980,00 €	7.980,00 €	7.980,00 €	7.980,00 €	7.980,00 €	7.980,00 €
1.6. Suspensão do pagamento dos subsídios de férias e natal	18.000,00 €	14.000,00 €	14.000,00 €	14.000,00 €	14.000,00 €	14.000,00 €	14.000,00 €
1.7. Reduções de anos anteriores	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
1. Remuneração Anual Efetiva Ilíquida (1.1+1.2+1.3-1.4-1.5-1.6-1.7)	92.340,00 €	71.820,00 €	71.820,00 €	71.820,00 €	71.820,00 €	71.820,00 €	71.820,00 €
2. Remuneração variável	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
3. Isenção de Horário de Trabalho (IHT)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
4. Outras (identificar)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Subsídio de deslocação	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Subsídio de refeição	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Encargos com benefícios sociais							
Regime de Proteção Social (Seg. Social)	12.254,64 €	12.254,64 €	12.254,64 €	12.254,64 €	Caixa Previdência Advogados e Solicitadores	12.254,64 €	12.254,64 €
Seguros de saúde	–	–	–	–	–	–	–
Seguros de vida	–	–	–	–	–	–	–
Seguro de Acidentes Pessoais	–	–	–	–	–	–	–
Outros (indicar)	–	–	–	–	–	–	–
Acumulação de Funções de Gestão no Grupo TAP (S/N)	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Entidade (identificar)	–	–	–	–	–	–	–
Remuneração Anual	–	–	–	–	–	–	–
Parque Automóvel							
Modalidade de Utilização	–	–	–	–	–	–	–
Valor de referência da viatura nova	–	–	–	–	–	–	–
Ano Inicio	–	–	–	–	–	–	–
Ano Termo	–	–	–	–	–	–	–
N.º prestações (se aplicável)	–	–	–	–	–	–	–
Valor Residual	–	–	–	–	–	–	–
Valor de renda/prestação anual da viatura de serviço	–	–	–	–	–	–	–
Combustível gasto com a viatura	–	–	–	–	–	–	–
Plafond anual Combustível atribuído	–	–	–	–	–	–	–
Outros (Portagens / Reparações / Seguro)	–	–	–	–	–	–	–
Outras regalias e compensações							
Limite definido conforme Art.º 33 do EGP (Sim/Não)	–	–	–	–	–	–	–
Plafond anual atribuído em comunicações móveis	–	–	–	–	–	–	–
Gastos anuais com comunicações móveis	–	–	–	–	–	–	–
Outras (indicar)	–	–	–	–	–	–	–
Limite definido conforme Art.º 32 do EGP (Sim/Não)	–	–	–	–	–	–	–
Gastos c/ deslocações							
Custo total anual c/ viagens	–	–	–	–	–	–	–
Custos anuais com Alojamento	–	–	–	–	–	–	–
Ajudas de custo	–	–	–	–	–	–	–
Outras (indicar)	–	–	–	–	–	–	–

Conselho de Administração Executivo	Eng.º F. Pinto	Dr. Michael Conolly	Eng.º Manoel Torres	Eng.º Luiz Mór	Eng.º Jorge Sobral	Dr. Luís Rodrigues
Adaptado ao EGP (Sim/Não)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Remuneração Total (1.+2.+3.+4.)	**393.005,76 €**	**290.405,76 €**	**290.405,76 €**	**290.405,76 €**	**205.200,00 €**	**205.200,00 €**
1.1. Remuneração Anual	420.000,00 €	280.000,00 €	280.000,00 €	280.000,00 €	280.000,00 €	280.000,00 €
1.2. Despesas de Representação (Anual)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
1.3. Senha de presença (Valor Anual)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
1.4. Redução decorrente da Lei 12-A/2010	18.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
1.5. Redução decorrente da Lei 55-A/2010	34.200,00 €	22.800,00 €	22.800,00 €	22.800,00 €	22.800,00 €	22.800,00 €
1.6. Suspensão do pagamento dos subsídios de férias e natal	60.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
1.7. Reduções de anos anteriores	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
1. Remuneração Anual Efetiva Ilíquida (1.1+1.2.+1.3-1.4-1.5-1.6-1.7)	307.800,00 €	205.200,00 €	205.200,00 €	205.200,00 €	205.200,00 €	205.200,00 €
2. Remuneração variável	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
3. Isenção de Horário de Trabalho (IHT)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
4. Outras (Pagamento de despesas de alojamento em Portugal-valor ilíquido)	85.205,76 €	85.205,76 €	85.205,76 €	85.205,76 €	0,00 €	0,00 €
Subsídio de deslocação	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Subsídio de refeição	1.085,76 €	1.067,04 €	1.020,24 €	1.057,68 €	1.048,33 €	1.095,12 €
Encargos com benefícios sociais						
Regime de Proteção Social (Seg. Social)	12.254,64 €	68.971,37 €	68.971,37 €	68.971,37 €	48.735,00 €	12.254,64 €
Seguros de saúde	992,00 €	992,00 €	992,00 €	992,00 €	992,00 €	992,00 €
Seguros de vida	15.750,00 €	28.667,00 €	23.786,00 €	11.879,00 €	15.750,00 €	3.600,00 €
Seguro de Acidentes Pessoais	1.011,00 €	1.011,00 €	1.011,00 €	1.011,00 €	1.011,00 €	1.011,00 €
Outros (indicar)	–	–	–	–	–	–
Acumulação de Funções de Gestão no Grupo TAP (S/N)	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Entidade (identificar)	–	–	–	–	–	–
Remuneração Anual	–	–	–	–	–	–
Parque Automóvel						
Modalidade de Utilização						
Valor de referência da viatura nova						
Ano Inicio						
Ano Termo						
N.º prestações (se aplicável)						
Valor Residual						
Valor de renda/prestação anual da viatura de serviço						
Combustível gasto com a viatura						
Plafond anual Combustível atribuído	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
Outros (Portagens) [total frota automóvel]	5.426,30 €					
Limite definido conforme Art.º 33 do EGP (Combustível)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Outras regalias e compensações						
Plafond anual atribuído em comunicações móveis	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €
Gastos anuais com comunicações móveis	7.762,18 €	1.034,69 €	2.297,57 €	3.395,65 €	763,55 €	2.791,72 €
Outras (indicar)	–	–	–	–	–	–
Limite definido conforme Art.º 32 do EGP (Sim/Não)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Gastos c/ deslocações						
Custo total anual c/ viagens	13.686,54 €	3.167,57 €	0,00 €	11.196,23 €	1.016,45 €	5.779,59 €
Custos anuais com Alojamento	7.994,93 €	1.795,52 €	0,00 €	6.748,91 €	410,00 €	2.514,62 €
Ajudas de custo	5.197,25 €	941,13 €	0,00 €	4.231,76 €	606,45 €	2.459,43 €
Outras (Transportes)	494,36 €	430,92 €	0,00 €	215,56 €	0,00 €	805,54 €

VIDÉ NOTA 1

Nota 1.

A TAP dispõe de uma frota de 7 viaturas que pode ser utilizada por qualquer dos membros do Conselho de Administração Executivo e pelos serviços gerais de apoio aos Órgãos Sociais. Indicam-se a seguir os elementos informativos acerca desta frota automóvel:

- Cinco viaturas Audi A6, propriedade TAP, e duas viaturas Mercedes E-250, em regime de *renting*, pelo prazo de 48 meses, com início em ago/2012.
- Valor de referência das viaturas: Audi – 51.027,65 €; Mercedes – 53.900 €.
- Valor da renda anual em 2012 (de ago a dez) das viaturas Mercedes: 5.263,00 €/cada.
- Valor residual das viaturas Mercedes, no final do contrato (2016): 23.495,10 €/cada.
- Valor anual gasto com combustível das 7 viaturas: 22.850 €; Plafond anual definido para os seis Administradores: 4.000 € x 6 = 24.000 €.

Mesa da Assembleia Geral	Presidente	Vice - Presidente	Secretário
Senhas de Presença TAP, SGPS, S.A.	640,00 €	400,00 €	330,00 €
Senhas de Presença TAP, S.A.	640,00 €	400,00 €	330,00 €

Revisor Oficial de Contas (*)	2011	2012
Remuneração anual auferida TAP, SGPS, S.A.	13.800,00 €	13.800,00 €
Remuneração anual auferida TAP, S.A.	32.100,00 €	32.100,00 €

Auditor Externo (*)	2011	2012
PricewaterhouseCoopers & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.		
Remuneração anual auferida TAP, SGPS, S.A.	11.000,00 €	14.500,00 €
Remuneração anual auferida TAP, S.A.	69.050,00 €	69.050,00 €

(*) Aos valores indicados, acresce IVA à taxa legal em vigor.

Missão Objetivos e Políticas

Missão

A TAP assume como missão ter como foco o serviço de Transporte Aéreo e atividades afins, aspirando a ser sempre a melhor opção para quem utilizar os seus serviços e uma de entre as melhores empresas para se trabalhar, atuando consciente do seu compromisso para com a sociedade e com o meio ambiente.

Visão

A TAP tem por objetivo, constante, proporcionar o retorno para os seus investidores e promover a satisfação das expectativas dos Clientes, sendo líder no segmento de mercado em que atuar e mantendo uma postura ativa na promoção de contributos para o desenvolvimento económico e social, a nível global e local:

- Sendo reconhecida como a companhia aérea que, através do posicionamento geográfico do seu *hub* operacional, Lisboa, proporcionando uma plataforma de acesso privilegiado, liga, atualmente, a Europa a África e às Américas do Norte, Central e do Sul;
- Perseguindo, no desenvolvimento da sua rede, uma estratégia de segmentação, conectando a Europa a um número crescente de destinos localizados em África e no Atlântico Sul destacando-se, nesta última região, como a transportadora europeia líder para o Brasil;
- Procurando proporcionar, continuamente, aos Clientes um produto de qualidade, através da disponibilização das melhores e mais fáceis soluções para as suas viagens e agregando cada vez mais valor ao produto que lhes oferece;
- Sendo percebida pelo acionista como empresa geradora de valor, atingindo resultados de forma sustentada;
- Sendo identificada com princípios de transparência e de compromisso para com a sociedade e com o ambiente;
- Proporcionando desenvolvimento profissional, níveis de remuneração e condições de trabalho compatíveis com as expectativas laborais legítimas e com as exigências do mercado.

Regulamentos internos a que a Empresa está sujeita

A Empresa desenvolveu um processo de controlo e gestão de risco baseado nas três seguintes linhas de defesa: na primeira linha de defesa, enquanto pilar da cultura empresarial do Grupo TAP, situam-se os processos de gestão assumidos como uma preocupação constante de todos os gestores, bem como dos Colaboradores do Grupo, com base na identificação, gestão, controlo das incertezas, bem como das ameaças que potencialmente afetam os diversos negócios. Esta atuação decorre numa perspetiva de continuidade das operações e de aproveitamento de oportunidades de negócio; na segunda linha de defesa, situa-se a verificação da análise de *compliance* e de monitorização do controlo de risco e na terceira linha de defesa, o processo de *risk assurance*, sendo de realçar a obtenção, em 2012, da certificação pelo IIA neste âmbito, assegurada pela atuação sistemática da Auditoria Interna. A Auditoria reforçou a sua atividade, utilizando o processo de Auditoria Contínua que se carateriza pela avaliação de riscos e controles de forma continuada e automatizada, mitigando o risco inerente e residual, com utilização da informação do universo em análise, 100% das operações, verificação e monitorização em *real-time*. O instrumental analítico da Auditoria Contínua surge como a base fundamental para a gestão de risco, permitindo um conhecimento e acompanhamento mais eficaz do negócio.

Entretanto, a Empresa tem vindo a vindo a enfatizar a implementação e adequação dos Regulamentos Internos, que consubstanciam Códigos de Conduta e Boas Práticas, dos quais se destacam, pela sua importância:

- *O Código de Ética* – Enquanto declaração de princípios, ideário e carta de intenções, o Código de Ética é um documento em que a Empresa estabelece objetivos de carácter ético e comportamental no negócio com os seus *stakeholders*, isto é, com os fornecedores, trabalhadores e/ou com clientes, instituições financeiras, comunidade local, economia nacional, entre outros. Contém uma declaração de objetivos – a missão da Empresa –, os princípios éticos fundamentais e a concretização daquela missão e destes objetivos em áreas específicas de particular interesse, procurando salvaguardar os princípios da transparência e da independência nos negócios, por parte dos diferentes intervenientes nos mesmos;
- *As Diretivas e Competências de Compras e Vendas* – Às áreas de compras, enquanto serviços responsáveis pelo processo de aprovisionamento, compete zelar pelo cumprimento da legislação aplicável, bem como das diretivas em vigor na TAP, nos seus respetivos domínios de intervenção. O regulamento prevê as delegações de competência, de modo a dar execução às diferentes responsabilidades na vertente de aquisição no seio da Empresa;
- *As Diretivas Financeiras (Sede e Representações)* – Com o objetivo de garantir um eficaz controlo interno, no âmbito das atuações da função financeira, tem a Empresa vertido, também em regulamento interno, a atuação e delegação de competências nesta vertente;
- *O Regulamento de Contratualização* – Através do estabelecimento de Acordos de Permuta, a Empresa constituiu um Regulamento para o estabelecimento de contratos pelos quais as partes se obrigam a trocar serviços entre si. São suscetíveis de troca todos os serviços que puderem ser transacionados, avaliando com critério as situações de bens diferentes em utilidade e/ou valor;
- *O Plano de Anticorrupção e Infrações Conexas* – Com uma ênfase especial no Regulamento de Incompatibilidades e conflitos de interesses.

A Auditoria Interna, enquanto atividade sujeita aos normativos internacionais que regem a profissão, cumpre com os *standards* do IIA (*Institute of Internal Auditors*), no que respeita às Normas de Atributo recomendáveis:

- Norma 1000 – Propósito, Autoridade e Responsabilidade
- Norma 1100 – Independência e Objetividade
- Norma 1200 – Proficiência e Zelo Profissional
- Norma 1300 – Garantia de Qualidade e Programas de Melhoria

De igual modo, em articulação com o IPAI (Instituto Português de Auditores Internos), promove o *benchmarking* das melhores práticas da profissão e estimula a formação e atualização dos conhecimentos dos seus profissionais.

Código de Ética

A Empresa definiu como um dos fatores críticos de sucesso, o cumprimento do seu Código de Ética e a assunção de uma cultura dos valores que o mesmo preceitua. Sendo este um processo dinâmico, adequou-se, em 2011, o texto do Código de Ética do Grupo TAP a uma realidade muito relevante, no relacionamento interno e externo, que é a utilização da *internet e redes sociais pelos trabalhadores do Grupo*. Foi, assim, incluído no Código de Ética um novo Capítulo (Capítulo IV), que define os princípios gerais para uma correta utilização destes meios, responsabilizando e, simultaneamente, estimulando o potencial de crescimento dos mesmos, mas de forma responsável e rigorosa. Também, no cumprimento dos princípios preceituados pelo Código de Ética, destaca-se o apoio e estímulo da Empresa, junto dos trabalhadores e da Comunidade em geral, dos valores socio-ambientais, da conciliação família/trabalho, da transparência e respeito pelas regras que pautam as boas práticas comerciais, bem como nas de relação com *shareholders* e *stakeholders*.

O Código de Ética está disponível para consulta no *site* oficial da TAP [www.flytap.com].

Regulamentação Externa

Na perspetiva da regulamentação externa, a atividade da Empresa desenvolve-se mediante um enquadramento definido por entidades reguladoras as quais dispõem dos poderes para fazer cumprir normas, sancionar práticas anti-concorrenciais e infrações e para corrigir determinados comportamentos. As suas funções são desempenhadas por entidades independentes dos Governos ou, pelo menos, com algum grau de liberdade em relação à administração de que direta ou indiretamente depende. De referir como entidades que regulam os Mercados e as Relações Comerciais no Sector da Aviação Civil Comercial:

- Autoridade da Concorrência – Tem como missão principal velar pelo cumprimento da legislação de defesa da concorrência, fomentar a adoção de práticas que promovam a concorrência e contribuir para a disseminação de uma cultura e de uma política de concorrência (Ministério da Economia e Inovação);
- Comissão Europeia – A Comissão Europeia, instituição executiva por excelência no quadro da UE, dispõe do direito de propor legislação e assegura que as políticas da UE sejam adequadamente aplicadas;
- EASA – Agência Europeia para a Segurança da Aviação – A sua missão consiste em promover as mais elevadas normas comuns de segurança e proteção ambiental no sector da aviação civil;
- ECAC – *European Civil Aviation Conference* – É uma Organização intergovernamental, cujo objetivo é promover o desenvolvimento sustentado, seguro e eficiente do sistema de transporte aéreo europeu. Funciona em estreita ligação com a ICAO e em ativa cooperação com as outras instituições da União Europeia;
- ICAO – *International Civil Aviation Organization* – É uma Instituição especializada das Nações Unidas e tem por objetivo promover a cooperação internacional na aviação civil;
- INAC – Instituto Nacional de Aviação Civil, I. P. – Tem por missão regular e fiscalizar o sector da aviação civil e supervisionar e regulamentar as atividades nesta área desenvolvidas (Ministério das Obras Públicas, Transportes e Telecomunicações);
- Outras Autoridades Nacionais de Aviação Civil (comunitárias e de países terceiros) – Têm por missão, à semelhança da autoridade aeronáutica portuguesa, efetuar a regulação e fiscalização do sector da aviação civil.

Princípios de Bom Governo

Avaliação do grau de cumprimento dos princípios de Bom Governo a que a TAP se encontra obrigada de acordo com a Resolução do Conselho de Ministros Nº 49/2007.

Princípios de Bom Governo	Recomendações	Grau de Cumprimento	Referência no Relatório
Missão, Objetivos e Princípios Gerais de Atuação	**Obrigação de cumprimento, respeito e divulgação, da missão, objetivos e políticas**, para si e para as participadas que controla, fixados de forma económica, financeira, social e ambientalmente eficiente;	Cumprido	Relatório do Governo Societário e de Sustentabilidade
	Elaboração de orçamentos adequados aos recursos e fontes de financiamento disponíveis, tendo em conta a sua missão e aos objetivos fixados;	Cumprido	Relatório Anual
	Adoção de planos de igualdade, de modo a alcançar uma efetiva igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres, eliminando a discriminação em razão de sexo e permitindo a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional;	Cumprido	Relatório do Governo Societário e de Sustentabilidade Código de Ética
	Reporte de informação anual à tutela e ao público em geral, de como foi prosseguida a missão, grau de cumprimento dos objetivos, forma de cumprimento da política de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável e forma de salvaguarda da sua competitividade;	Cumprido	Relatório do Governo Societário e de Sustentabilidade
	Cumprimento de legislação e regulamentação, aplicável aos três eixos de sustentabilidade, económico, ambiental e social;	Cumprido	Relatório do Governo Societário e de Sustentabilidade
	Obrigação de tratamento com respeito e integridade de todos os trabalhadores e contribuir para a sua valorização pessoal;	Cumprido	Relatório do Governo Societário e de Sustentabilidade Código de Ética
	Obrigação de tratamento com equidade de clientes, fornecedores e demais titulares de direitos legítimos;	Cumprido	Código de Ética Relatório do Governo Societário e de Sustentabilidade
Estruturas de Administração e Fiscalização	**O modelo de governo deve assegurar a efetiva segregação de funções de administração e fiscalização**;	Cumprido	Relatório Anual Relatório do Governo Societário e de Sustentabilidade (existência do Modelo Dualista de Gestão)
	Empresas de maior dimensão e complexidade devem ter as contas auditadas por entidades independentes com padrões idênticos aos praticados para empresas admitidas à negociação em mercados regulamentados, devendo os membros do órgão de fiscalização ser os responsáveis pela seleção, confirmação e contratação de auditores, pela aprovação de eventuais serviços alheios à função de auditoria e ser os interlocutores empresa/auditores;	Cumprido	Conforme relatório de atividades do Conselho Geral e de Supervisão
Remuneração e Outros Direitos	**Divulgação anual das remunerações totais** (fixas e variáveis) **auferidas por cada membro do órgão de administração**;	Cumprido	*Website* da TAP Relatório Anual
	Divulgação anual das remunerações auferidas **por cada membro do órgão de fiscalização**;	Cumprido	*Website* da TAP Relatório Anual
	Divulgação anual dos demais benefícios e regalias (seguros de saúde, utilização de viatura e outros benefícios concedidos pela Empresa).	Cumprido	*Website* da TAP Relatório Anual
Prevenção de conflitos de interesses	**Obrigação dos membros dos órgãos sociais de se absterem de intervir em decisões que envolvam o seu próprio interesse**;	Cumprido	Código de Ética Estatutos
	Obrigação dos membros dos órgãos sociais de declararem quaisquer participações patrimoniais importantes que detenham na Empresa;	Cumprido	No cumprimento de obrigações legais, comunicação ao Tribunal de Contas, ao Tribunal Constitucional e outros
	Obrigação dos membros dos órgãos sociais de declararem relações relevantes que mantenham com fornecedores, clientes, IC's ou outros, suscetíveis de gerar conflito de interesse.	Cumprido	Código de Ética Estatutos
Divulgação de informação relevante	**Comunicar, de imediato, todas as informações** de que tenham conhecimento, **suscetíveis de afetar de modo relevante a situação económica, financeira e patrimonial da Empresa**;	Cumprido	Código de Ética
	Disponibilizar para divulgação no sítio das empresas do Estado, de forma clara, relevante e atualizada, toda a informação antes enunciada, a informação financeira histórica e atual da Empresa e a identidade e os elementos curriculares de todos os membros dos seus órgãos sociais;	Cumprido	Ligação do *Website* da TAP com o *site* da Parpública
	Incluir no Relatório de Gestão ponto relativo ao governo da sociedade (regulamentos internos e externos a que está sujeita, informações sobre transações relevantes com entidades relacionadas, remunerações dos membros dos órgãos, análise de sustentabilidade e avaliação do grau de cumprimento dos PBG).	Cumprido	Relatório Anual

O Código de Ética e os Estatutos encontram-se disponíveis no *Website* da TAP.

[www.flytap.com]

Lista dos fornecedores que representam mais de 5% do total dos fornecimentos e serviços externos da Empresa TAP, S.A.

Fornecedor	EUR milhões	%
PETROGAL – Petróleos de Portugal	327,3	18
PETROBRAS DISTRIBUIDORA S.A.	109,3	6
ANA–Aeroportos de Portugal	95,3	5
EUROCONTROL – UE	88,5	5

Funções exercidas por membros dos Órgãos Sociais em outras Sociedades

Eng.º Fernando Abs da Cruz Souza Pinto

Presidente do Conselho de Administração da TAP, S.A.
Presidente do Conselho de Administração da Portugália–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A. (PGA)
Presidente do Conselho de Administração da TAPGER–Sociedade de Gestão e Serviços, S.A.

Eng.º Fernando Jorge Alves Sobral

Administrador Executivo da TAP, S.A.
Administrador Não Executivo da Portugália–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A. (PGA)

Dr. Luís Manuel da Silva Rodrigues

Administrador Executivo da TAP, S.A.
Presidente do Conselho de Administração da TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, S.A. (ex-VEM)
Administrador Não Executivo da SPdH–Serviços Portugueses de Handling, S.A.

Eng.º Luiz da Gama Mór

Administrador Executivo da TAP, S.A.
Presidente do Conselho de Administração da CATERINGPOR–Catering de Portugal, S.A.
Presidente do Conselho de Administração da L.F.P.–Lojas Francas de Portugal, S.A.

Eng.º Manoel José Fontes Torres

Administrador Executivo da TAP, S.A.
Administrador Não Executivo da Portugália–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A. (PGA)

Dr. Michael Anthony Conolly

Administrador Executivo da TAP, S.A.
Administrador Não Executivo da Portugália–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A. (PGA)
Administrador Não Executivo da TAPGER–Sociedade de Gestão e Serviços, S.A.
Presidente do Conselho de Administração da U.C.S.–Cuidados Integrados de Saúde, S.A.
Presidente do Conselho de Administração da MEGASIS–Sociedade de Serviços e Engenharia Informática, S.A.

Principais elementos curriculares e atividades profissionais exercidas pelos Membros do Órgão de Governação Conselho Geral e de Supervisão

Manuel Pinto Barbosa

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: maio 1944

Nomeado Presidente do Conselho de Administração da TAP, S.A. e da TAP, SGPS, S.A. (entre setembro 2004 e dezembro 2006) e Presidente do Conselho Geral e de Supervisão da TAP, S.A. e da TAP, SGPS, S.A., Presidente das Comissões Especializadas de Auditoria e de Sustentabilidade e Governo Societário (desde dezembro 2006).

Atividade Profissional: Presidente do Conselho de Administração, Nova Forum (2005) | Administrador Não Executivo, PTII (2002-06) | Membro do Comité de Assessores, Barclays Bank (1996-99) | Administrador Não Executivo, Portucel Industrial (1995-98) | Membro, Conselho Diretivo da Fundação Luso-Americana (1994-2006) | Vice-Presidente, Conselho Económico e Social (1992-93) | Membro, Comissão de Peritos do programa ACE (CEE) (1990) | Membro, Comissão de Peritos da Fundação Tinker (1989) | Membro, Comissão de Peritos do programa SPES (CEE) (1989) | Membro, Comissão encarregada da negociação do Acordo de Defesa Portugal-EUA (1981-84) | Sócio fundador, Associação para o Estudo das Relações Internacionais (1978-83) | Consultor, Associação Industrial Portuguesa (1970-72) | Oficial da Reserva Naval, Armada Portuguesa (1967-69).

Cargos Universitários: Membro da Comissão Instaladora, Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa (FEUNL) | Diretor em exercício, FEUNL | Professor Catedrático, FEUNL | Vice-Reitor, Universidade Nova de Lisboa (UNL) | Reitor, UNL | Vice-Presidente, UNICA, rede de universidades das capitais da Europa | Membro, Comissão Instaladora da Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa | Pró-Reitor de Assuntos Internacionais, Universidade Gama Filho (Brasil).

Outras Atividades: Docência e investigação científica – Regente de cursos e seminários, de graduação e pós-graduação (nas áreas de Macroeconomia, Teoria e Política Monetária, Comércio e Finanças Internacionais) na UNL e noutras universidades | Coordenador de projetos de investigação aplicada, nos domínios de Relações Externas de Portugal, Mercado de Ativos e Sistemas Financeiros, Estabilização Macroeconómica.

- É licenciado pelo Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras (ISCEF), Universidade Técnica de Lisboa | Mestrado, Yale University | Doutoramento, Yale University | Agregação, UNL.

Carlos Alberto Veiga Anjos

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: setembro 1942

Nomeado Membro do Conselho Geral e de Supervisão da TAP, S.A. e da TAP, SGPS, S.A., Membro da Comissão de Sustentabilidade e Governo Societário (desde dezembro 2006), Membro da Comissão Especializada de Auditoria da TAP, SGPS, S.A. (dezembro 2006-junho 09).

Atividade Profissional: Presidente do Conselho de Administração, Hidroelétrica de Cahora Bassa, S.A. (1999-2003) | Presidente do Conselho de Administração e Administrador, Siderurgia Nacional, SGPS e Empresas do grupo (1994-99) | Por inerências de funções, representante de Portugal no Comité Consultivo da CECA – Comunidade Europeia do Carvão e do Aço e no IISI – International Iron and Steel Institute | Administrador-Delegado, SOPONATA – Sociedade Portuguesa de Navios Tanques, S.A.; Administrador, CIVE – Companhia Industrial de Vidros de Embalagem, S.A., em representação do IPE (1992-93) | Administrador-Delegado, Companhia de Celulose do Caima, S.A. | Por inerências de funções, Presidente, ACEL – Associação Portuguesa dos Produtores de Celulose e representante de Portugal no *board* da CEPI – Confederation of European Paper Industry (1988-91) | Administrador, EDM – Empresa de Desenvolvimento Mineiro, S.A. (1985-88) | Administrador, Ferrominas, E.P. (1977-85) | Administrador, Diretor Financeiro e Chefe de Serviços, Lusalite – Sociedade Produtora de Fibrocimento, S.A. (1968-77).

- É licenciado em Finanças pelo ISCEF, Universidade Técnica de Lisboa.

João Borges de Assunção

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: julho 1962

Nomeado Membro do Conselho de Administração da TAP, S.A. e da TAP, SGPS, S.A. (entre setembro 2004 e dezembro 2006) e Membro do Conselho Geral e de Supervisão da TAP, S.A. e da TAP, SGPS, S.A., Membro das Comissões Especializadas de Auditoria e de Sustentabilidade e Governo Societário (desde dezembro 2006).

Atividade Profissional: Professor, CLSBE, UCP (desde 1993) | Consultor Económico do Presidente da República, Casa Civil do Presidente da República (desde 2006) | Assessor Económico do Primeiro-Ministro de Portugal, Gabinete do Primeiro-Ministro de Portugal (2002-04) | CEO, Fundação Telecel Vodafone (2001-02) | Diretor, CLSBE (na altura FCEE, 1996-2001) | Professor Auxiliar, Columbia University (1990-94) | Chairman, Supervisory Board do Eurocash Sp. z.o.o., Polónia (desde outubro 2004) | Coordenador, Núcleo de Estudos de Conjuntura da Economia Portuguesa, CLSBE da UCP (desde 2005).

Outras Atividades: Membro, Conselho de Orientação Estratégica da CLSBE, UCP (desde 2005) | Membro, Conselho Superior da UCP (1996-2001) | Membro, Conselho Científico do Instituto de Formação Bancária (1993-2004) | Advisor, Group on Societal Policy Analysis (GSPA), BEPA, Presidência da Comissão Europeia (2005-09) | Assistente de Investigação e doutorando, UCLA (1986-90) | Membro, Conselho Económico e Social (2003-04) | Colunista Jornal de Negócios (desde 2005) | Atividade de Investigação, docência e interesses profissionais – Estratégia, Marketing, Modelos de Previsão, Pricing, Promoções, Segmentação, Internacionalização, Modelos de Otimização Dinâmica, Tomada de Decisão Individual, Teoria de Jogos, Política Económica, Desenvolvimento e Crescimento Económico.

- É licenciado em Administração e Gestão de Empresas pela CLSBE, Universidade Católica Portuguesa | MBA em Gestão pela UNL | Ph.D. (Doutoramento) em Gestão pela Anderson Graduate School of Management, UCLA.

Vítor José Cabrita Neto

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: julho 1943

Nomeado Membro do Conselho Geral e de Supervisão da TAP, S.A. e da TAP, SGPS, S.A., Membro da Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário (desde dezembro 2006).

Atividade Profissional: Presidente, Conselho de Administração do grupo TEÓFILO FONTAINHAS NETO (Algarve) – sectores agro-industrial, distribuição, imobiliária e turismo | Presidente, Associação Empresarial do Algarve (NERA) | Vice-Presidente, Associação Industrial Portuguesa | Membro, Direção da CIP-CEP (Confederação Empresarial de Portugal) | Ocupou o cargo de Secretário de Estado do Turismo nos XIII e XIV governos constitucionais (1997 e 2002) | Deputado à Assembleia da República.

Outras Atividades: Cônsul Honorário de Itália no Algarve | Presidente, Comissão Organizadora da Feira Internacional de Turismo de Lisboa (BTL) | Articulista e Conferencista na área de Turismo.

- Formação Superior em Gestão.

Luís Manuel dos Santos Silva Patrão

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: dezembro 1954

Nomeado Membro do Conselho Geral e de Supervisão da TAP, S.A. e da TAP, SGPS, S.A., Membro da Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário (desde dezembro 2006).

Atividade Profissional: Técnico Superior Jurista, Direção Geral do Consumidor (desde 2011) | Presidente, Conselho Diretivo do Turismo Portugal, I.P. (2006-11) | Presidente, Conselho de Administração da Turismo Fundos, SGFII (2009-11) | Vogal, Conselho de Administração da ENATUR – Empresa Nacional de Turismo, S.A. (2006-11) | Chefe de Gabinete do Primeiro Ministro do XVII Governo (2005-06) | Assessor Principal, Chefe de Divisão, Diretor de Serviços, Coordenador da Equipa de Projeto POSI/IC e Gestor dos Projetos *Rede Telemática de Informação ao Consumidor e Portal dos Consumidores*, Instituto do Consumidor (1986/89 – 2001/04) | Presidente e Administrador Não Executivo, Conselho de Administração da SÍTIOS, Serviços de Informação Turística (2001-04) | Secretário de Estado da Administração Interna do XIV Governo (1999-2000) | Chefe de Gabinete do Primeiro Ministro do XIII Governo (1995-99) | Vice-Presidente e Presidente da Comissão Executiva da DECO – Associação Portuguesa de Defesa do Consumidor (1989-95) | Presidente da Comissão Executiva das Pousadas de Juventude (1984-87) | Diretor de Serviços do Fundo de Apoio aos Organismos Juvenis (1978/80 – 1983/86).

Outras Atividades: Formador convidado da Universidade Católica (Braga e Lisboa) em temas de Turismo (2012-13) | Juiz Árbitro, Centro de Arbitragem do Sector Automóvel (2004) | Chefe de Gabinete e Assessor, Grupo Parlamentar do Partido Socialista (1989/95 – 2004/05) | Deputado à Assembleia da República pelo Círculo Eleitoral de Faro (1999-2001) e pelo Círculo de Lisboa (1981-83) | Membro, Comissões Parlamentares de Defesa Nacional, de Educação e Ciência, de Juventude e de Trabalho.

- É licenciado em Direito pela Universidade de Coimbra.

Rui Manuel Azevedo Pereira da Silva

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: junho 1956

Nomeado Membro do Conselho Geral e de Supervisão da TAP, S.A. e da TAP, SGPS, S.A., Membro da Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário (desde dezembro 2006) e da Comissão Especializada de Auditoria (desde junho 2009).

Atividade Profissional: Coordenador, Oceano XXI, Cluster do Conhecimento e da Economia do Mar; Consultor, Conferência das Regiões Periféricas Marítimas da Europa; Consultor, Comissão de Coordenação da Região do Norte (2007-12) | Coordenador, Secretaria de Estado Adjunta e da Administração Local (2001-08) | Diretor, Célula de Prospetiva da Conferência das Regiões Periféricas Marítimas da Europa (1999-2007) | Sócio fundador (1990), Diretor Geral (1991-93); Administrador-Delegado (1994-95); Presidente do Conselho de Administração (1996-99), Quaternaire Portugal, S.A. | Vice-Presidente, Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Norte (1989-91) | Técnico Superior, Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Norte (1981-89).

Outras Atividades: Experiência pedagógica – Professor Auxiliar Convidado na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (desde 1996).

- É licenciado em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto | Curso de Técnico em Desenvolvimento Cooperativo do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento do Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo | Curso Geral de Gestão pelo Instituto Superior de Estudos Empresariais da Universidade do Porto (frequência) | Idiomas: Inglês, Francês e Espanhol.

Maria do Rosário Mattos

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: outubro 1960

Nomeada Membro do Conselho Geral e de Supervisão da TAP, S.A. e da TAP, SGPS, S.A., Membro da Comissão Especializadas de Sustentabilidade e Governo Societário (desde dezembro 2006), Membro da Comissão Especializada de Auditoria da TAP, SGPS, S.A. (dezembro 2006-junho 09).

Atividade Profissional: Exercício da Advocacia (1985-2009) | Membro, Conselhos de Administração de diversas empresas, designadamente do sector turístico (2002-09) | Administradora, RTP – Radiotelevisão Portuguesa, S.A.; Presidente, Conselho de Administração, EBS 2004; Membro, Conselho Diretivo dos Emmy Awards; Membro, Conselho Diretivo da OTI – Organización de las Televisiones Ibero-Americanas, RTP – Radiotelevisão Portuguesa, S.A. (1998-2002) | Vice-Presidente, Mesa da Assembleia Geral da Auto-Leasing (1994-99) | Administradora, SMP – Semicondutores de Portugal, S.A.; Administradora, Tronitec – Componentes Elétricos, S.A., Companhia Portuguesa Rádio Marconi (1992-95) | Administradora-Delegada e, posteriormente, Presidente do Conselho de Administração, IRENA, Investimentos e Participações em Recursos Naturais, SGPS, S.A.; Administradora, Argitécnica, S.A.; Gerente, Empresa Águas de S. Lourenço, Lda.; Gerente, Empresa Fonte das Avencas, Lda.; Gerente, Ortes – Ornamental Resources, Lda., Grupo Amorim (1991-97) | Consultora Jurídica de uma grande empresa do sector da construção civil e obras públicas, nas áreas do Direito Comercial e das Sociedades (1991-94) | Assessora Jurídica do Governador de Macau; Membro, Conselho Fiscal, CAM – Companhia do Aeroporto Internacional de Macau, S.A.R.L.; Consultora Jurídica, TDM – Televisão de Macau, E.P., Macau (1987-91) | Membro, Conselho de Administração de várias empresas, nomeadamente, Expandindústria, S.A., Comismar Norte, Lda. e Ecassos, Lda. (1985-87) | Estágio de Advocacia, vocacionado essencialmente para o Direito Comercial, Direito do Trabalho, Direito Civil e Direito Administrativo.

- É licenciada em Direito (área de Ciências Jurídicas) pela Universidade Católica Portuguesa (UCP) | Pós-Graduação em Gestão de Empresas pela UCP | Pós-Graduação em Recuperação de Empresas e Falência, pela UCP | Pós-Graduação em Direito Comercial pela UCP | Curso sobre Feitura de Leis | Curso sobre Delegação de Competências | Idiomas: Inglês, Francês e Espanhol.

Principais elementos curriculares e atividades profissionais exercidas pelos Membros do Órgão de Administração Conselho de Administração Executivo

Fernando Abs da Cruz Souza Pinto

Nacionalidade: Portuguesa e Brasileira | Data de nascimento: junho 1949

Nomeado Presidente Executivo/CEO, na TAP (outubro 2000-dezembro 2006); Presidente do Conselho de Administração Executivo da TAP, S.A. e da TAP, SGPS, S.A. (dezembro 2006).

Atividade Profissional: Presidente do Conselho da IATA (junho 2007-junho 2008) | Presidente da AEA–Associação de Companhias Aéreas Europeias (2005) | Diretor Presidente da VARIG, S.A. (Viação Aérea Rio-Grandense) (1996-2000) | Diretor Presidente (1992-96) e Diretor Técnico (1988-92) da RIO-SUL, Serviços Aéreos Regionais | Chefe do Sub-Departamento de Oficinas e Manutenção (1982-88); Engenheiro residente na Airbus Industries (Toulouse-França) (1981-82); Chefe da Divisão de Motores (1976-81); Engenheiro coordenador do Projeto Banco de Provas de Motores, tendo a responsabilidade de coordenar as diversas fases de projeto e construção de um sistema de ensaio de turbinas na área industrial do Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro (1973-76); Estagiário de Engenharia (Oficina de Rodas e Freios) (1972-73) na VARIG, S.A. (Viação Aérea Rio-Grandense).

Outras Atividades: Piloto Privado | Piloto de Planadores | Piloto Desportivo de Ultraleves.

- É licenciado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Como projeto de formatura apresentou um protótipo do primeiro *hovercraft* construído no Brasil, com tecnologia absorvida de Inglaterra, após diversos estágios em fábricas inglesas (Ilha de Wight) | Curso Técnico de Máquinas e Motores (Escola Técnica Federal do Rio de Janeiro) | Curso de Extensão em Administração de Empresas (Fundação Getúlio Vargas – Rio de Janeiro) | Diversos Cursos Técnicos na área de Aeronáutica | Idiomas: Inglês e Francês.

Fernando Jorge Alves Sobral

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: abril 1949

Nomeado Vogal do Conselho de Administração Executivo da TAP, S.A. e da TAP, SGPS, S.A. (dezembro 2006).

Competências de Gestão das seguintes áreas: Unidade de Negócio Manutenção e Engenharia da TAP; PGA.

Atividade Profissional: Presidente do Conselho de Administração na VEM (VARIG Engenharia e Manutenção) (2006) | Vogal do Conselho de Administração, em acumulação com as funções de Vice-Presidente Executivo da Manutenção e Engenharia da TAP-Air Portugal na TAP, S.A. (2003) | Vice-Presidente Executivo da Manutenção e Engenharia na TAP–Air Portugal (2001) | Diretor Geral da Manutenção e Engenharia (1996-2001); Diretor Geral Adjunto da Manutenção e Engenharia (1996); Responsável da equipa *Manutenção–Processos*, integrando um projeto de reestruturação global da Empresa – TAP 2000 (1995-96); Chefe do Serviço de Componentes da Direção Geral de Manutenção e Engenharia (1990-96); Chefe da Divisão de Engenharia de Produção do Serviço de Instrumentos, Eletricidade e Rádio, da Direção Geral de Manutenção e Engenharia (1987-90); Engenheiro Eletrotécnico exercendo funções no Serviço de Engenharia da Direção Geral de Manutenção e Engenharia (1979-87) na TAP | Direção Geral da Aeronáutica Civil como Engenheiro Eletrotécnico (1973-79).

Outras Atividades: Chairman da European Aircraft Engineering & Maintenance Conference (2005) | Chairman, 4th Managing Aircraft Maintenance Costs Conference (2003) | Vice-Chairman, Airlines International Electronics Meeting (1995) | Representante técnico da TAP junto da Airbus, em Toulouse, para a receção da frota A340 da TAP (1995) | Representante da TAP, Airline International Electronics Meetings e Avionics Maintenance Conferences (1987-95) | Experiência pedagógica – Professor Auxiliar, Instituto Superior de Engenharia de Lisboa (1989-97) | Assistente, Instituto Superior de Engenharia de Lisboa (1976-89) | Assistente, Instituto Superior Técnico (1972-75) | Monitor, Instituto Superior Técnico (1970-72).

- É licenciado em Engenharia Eletrotécnica (1972), ramo de Eletrónica e Telecomunicações pelo Instituto Superior Técnico.

Luís Manuel da Silva Rodrigues

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: janeiro 1965

Nomeado Vogal do Conselho de Administração Executivo da TAP, S.A. e da TAP, SGPS, S.A. (junho 2009).

Competências de Gestão das seguintes áreas: Unidade de Negócio Transporte Aéreo: Serviço ao Cliente, Escalas Exteriores, Fale Connosco, Reestruturação e Redução de Custos; SPdH; TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, S.A..

Atividade Profissional: Presidente, Fischer Portugal (julho 2008-maio 2009) | Consultor, Confronto d'Ideias, Sociedade Unipessoal (janeiro 2008-maio 2009) | Diretor de Marketing Rede Fixa (2006-07); Diretor de Marketing, Negócio Empresarial (2003-07), PT Comunicações | Administrador Executivo, Marketing, Comercial e Conteúdos, Media Capital Multimédia; Administrador Executivo, Unidivisa, Sociedade Gestora de Cartões de Crédito, Grupo Media Capital (2000-03) | Diretor Coordenador *Marketing*, Relações Públicas, Novas Tecnologias, TVI, Televisão Independente, Grupo Media Capital (1999-2000) | *European Marketing Manager New Initiatives*, Procter & Gamble Europe (1996-97) | *Marketing Manager* (1994-96); *Brand Manager* (1993-94), Procter & Gamble Austria; *Assistant Brand Manager* (1990-93), Procter & Gamble Portugal.

Outras Atividades: Membro efetivo da Comissão de Análise e Estudo de Meios da Associação Portuguesa de Anunciantes (1999-2000) | Membro eleito da Direção da Associação Portuguesa de Agências de Publicidade | Eleito Personalidade de *Marketing* do Ano 2007 pela Associação Portuguesa de Profissionais de *Marketing* | Secretário Geral da Harvard Business School (AMP 164) | Formador de Qualidade Total (1995-96) Procter & Gamble Portugal.

- É licenciado em Economia pela UNL | MBA pela UNL | Advanced Management Program (AMP 164, 2003) pela Harvard Business School, EUA | Air Transport Management Seminar (2011) pela Cranfield University, Inglaterra.

Luiz da Gama Mór

Nacionalidade: Portuguesa e Brasileira | Data de nascimento: abril 1952

Nomeado Vice-Presidente Executivo do Transporte Aéreo da TAP Portugal, na TAP, S.A. (outubro 2000-dezembro 2006); Vogal do Conselho de Administração Executivo da TAP, S.A. e da TAP, SGPS, S.A. (dezembro 2006).

Competências de Gestão das seguintes áreas: Unidade de Negócio Transporte Aéreo: Marketing, Comunicação e Relações Públicas, Vendas, Carga e Correio; Cateringpor; Lojas Francas de Portugal.

Atividade Profissional: Presidente do Conselho de Administração, Cateringpor (Empresa de *catering* de aviação) | Presidente do Conselho de Administração, LFP (empresa de lojas de vendas, em aeroportos e a bordo) | Membro do Conselho de Administração, Groundforce (empresa de *handling* de passageiros e carga) | Vice-Presidente de Vendas e Marketing; Diretor Comercial; Diretor de Logística Operacional; Gerente Comercial do RGS; Gerente EVAER–Escola VARIG de Aeronáutica na VARIG, S.A. (março 1990-junho 2000) | Diretor de Marketing; Gerente Administrativo e Comercial; Gerente de Manutenção, AEROMOT, S.A. (setembro 1977-fevereiro 1990).

Outras Atividades: Experiência pedagógica – Professor de *O Piloto e o Mercado* na Faculdade de Ciências Aeronáuticas da PUC/RS (1995) | Professor de *Estudo dos Problemas do Turismo no Brasil* na Faculdade de Turismo da PUC/RS (1994) | Professor de Marketing na Escola de Administração da ULBRA/RS (1989) | Professor de Organização e Métodos na Escola de Administração da ULBRA/RS (1984) | Membro da Comissão que desenvolveu o Curso de Ciências Aeronáuticas PUC/RS | Diretor (Conselheiro) da empresa Pluna Linhas Aéreas Uruguaias, S.A. | Membro do Conselho Diretor da empresa Amadeus Brasil.

- É licenciado em Engenharia Mecânica pela UFRGS | Pós-graduação em Administração (PPGA/UFGRS) | Frequência dos seguintes cursos de especialização, entre outros: Airline Business (London Business School); PGA–Programa de Gestão Avançada (INSEAD– França).

Qualificações: Executivo com 30 anos de experiência nas áreas Operacionais, Vendas, Marketing e Administração Superior de Empresas de médio e grande porte de aviação e correlacionadas | Capacidade de diagnóstico de mercado, construção de visão de futuro e estabelecimento de estratégia competitiva em ambiente altamente competitivo | Experiência em *turnaround* de empresas trabalhando em ambiente de muita pressão, inclusive pública | Experiência em gestão de grandes equipas com atuação internacional. Habilidade na coordenação de mudança cultural, em programas motivacionais e de reconhecimento buscando alinhamento com a estratégia | Experiência em *rebranding*, desenvolvimento de produto e fidelização de Clientes | Coordenação de projetos corporativos com empresas de consultoria visando o aumento de eficiência, redução de custos e aumento de receitas.

Manoel José Fontes Torres

Nacionalidade: Portuguesa e Brasileira | Data de nascimento: junho 1947

Nomeado Vice-Presidente Executivo do Transporte Aéreo da TAP Portugal, na TAP, S.A. (outubro 2000-dezembro 2006); Vogal do Conselho de Administração Executivo da TAP, S.A. e da TAP, SGPS, S.A. (dezembro 2006).

Competências de Gestão das seguintes áreas: Unidade de Negócio Transporte Aéreo: Operações de Voo, Planeamento de Frota, Rede e Planeamento, Controlo Operacional, Relações Internacionais e Alianças, Tecnologias de Informação, Planeamento de Emergência; PGA.

Atividade Profissional: Presidente do Conselho de Administração na White Airways, S.A. | Vice-Presidente Executivo–Planeamento Corporativo e Rede de Linhas, VARIG, S.A. (Viação Aérea Rio-Grandense) | Membro do Conselho de Administração, PLUNA, S.A. (Uruguai) | Diretor Geral, ITAP–Indústria Técnica de Artefactos Plásticos (embalagens rígidas) | Gerente da Divisão de Produção, TOGA–Indústria de Papéis | Consultor, PLANASA (nas áreas de Planeamento e Sistemas).

Outras Atividades: Membro do Management Board da STAR Alliance | Membro do Industry Affairs Committee da IATA.

- É licenciado em Engenharia Mecânica pela Universidade de São Paulo | Pós-graduação em Administração de Empresas (Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas) | Frequência dos seguintes cursos de especialização, entre outros: Administração de Empresas (INSEAD–França); Aircraft Fleet Planning–Cranfield College of Aeronautics (Inglaterra); Aircraft System and Performance (The Boeing Commercial Airplane Company – EUA).

Michael Anthony Conolly

Nacionalidade: Portuguesa e Brasileira | Data de nascimento: dezembro 1949

Nomeado Vice-Presidente Executivo na TAP, S.A. (outubro 2000-dezembro 2006); Vogal do Conselho de Administração Executivo da TAP, S.A. e da TAP, SGPS, S.A. (dezembro 2006).

Competências de Gestão das seguintes áreas: Unidade de Negócio TAP Serviços; Responsabilidades ao nível do Grupo TAP: Finanças, Recursos Humanos, Logística, Serviços Jurídicos, Administração e Gestão de Recursos Físicos, Planeamento/Portfolio de Negócios e *Performance*, Tecnologias de Informação, Auditoria; Megasis; UCS; TAPGER; PGA.

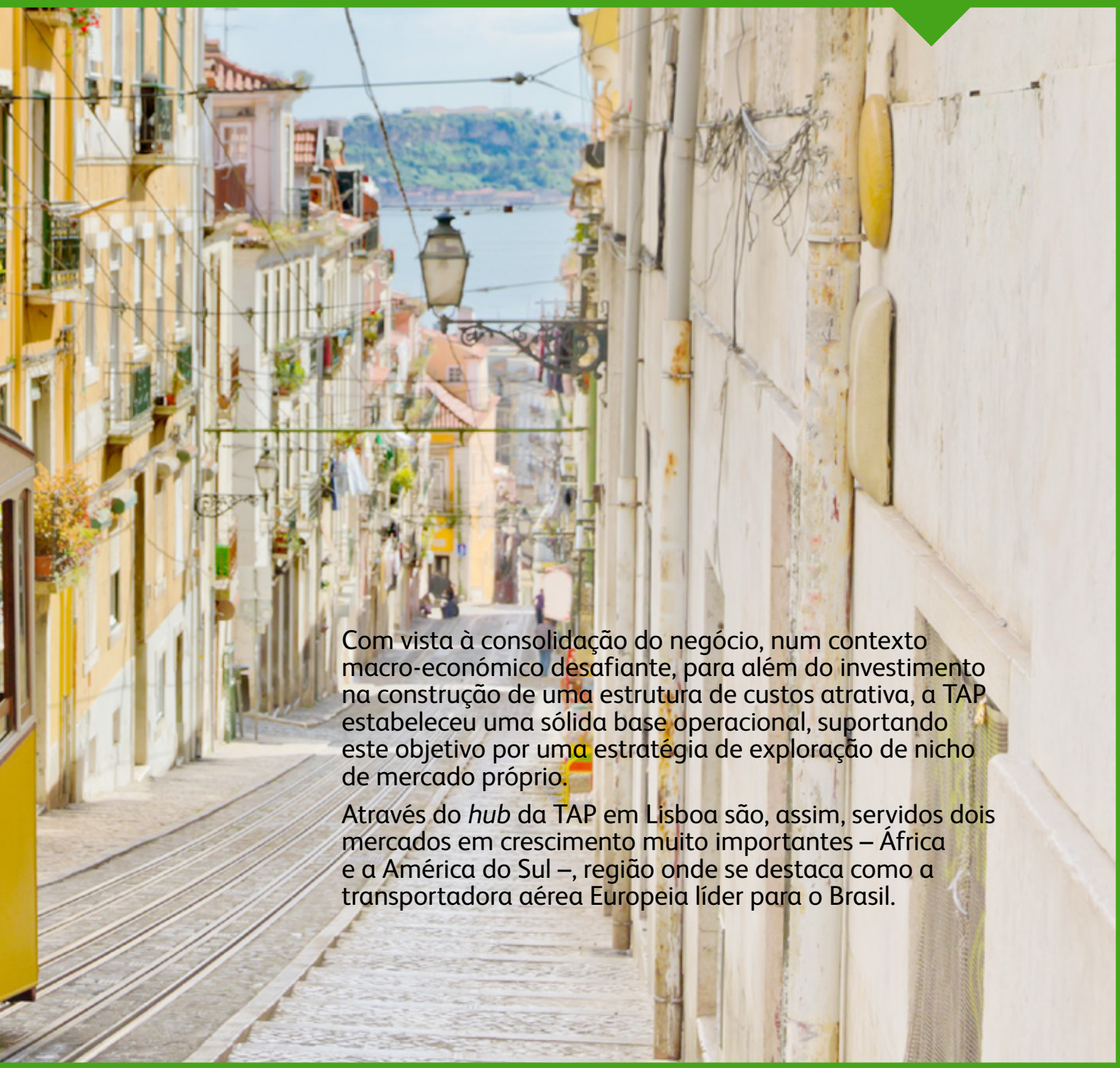
Atividade Profissional: Vice-Presidente Executivo de Finanças, VARIG, S.A. (Viação Aérea Rio-Grandense) | *Controller* Mundial, Bunge Internacional (grupo agro--industrial com atividades na América do Sul, Central e do Norte, Europa, Oceânia e Ásia) | Presidente, MCS Trading (Empresa brasileira de importação e exportação e de comércio varejista com atividades principais no Brasil, Estados Unidos da América, Europa e Ásia) | *Controller* para a América Latina, Alcoa (Aluminium Co. Of América, maior produtora mundial de alumínio).

- É licenciado em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas | Contabilidade (Escola Técnica de Comércio da Fundação Getúlio Vargas) | Diversos cursos de especialização no Brasil e no exterior | Idiomas: Português, Inglês, Espanhol e Francês.

Qualificações: 30 anos de atividade profissional nas áreas Financeira, Planeamento Estratégico, Produção e Presidência, nos sectores de Serviço, Industrial, Agro-Industrial, *Trading*, e Aviação Comercial.

7B

Relatório de Gestão
TAP, SGPS, S.A.



Com vista à consolidação do negócio, num contexto macro-económico desafiante, para além do investimento na construção de uma estrutura de custos atrativa, a TAP estabeleceu uma sólida base operacional, suportando este objetivo por uma estratégia de exploração de nicho de mercado próprio.

Através do *hub* da TAP em Lisboa são, assim, servidos dois mercados em crescimento muito importantes – África e a América do Sul –, região onde se destaca como a transportadora aérea Europeia líder para o Brasil.

TAP, SGPS, S.A.

Perfil

196 cidades
77 em avião TAP
108 Europa (**10** Portugal)
62 Américas
19 África
7 Médio Oriente e Ásia

55 aviões Airbus
16 operação longo curso
16 operação regional (Portugália)

10,2 milhões passageiros

83,7 milhares tons carga e correio

53 clientes Manutenção
35 companhias aéreas

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

Atuará consciente do seu compromisso com a sociedade e com o 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 carga, desenvolvendo, também, atividade de serviço a terceiros, com a intervenção no negócio de Manutenção, em Portugal e no Brasil;
- 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 2º *hub* operacional.

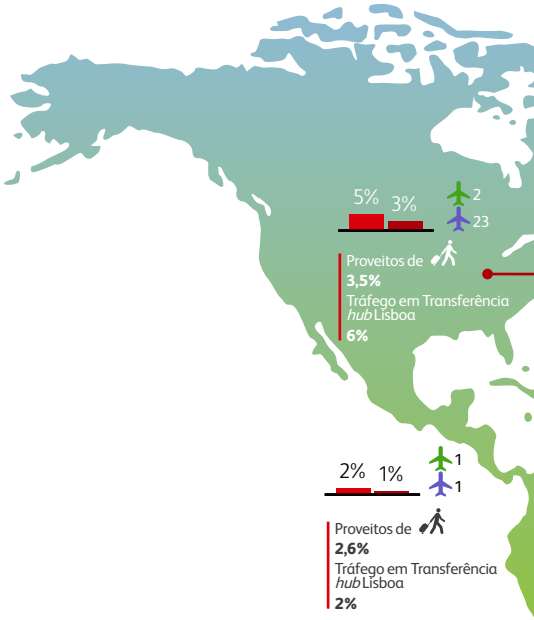
No desenvolvimento da sua rede, a Empresa persegue uma estratégia de segmentação, conectando a Europa a um número crescente de destinos localizados em África, na América do Norte, Central e do Sul, destacando-se, nesta última região, como a transportadora Europeia líder para o Brasil.

O Grupo TAP finalizou 2012 com um resultado líquido no valor de EUR -30,8 milhões, melhorando EUR 46,0 milhões face aos -76,8 milhões registados no exercício do ano anterior.

Ao nível operacional, antes de gastos de financiamento e impostos, a Empresa registou EUR 34,4 milhões, refletindo uma melhoria de EUR 52,5 milhões, face ao ano de 2011.

De assinalar que a TAP tinha, no final de 2012, uma dimensão acima do dobro da verificada em 2000, já que a sua oferta cresceu, neste período, cerca de 160%.

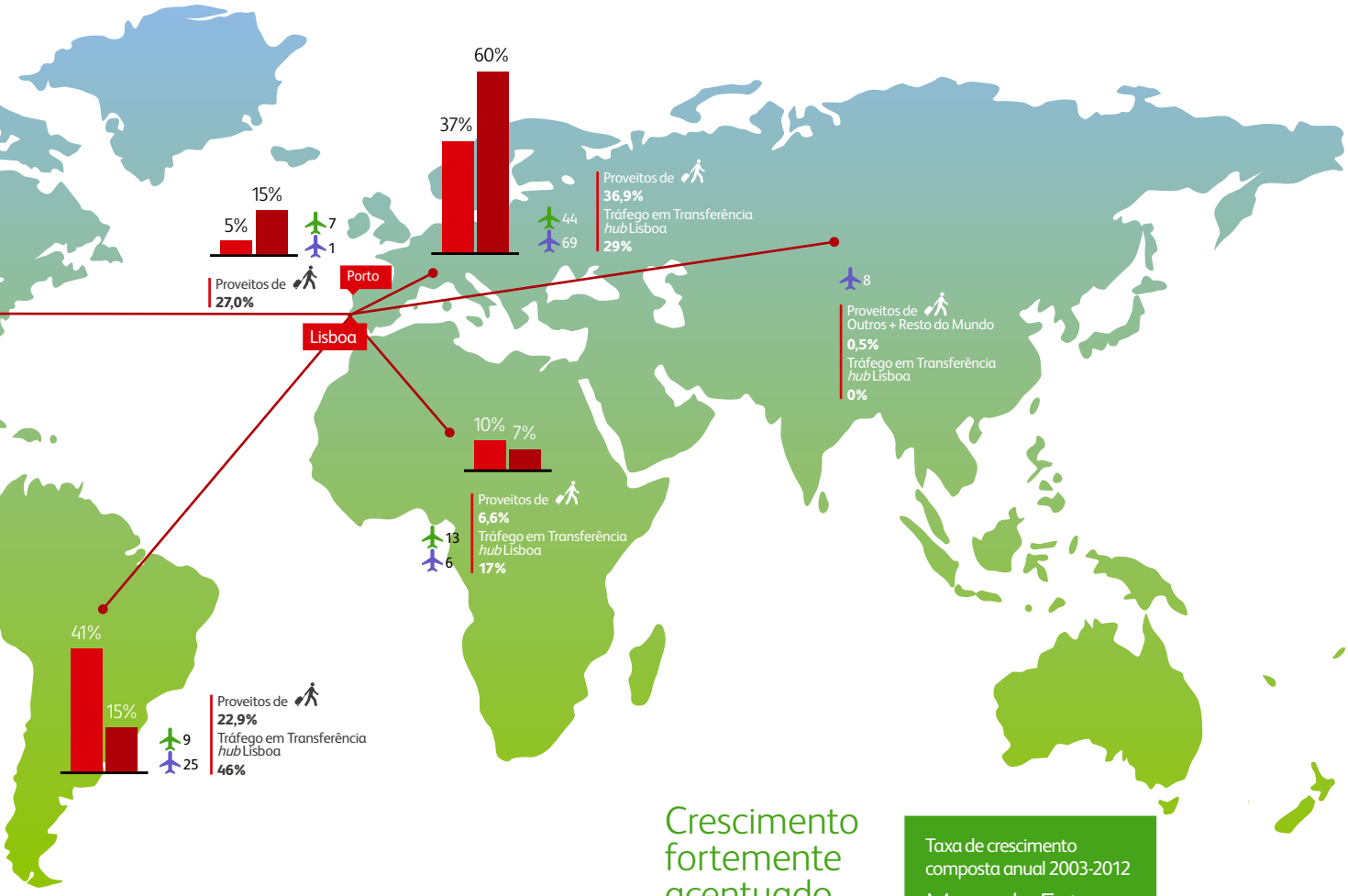
Ao longo do exercício, o Grupo TAP (TAP, S.A. e restantes empresas subsidiárias) contou com um quadro médio de pessoal de 12.438 elementos, tendo finalizado o ano com 12.506 trabalhadores.



PKU
Passageiros
Operação TAP
Operação por Companhia Parceira

Volume de negócios
EUR milhões

	2012	2011	var. (%)
Transporte Aéreo	2.255,9	2.124,5	6,2
Manutenção-Assistência a Terceiros – Portugal	114,5	91,4	25,2
Manutenção-Assistência a Terceiros – Brasil	70,8	63,4	11,6
Lojas Francas	154,4	142,8	8,2
Catering	6,0	5,6	6,8
Outras Atividades da TAP, SGPS, S.A.	19,1	13,8	38,5
TOTAL	2.620,7	2.441,5	7,3



Crescimento fortemente acentuado em particular no mercado externo

Taxa de crescimento composta anual 2003-2012

Mercado Externo

+12,9%

Reforço das vendas no exterior

Em 2012, o Grupo TAP viu reforçado o posicionamento do seu contributo para o volume das exportações nacionais, com uma contribuição global de EUR 2.218,7 milhões, em vendas e serviços prestados no mercado externo, mais 7,5% que em 2011.

Vendas e serviços prestados

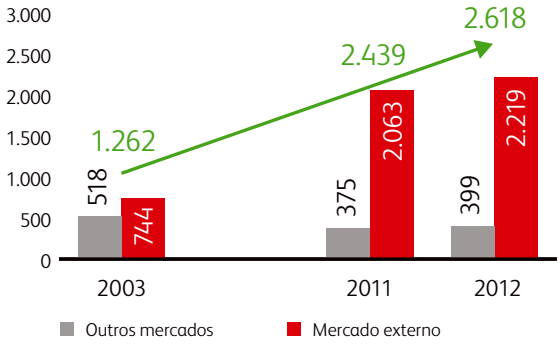
EUR milhões

	2012	2011	var. (%)
Mercado externo (*)	2.218,7	2.063,5	7,5
Outros mercados	399,4	375,4	6,4

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

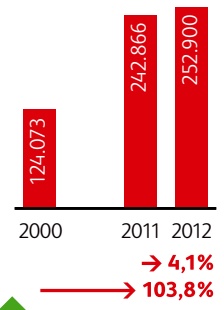
Vendas e Serviços Prestados

EUR milhões

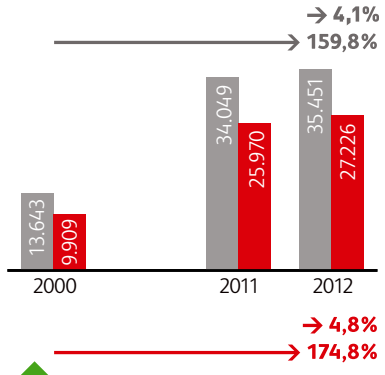


Indicadores

Horas Voadas
Equipamento próprio



Capacidade - PKO
Tráfego - PKU
10^6



252.900
horas

O número de horas voadas pela frota da TAP totalizou cerca de 253 milhares, mais 4,1% que em 2011.

35.451
milhões de PKO

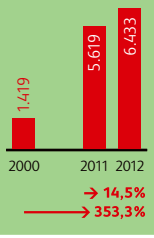
27.226
milhões de PKU

A capacidade da operação registou um acréscimo de 4,1%, tendo a procura correspondido com um incremento superior, da ordem dos 4,8%.

Número de Frequências

Europa

África

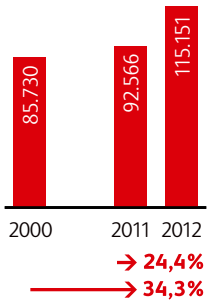


E.U.A.

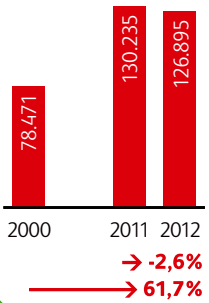
Venezuela

Brasil

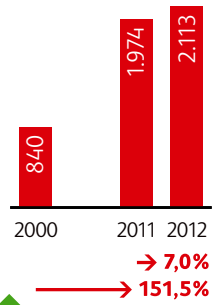
Proveitos de Manutenção
10^3



Proveitos de Carga
10^3



Proveitos de Passagens
10^6



115.151
EUR milhares

O total de Vendas e Prestação de Serviços da TAP–Manutenção e Engenharia Portugal, denotando sinais de recuperação, registou um incremento de 24,4%.

Nota – Valores de 2011 e 2012 de acordo com as IFRS (*International Financial Reporting Standards*).

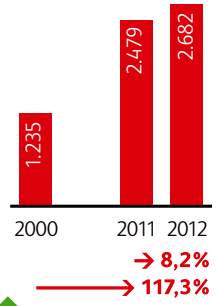
126.895
EUR milhares

Em 2012, refletindo o clima de depressão, os proveitos decorrentes de carga aérea transportada registaram uma contração de 2,6%.

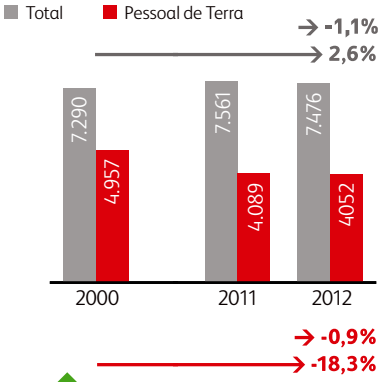
2.113
EUR milhões

Os proveitos de passagens registaram um incremento de 7,0% refletindo o aumento verificado na procura, designadamente, para as rotas das regiões Atlântico Sul e África.

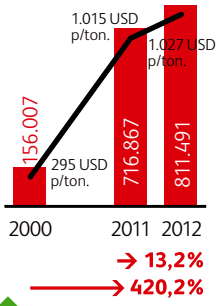
Rendimentos e Ganhos Operacionais
10^6



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



Combustíveis
10^3



2.682
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 2011 e 2012 de acordo com as IFRS (*International Financial Reporting Standards*).

7.476
Colaboradores

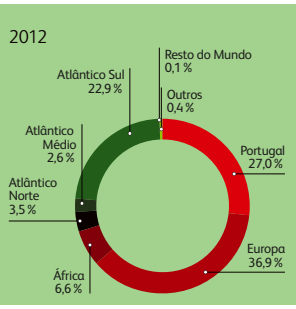
Face ao crescimento registado, desde 2000, no negócio, a evolução do Quadro de Pessoal da TAP, S.A. + PGA S.A. reflete o incremento dos níveis de produtividade verificado, generalizadamente, na Empresa.

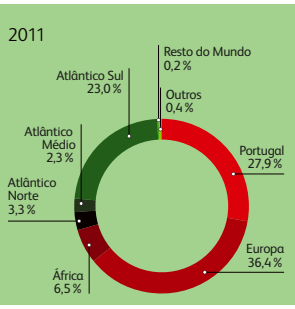
811.491(*)
EUR milhares

Numa trajetória contínua ascendente, o comportamento do preço do petróleo refletiu-se no encargo da TAP, S.A. com combustíveis.

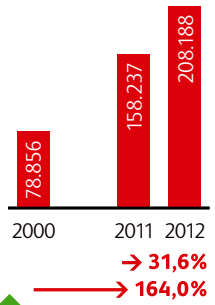
(*) Inclui encargo relativo à aquisição de Licenças de Emissão de CO_2

Venda de Passagens

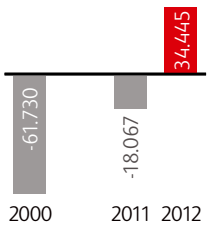




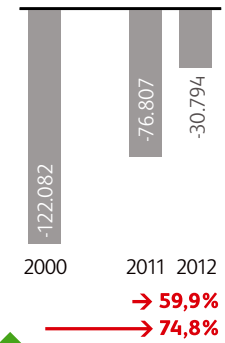
EBITDAR
10^3



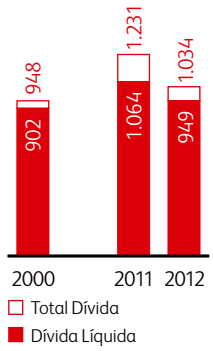
Resultado Operacional
10^3



Resultado Líquido
10^3



Dívida
10^6



208.188
EUR milhares

Os meios libertos de exploração para fazer face a encargos financeiros e de investimentos registaram, no conjunto das empresas do Grupo TAP, um incremento de EUR 50 milhões.

34.445
EUR milhares

O resultado operacional alcançado, traduzindo o persistente esforço de eficiência do Grupo, refletiu uma melhoria de EUR 52,5 milhões

Nota – Valores de 2011 e 2012 de acordo com as IFRS (*International Financial Reporting Standards*).

-30.794
EUR milhares

O agravamento da fatura de combustíveis por efeito preço, na ordem dos EUR 65 milhões, refletiu-se no resultado, esbatendo o impacto do acréscimo de eficiência adquirida ao longo dos últimos anos.

Nota – Valores de 2011 e 2012 de acordo com as IFRS (*International Financial Reporting Standards*).

1.034
EUR milhões

O total da dívida reflete o esforço contínuo colocado na redução do endividamento da Empresa.

Desenvolvimento sustentável do Grupo TAP

Responsabilidade social

Em 2012 a TAP foi eleita *a empresa com melhor equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal/familiar* no âmbito dos prémios *As empresas mais*, promovidos pela revista *Human Resources* Portugal.

Este prémio, reconhecendo o trabalho desenvolvido pela TAP no *pilar das pessoas*, uma vertente que integra a sua missão: *a melhor empresa para viajar, investir e trabalhar*, é considerado pela Empresa como de significativa importância. A TAP procura potenciar o impacto da ação dos seus trabalhadores, através de um modelo de gestão participativa e de reconhecimento social, promovendo um desenvolvimento sustentável, que concilia o desempenho e a competitividade do negócio com o bem-estar e o equilíbrio do trabalhador.

As Pessoas têm um papel determinante na construção de uma Organização Positiva e na afirmação da cultura da Empresa. Um mercado altamente competitivo, como aquele em que a TAP desenvolve a sua atividade, exige de forma cada vez mais acentuada, pessoas com níveis elevados de positividade e de crescimento pessoal, proporcionados pelo desenvolvimento de capacidades psicológicas positivas, como a auto-confiança, a esperança, o otimismo e a resiliência, sendo estas capacidades passíveis de desenvolvimento e de uma gestão eficaz, com vista a incrementar o desempenho e o rendimento das equipas.

O sucesso que a TAP tem alcançado no mercado, e junto dos seus Clientes, associado aos prémios nacionais e internacionais com que tem sido destacada decorre, essencialmente, do facto de os seus trabalhadores se reverem nos valores e atitudes da Empresa.

No âmbito da sua visão estratégica, a TAP procura potenciar o impacto da ação de todos os seus trabalhadores e, deste modo, assentar o seu desenvolvimento sustentável num modelo de gestão participativa e de reconhecimento social, através de um melhor desempenho e maior contribuição daqueles, para a competitividade e para os resultados.

Com vista à motivação pessoal, segurança, saúde e bem-estar e o respeito pelo equilíbrio da vida profissional e pessoal/familiar, a TAP dispõe de um leque de benefícios sociais relevantes, tais como a clinica médica interna, seguro de saúde e de vida, infantário, refeitório, e um serviço social de apoio e aconselhamento aos trabalhadores no ativo e na reforma.

Do alinhamento das políticas de Recursos Humanos com a estratégia da organização, decorrem vantagens competitivas que têm permitido cumprir os objetivos globais e contribuir para a credibilidade da marca TAP. A Empresa tem fortalecido o seu objetivo de criar compromisso, contribuição e desenvolvimento de competência dos seus trabalhadores, investindo nos seus talentos, desenvolvendo as suas competências técnicas, sociais e de gestão, de forma a sustentar vantagem competitiva. Igualmente, de considerar como fator estratégico, o fomento da criatividade, a adaptabilidade, a agilidade, bem como a resiliência dos trabalhadores.

No âmbito das ações externas, a TAP tem vindo a apoiar a ação solidária e cívica dos trabalhadores junto da comunidade, gerando um sentimento de pertença junto daqueles que partilham os valores da Empresa. Desta forma, e uma vez mais, a TAP pretende ser um espaço de realização profissional e pessoal.

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

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

Reduzir… … o desperdício alimentar, através de campanhas de Doação de Refeições Sobrantes do Refeitório e produtos alimentares provenientes das máquinas de *vending* a instituições particulares de solidariedade social.

Reciclar… … através da adesão à campanha Papel por Alimentos do Banco Alimentar contra a Fome, a TAP aumentou, em 19%, face a 2011, a quantidade de resíduos de papel/cartão encaminhado para reciclagem.

Reutilizar… … com a campanha Banco de Livros Escolares, a TAP incentivou os trabalhadores a doarem a colegas os manuais escolares que os seus filhos já não utilizam.

Responsabilidade ambiental

Em 2012, a TAP esteve fortemente empenhada em promover uma cultura integrada dos pilares ambiental e social nas suas atividades. Nesse sentido, com os objetivos *Reduzir, Reciclar e Reutilizar*, foram desenvolvidas diversas campanhas, em algumas situações, em parceria com o grupo de voluntariado da TAP – Voluntários com Asas, como foram os casos das campanhas de *Doação de Refeições Sobrantes do Refeitório* e do *Banco de Livros Escolares*. Ao longo do ano, verificou-se, ainda, o investimento na sensibilização ambiental, uma iniciativa dirigida, também, aos prestadores de serviços residentes no Campus TAP. No total, foram realizadas 29 ações de formação, para 400 formandos, trabalhadores das diferentes Unidades de Negócio/Empresas do Grupo TAP e prestadores de serviços.

Distinguido com o prémio *Planeta Terra 2010*, o Programa de Compensação Voluntária de Emissões de CO_2 da TAP, em parceria com a IATA, alcançou resultados significativos. Em 2012, mais de 20 mil passageiros compensaram voluntariamente as emissões de CO_2 resultantes das suas viagens, totalizando 9.579 toneladas de CO_2 compensadas, valor que ultrapassou o objetivo estabelecido em 128%.

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

O incentivo à redução de custos, embora transversal a todo o Grupo TAP, adquiriu um protagonismo especial na TAP–Manutenção e Engenharia, com a concretização dos investimentos na melhoria da eficiência da iluminação na Oficina de Motores, decorrentes do Plano de Racionalização de Energia em vigor permitindo, em consequência a redução, também, da respetiva pegada ecológica. Igualmente, nesta Oficina, concretizou-se a adequação das chaminés à legislação em vigor, numa intervenção que preconizou o aumento da altura de 12 chaminés e a consequente dotação das mesmas com pontos de recolha de amostras. Na Oficina de Tratamentos Eletrolíticos, após estudo das soluções mais ecológicas relativamente ao desengorduramento das peças, efetivou-se a substituição do Tricloroetileno, pelo Ensolv 5408, produto equivalente e com menor impacto ambiental. No âmbito das Missões +Ambiente e Hangar Verde, visando a adoção das melhores tecnologias disponíveis, foi realizado investimento na aquisição de um sistema de reciclagem de efluentes para o processo de polimento de vidros, na Oficina de Interiores de Cabine. Ao nível dos hangares, encontra-se em fase de teste um novo produto para a contenção de derrames, mais ecológico e reutilizável.

Na componente de Gestão de Resíduos, foi revisto o procedimento interno de recolha e encaminhamento de resíduos industriais, prevendo-se para o início de 2013 a sua divulgação. O encaminhamento para o exterior continua coordenado pela TAP Serviços, que contrata a gestão externa dos resíduos de todo o reduto TAP. Para além dos resíduos resultantes da atividade industrial, foram enviadas para valorização cerca de 11 tons de sucata metálica, proveniente de material obsoleto e que, no âmbito das Missões delineadas, se procurou valorizar. O tratamento dos efluentes industriais provenientes da Oficina de Tratamentos Eletrolíticos e da Oficina de Motores, na ETAR da Unidade de Negócio, atingiu 1.331 m^3 de efluentes, sendo o controlo de qualidade do efluente final aferido através de monitorizações trimestrais, de acordo com a Licença Ambiental. Ainda, neste âmbito, foram efetuadas duas campanhas (semestrais) de monitorização das emissões das fontes fixas. Como medida preventiva, realizaram-se duas campanhas adicionais, para além das previstas pela Licença Ambiental, à fonte fixa associada ao processo de desengorduramento de peças da Oficina de Tratamentos Eletrolíticos. De salientar, ainda, ações de sensibilização dos trabalhadores para as temáticas ambientais, com a divulgação da *Newsletter Ambiental* e afixação de cartazes, bem como com a duplicação da oferta de cursos de gestão de resíduos industriais, permitindo formar mais 300 trabalhadores.

Na TAP–Manutenção e Engenharia foram, pela primeira vez, definidos os objetivos ambientais

– Programas e metas específicos foram identificados, tendo sido definidas 4 missões.

Missão Resíduos – Redefinição dos procedimentos internos de gestão de resíduos e estabelecimento das metodologias mais eficientes para o acondicionamento e transporte de resíduos de grandes dimensões;

Missão Hangar Verde – Procura dos melhores produtos do ponto de vista ambiental, tendo-se procedido à substituição de alguns produtos por outros mais ecológicos;

Missão Poupança – Lançamento de diversas campanhas, suportadas em cartazes e na *Newsletter ambiente me*, com o objetivo de fomentar comportamentos de redução dos consumos aos seus vários níveis;

Missão mais Ambiente – Promoção da consciência ambiental dos trabalhadores da Manutenção e Engenharia, tendo sido reforçada a perspetiva da formação para as temáticas ambientais, mantendo-se a periodicidade da *Newsletter ambiental*.

Factos marcantes

Acontecimentos estruturantes

No decorrer de 2012, 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.

Cronologia dos principais acontecimentos

Alienação da maioria (50,1%) do capital da empresa SPdH–Serviços Portugueses de Handling, S.A.

Na sequência das diligências efetuadas, que culminaram, no final de 2011, na assinatura de um acordo de princípio com um grupo nacional, para a aquisição, por parte deste, de 50,1% do capital da SPdH, foi celebrado, em 18 de junho 2012, um contrato de compra e venda entre, por um lado, a TAP S.A., a TAP SGPS, a PGA 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 deveres que para esta emergiam do referido contrato e Acordo Parassocial.

Recordam-se como principais etapas do processo:

Março 2008 – Aquisição daquela parcela de capital, por parte de um consórcio de três instituições financeiras (Banco de Investimento Global (BIG), Banco de Investimento, S.A. (BANIF) e Banco Invest, S.A.), operação dinamizada pela TAP, com o objetivo de criar condições aos responsáveis pela gestão da SPdH, no sentido de promover as mudanças necessárias à resolução das suas dificuldades operacionais e, desta forma, proporcionar a melhoria significativa dos padrões de serviço oferecidos, tanto à própria TAP, como aos restantes clientes daquela empresa de *handling*.

Março 2009 – De acordo com condições previstas com os referidos bancos, foi transferida para a TAP aquela participação no capital da SPdH, tendo a operação sido celebrada por montante igual ao da aquisição.

Abril 2009 – Desenvolvimento, pelo Grupo TAP, de um concurso para a seleção de uma instituição bancária de investimentos com a missão de promover a venda daquela participação, nos mercados nacional e internacional.

Novembro 2009 – A AdC emitiu decisão, proibindo a operação de concentração da TAP com a SPdH, por considerar suscetível de criar ou reforçar uma posição dominante da empresa de *handling* na assistência em escala nos aeroportos nacionais em que aquela opera, devendo a TAP concretizar a alienação da maioria do capital social da operadora de *handling*, bem como nomear um mandatário de gestão com a missão de agir no interesse da Autoridade da Concorrência, gerindo a empresa SPdH de forma independente da TAP. Nesse sentido, a gestão da SPdH foi assegurada pela Europartners, entidade independente da TAP, e acompanhada pela Autoridade da Concorrência, tendo a TAP, em cumprimento destas disposições, prosseguiu no esforço de alienação da posição que foi obrigada a readquirir, a maioria do capital da SPdH.

Janeiro 2010 – Por deliberação da Assembleia Geral de acionistas, foram designados três elementos externos para ter assento no Conselho de Administração da SPdH, neles se incluindo o administrador-delegado, na qualidade de gestor operacional independente. Para cumprimento dos desígnios justificados em imperativos legais que regem o sector de atividade de assistência em escala, e conseguir obter condições favoráveis à alienação da maioria do respetivo capital social, a SPdH iniciou, em 2010, um processo de reestruturação profunda, no sentido de serem repostos os capitais próprios e, assim, restabelecer os rácios de solvabilidade e de autonomia financeira, segundo padrões habitualmente aceitáveis, e suscetíveis de lhe conferir aptidão para se apresentar ao Concurso Publico Internacional para licença de operador de *handling* nos aeroportos nacionais, promovido pelo INAC no final de 2011.

Processo de reprivatização da TAP SGPS, S.A.

As 3ª e 4ª fases do processo de reprivatização indireta do capital social da TAP–Transportes Aéreos Portugueses, S.A. (TAP, S.A.), mediante a reprivatização do capital social da TAP–Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. (TAP SGPS, S.A.), foi aprovada pelo Conselho de Ministros (Decreto-Lei n.º 210/2012, de 21 de setembro), compreendendo a 3ª fase, uma ou mais operações de aumento de capital, bem como de alienação de ações representativas, a um ou mais investidores, e tendo a 4 ª fase subjacente uma oferta pública de venda das ações representativas, reservadas para a aquisição por trabalhadores da Empresa. As condições específicas da operação foram estabelecidas no caderno de encargos, aprovado em anexo à Resolução do Conselho de Ministros nº 88-A/2012, de 19 de outubro, publicado em Diário da República. A 3ª fase do processo de reprivatização foi organizada em diferentes etapas, tendo incluído um processo preliminar de recolha de intenções de aquisição e subscrição junto de potenciais investidores, tendo passado para a fase seguinte, a proposta não vinculativa apresentada pela Synergy Aerospace Corporation (Synergy). A Synergy foi, neste âmbito, admitida a participar no momento subsequente do processo de venda direta (Resolução do Conselho de Ministros nº 88-B/2012, de 18 de outubro), tendo sido convidada para apresentar 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 do processo.

Principais eventos

Janeiro

A TAP–Manutenção e Engenharia torna-se na primeira empresa de manutenção aeronáutica mundial a utilizar a tecnologia RFID (*Radio Frequency Identification*) no rastreamento de peças dos reatores, com a implementação do projeto *Mobile enabled engine repair Application* (MeerA).

Fevereiro

Na Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL), com um novo *stand*: um *stand* de Braços Abertos, através da revista *UP*, a TAP homenageia África, um continente a que Portugal está ligado por profundos laços históricos, culturais, sociais e económicos.

Workshop com fabricantes de peças, promovido pela TAP–Manutenção e Engenharia, visando a divulgação na Empresa, dos processos de desenvolvimento, fabricação e aprovação das PMA (*Parts Manufacturer Approval*).

Março

TAP–Manutenção e Engenharia protagonista no programa televisivo *Falar Global*, sendo nesta edição abordada a segurança aeronáutica e o trabalho realizado pelas diversas equipas da Manutenção e Engenharia.

Divulgação pública da disponibilização, em 2012, de serviços de conectividade, através do lançamento do serviço OnAir WiFi, a bordo dos voos da TAP Portugal entre a Europa e as Américas do Norte e do Sul.

Alargamento, à maioria das escalas europeias TAP, do serviço de *check-in* através do telemóvel obviando-se, a necessidade de deslocação aos balcões no momento da partida e sendo o cartão de embarque enviado diretamente para o telefone móvel.

Abril

Implementação do *Safety Management System* – SMS, sistema transversal a todas as áreas operacionais da Empresa, suportado por uma política que define a Segurança (*Safety*) como um valor fundamental da TAP, na qual todos os colaboradores são solicitados a participar.

Maio

Implementação de uma funcionalidade adicional, um motor de reservas, nos equipamentos móveis (*smartphones* e *tablets*), uma inovação que permite efetuar reservas de avião, desde a pesquisa e seleção dos voos até ao pagamento da compra.

Junho

Inauguração de voos para Turim, o quinto destino em Itália com operações diretas. Capital da região do Piemonte, Turim é também, o maior centro cultural e de negócios do Noroeste daquele país.

Lançamento de operações para Berlim, num esforço de reforço da presença na Alemanha, mercado onde são já servidas as cidades de Frankfurt, Hamburgo, Munique e Dusserdorf.

Reforço da rede europeia, com o início de voos diretos para Bucareste – capital da Roménia e a sexta maior cidade da União Europeia em número de habitantes.

A revista *ON AIR* da TAP passa a ser a primeira revista de vendas a bordo do mundo Carbono Zero®, permitindo compensar as emissões de gases com efeitos de estufa resultantes da sua produção e impressão.

Julho

A Cateringpor, empresa do Grupo TAP, recebe a certificação *Halal*, permitindo um nova opção de refeições, destinadas a passageiros islâmicos, confecionadas de acordo com os princípios prescritos pela Lei Islâmica.

Agosto

Site da TAP, www.flytap.com posicionado no TOP 10 dos *sites* de companhias aéreas mais visitados no Brasil, um *ranking* elaborado pela Experian Hitwise.

Outubro

Num esforço contínuo de utilização das novas tecnologias, ao mesmo tempo que acompanha as alterações nos hábitos dos seus Clientes, a TAP reforça a disponibilização do *check-in online*, que passa a poder efetuar-se através da *Web*, dos dispositivos móveis ou dos quiosques e balcões existentes nos aeroportos.

A TAP Portugal é a companhia aérea organizadora do *9th Fraud Prevention Meeting of European Airlines*, evento que reúne peritos e representantes das companhias aéreas, bem como diversos parceiros da Indústria.

A TAP–Manutenção e Engenharia é anfitriã do 27º encontro *Industry Steering Committee* (ISC) da Família A320.

Novembro

A TAP lança um novo *site mobile* que cobre todo o mercado de dispositivos móveis. A Empresa prossegue, assim, com uma atitude de pioneirismo, na utilização das novas tecnologias, com vista a disponibilizar aos Clientes funcionalidades e serviços inovadores da forma mais acessível.

Comemoração do quinto aniversário da Revista de bordo da TAP, a UP, com o lançamento do livro *Portugal Vale a Pena*.

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

Dezembro

O voo da TAP proveniente de Belo Horizonte transporta, na véspera de Natal, o passageiro 10 milhões, um número alcançado, pela primeira vez, num único ano completo de atividade.

Compromisso de contributo para o desenvolvimento económico

O crescimento da TAP como companhia de referência, em Portugal e nos restantes mercados onde atua, assume uma notoriedade que, reforçando o prestígio da Empresa, contribui para acentuar a divulgação de Portugal e sublinhar a sua imagem.

Divulgação da cultura, dos valores e dos produtos nacionais

Empresa com maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal

Reconhecimento, pela revista *Human Resources Portugal*, do valor da política da Companhia, relativamente à conciliação entre a vida profissional e pessoal/familiar.

Ordem dos Engenheiros – 75 anos

Troféu atribuído à TAP–Manutenção e Engenharia, pelo Colégio de Engenharia de Materiais, pela significativa integração de especialistas desta área nos seus quadros.

Cellars in the Sky 2012

Galardões atribuídos, na Polónia, a três vinhos portugueses servidos a bordo da TAP, iniciativa promovida pela *Business Traveller Poland*.

Impacto na economia, reconhecido em diversas regiões do mundo

Europa

Melhor empresa nacional na área de Turismo

Prémio da revista *Marketeer*, que distingue as empresas nas áreas de *marketing*, publicidade e comunicação, assinalando o significativo contributo da TAP na divulgação de Portugal.

Melhor Serviço ao Cliente no Facebook

Distinção atribuída pelo socialbakers.com, fonte mundialmente mais citada sobre dados globais de utilização do Facebook, tendo a TAP sido colocada como estudo de caso de utilização de redes sociais, a nível internacional.

TAP finalista da 3ª edição dos *Simplifying Awards for Excellence in Social Media*

Destaque do trabalho de excelência na área de apoio ao Cliente, através dos *Media* Sociais.

Melhor Companhia de Aviação

Classificação recebida no âmbito do *Publituris Travel Awards*, importante reconhecimento da TAP como companhia de referência em Portugal e nos restantes mercados onde atua.

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

Destaques, em três das cinco categorias em disputa no Transporte Aéreo, atribuídos pelo periódico Transportes & Negócios.

Melhor Empresa de Comércio a Retalho

Reconhecimento efetuado, pela 3ª vez, à empresa LFP–Lojas Francas de Portugal, pela Revista Exame, no âmbito da Edição de 2011 das 500 Maiores e Melhores Empresas, constituindo objetivo quantificar, a *performance* e o dinamismo da empresa e o seu contributo para a economia nacional.

África

Companhia Aérea Líder Mundial para a África

Prémio atribuído no âmbito dos WTA, *World Travel Awards*, pela 2ª vez consecutiva, confirmando a liderança da TAP neste mercado de significativa importância para a Empresa.

Prémio pela contribuição para o crescimento do Aeroporto Internacional do Maputo

Distinção efetuada durante a inauguração do novo terminal deste aeroporto, pelo trabalho desenvolvido pela Companhia naquele mercado.

Estados Unidos

Melhor Companhia Aérea da Europa

Distinção decorrente de inquérito a Passageiros Frequentes e Passageiros Executivos, atribuída no âmbito da gala da revista norte-americana *Global Traveller Magazine*. Este destaque constitui, em conjunto com os WTA (*World Travel Awards*), dois dos mais importantes prémios da indústria de Viagens e Turismo, reconhecendo o prestígio e a notoriedade internacional da TAP.

Revista de bordo da TAP nomeada para os *CSS Awards* 2012, na categoria *Lifestyle*

Site da UP, upmagazine-tap.com, nomeado para os CSS (*Cascading Style Sheets*) prémio, nos Estados Unidos, que destaca, num âmbito mundial, a criatividade visual e o bom funcionamento.

América do Sul

Companhia Aérea Líder Mundial para a América do Sul

Destaque efetuado durante a grande final dos WTA, *World Travel Awards*, confirmando a liderança da TAP na América do Sul, em resultado de um intenso e prolongado esforço no mercado do Brasil.

Portugal

Segurança

No âmbito do seu sistema de segurança (*Safety Management System*), a TAP inclui na sua estrutura organizacional um órgão transversal a todas as áreas operacionais – *Safety Management*.

Em simultâneo, a TAP ajustou a sua Política de Segurança (*Safety Policy*), encorajando uma *Safety Culture*, traduzindo estas medidas o compromisso da gestão de topo num conjunto de valores duradouros relacionados com a Segurança Operacional, partilhados por todos, numa dinâmica organizacional *top-down*.

Desde os primeiros tempos da aviação que existem preocupações em garantir a segurança

A fim de elevar os níveis de segurança operacional, a IATA mantém, hoje, um sistema de auditorias de sistemas e processos

Ao aproximar-se o fim da 2ª guerra mundial, na Convenção de Chicago é determinado que o serviço aéreo se estabeleça de forma segura

Desde 2003, a Agência Europeia para a Segurança Aérea tem por missão manter o transporte aéreo seguro e sustentável, deixando ao critério dos operadores a decisão sobre qual a melhor organização e sistema de gestão que estes devem implementar

Inovação, qualidade, eficiência

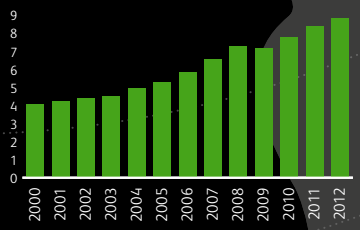
Através do acompanhamento das tendências da tecnologia que irão alterar os modelos de negócio, detetando oportunidades que permitam à Empresa diferenciar-se, cumprindo os objetivos de eficiência que continuadamente persegue.

Divulgação de Portugal no Mundo

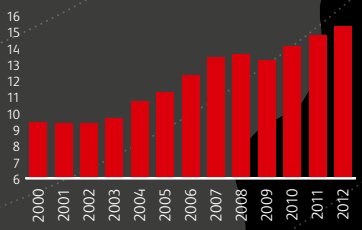
Com visibilidade crescente, através da TAP, em diversas vertentes:

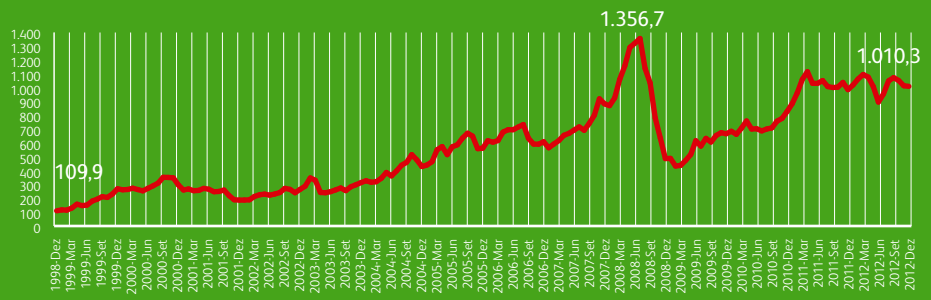
- Número de destinos servidos diretamente pela TAP no *hub* Lisboa
- Assumindo-se a TAP como um dos principais instrumentos nacionais de lusofonia
- Com a contribuição, de forma muito significativa, para a divulgação dos produtos nacionais
- Pelo destacado posicionamento do contributo das suas Vendas no Exterior, para o volume das exportações nacionais

Passageiros transportados pela TAP – *hub* de Lisboa



Volume global de passageiros – *hub* de Lisboa





Nota: Cotação do *Jet CIF NWE*; fonte: *PLATTS*

Síntese do desempenho

Um enquadramento marcado pela manutenção de um elevado nível de incerteza, bem patente na persistente volatilidade dos mercados financeiros e na erosão da confiança dos agentes económicos refletiu-se, em consequência, na continuação do adiamento, à escala global, do processo de recuperação económica. Neste contexto, a evolução da atividade económica mundial voltou, em 2012, a registar um abrandamento, acabando por situar-se em 3,2% (menos 0,7 p.p. que em 2011), mas refletindo, no entanto, ritmos de crescimento bastante diferenciados nas diferentes regiões do globo. Repercutindo-se de forma heterogénea entre países, o elevado nível de incerteza apresentou-se significativamente adverso nas situações em que decorrem processos de ajustamento dos desequilíbrios macroeconómicos, sendo particularmente visível para a área euro e para os Estados Unidos. No que refere aos preços internacionais do petróleo, a evolução divergiu da tendência de desaceleração da generalidade das matérias-primas, exibindo alguma volatilidade ao longo do ano, e acabando por situar-se acima do observado no final de 2011, a traduzir, em larga medida, perturbações do lado da oferta, associadas às tensões geopolíticas existentes no Médio Oriente. Em Portugal, o desenvolvimento da atividade económica registou, em 2012, uma nova contração, mais acentuada, da ordem dos 3,2%, sob o efeito de uma queda que se intensificou no segundo semestre do ano. A execução orçamental verificada, implicando a implementação de medidas adicionais de austeridade com vista ao cumprimento das metas acordadas no âmbito do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF), embora de aplicação em 2013, refletiu já uma repercussão desfavorável no crescimento económico em 2012, por via da retração mais acentuada do consumo, em função de um decréscimo significativo no rendimento disponível das famílias.

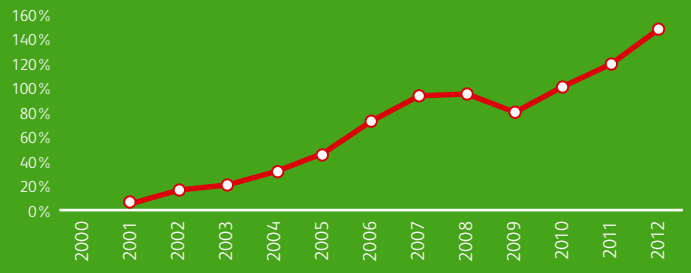
Para a Indústria do Transporte Aéreo, ao nível global, apesar do contexto económico negativo, que dominou parte significativa do ano, a procura do tráfego de passageiros cresceu, em 2012, de forma acentuada, realidade que demonstra bem como o transporte aéreo global é parte integrante do interconectado mundo atual. Por seu turno, a procura de carga aérea permaneceu em depressão durante grande parte do ano, evidenciando, apenas, alguns sinais de estabilização, no final do mesmo. Na Europa, no entanto, os débeis índices de confiança empresarial e as taxas de desemprego, em níveis elevados, impediram um clima de contágio positivo, no que respeita ao transporte aéreo, verificando-se nas companhias aéreas europeias, fortemente atingidas pela recessão dos seus mercados internos, um desempenho frágil, ao mesmo tempo, que em algumas transportadoras da região, se procedeu a uma contração de dimensão e ao corte nos níveis da capacidade oferecida. Entretanto, os preços de combustível, em níveis constantemente elevados ao longo do ano, continuaram a condicionar a rentabilidade da Indústria, tendo representado para a TAP um aumento na rubrica de combustíveis de 9,1%, equivalendo esta evolução a EUR 65 milhões, devido ao efeito preço, essencialmente devido a desvalorização cambial do euro face ao USD.

Para as empresas do Grupo TAP, na presença do quadro económico descrito, onde, para além do comportamento do preço do petróleo, em níveis permanentemente elevados, se deverá também destacar a exposição a uma envolvente macroeconómica menos favorável, em particular na Europa, prosseguiu a estratégia no sentido de promover o aumento da rentabilidade das atividades da respetiva esfera de intervenção. A suportar este objetivo, foi continuada uma ação incisiva sobre a globalidade dos custos acionáveis, tendo-se verificado o cumprimento de um adequado programa de redução de custos e de otimização de receitas, integrando um conjunto diversificado de medidas, a vigorar até 2012. No mesmo sentido, de destacar a elevada capacidade da Empresa, no desenvolvimento da sua atividade, ao responder com a flexibilidade adequada, no âmbito da oferta de serviços e no nível de custos, às múltiplas alterações verificadas no mercado, realidade confirmada pelo nível de *performance* que a Empresa vem conseguindo deter, face às suas congéneres, refletida no posicionamento relativo da respetiva margem EBITDAR.

Deste modo, a TAP, procurando explorar todas as oportunidades de negócio, prosseguiu a sua estratégia de crescimento da Rede e consolidação dos atuais mercados, em particular das ligações com o Atlântico Sul, e de reforço do crescimento para África, prosseguindo, com o lançamento de 3 novos destinos na Europa – Turim, Berlim e Bucareste –, o esforço centrado no crescimento e melhoria do *hub* Lisboa. Por seu turno, o desenvolvimento continuado de uma política de inovação, com vista a responder às necessidades dos Clientes e a incrementar a qualidade dos serviços prestados, a par do aumento persistente da produtividade e da eficiência, da adoção das melhores práticas e simplificação de processos, bem como a intensificação de políticas comerciais agressivas, constituíram-se como vetores determinantes na política da Empresa.

Ainda, de referir, em 2012, o envolvimento da Empresa na disponibilização da informação e prestação de esclarecimentos, solicitados no âmbito da reprivatização do capital social da TAP–Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A., um processo cuja conclusão acabaria por ser determinada pelo Governo, na sequência da apreciação da proposta vinculativa que foi apresentada, considerando não incluir a mesma, elementos que permitissem formar juízo conclusivo.

Tráfego em transferência pelo *hub* Lisboa
Crescimento sobre 2000



Contínua evolução dos *hubs* operacionais da rede de linhas da TAP

O número de passageiros em transferência no aeroporto de Lisboa traduziu, em 2012, doze anos após a implementação da estratégia de criação do *hub*, uma evolução da ordem dos 148% em relação ao valor inicial, tendo-se verificado, igualmente, um crescimento assinalável, face ao ano anterior.

Este comportamento, suportado, maioritariamente, pelos passageiros com destino ao Atlântico Sul e a África, evidencia a atratividade do posicionamento geográfico da plataforma, consolidando o seu carater 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.

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 2012:

- Na presença do quadro económico descrito, as empresas do Grupo TAP registaram um resultado líquido consolidado com os interesses não controlados do exercício, no valor de EUR -30,8 milhões, melhorando EUR 46,0 milhões, face a 2011.
- O resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos), situou-se em EUR 34,4 milhões, valor superior em EUR 52,5 milhões, ao verificado em 2011.

Concorreram para a obtenção deste resultado:

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

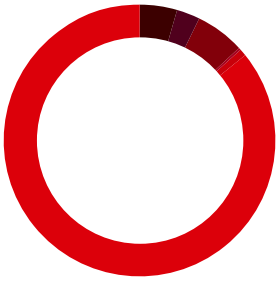
Relativamente à TAP, S.A., a empresa registou um lucro de EUR 21,4 milhões. Este resultado, superior em EUR 18,2 milhões aos EUR 3,1 milhões registados em 2011 (valor de acordo com as IFRS), decorreu na sequência de uma melhoria do resultado operacional, face ao ano anterior, que atingiu EUR 49,6 milhões, mais EUR 8,5 milhões, que em 2011, um valor, contudo, fortemente influenciado pelo efeito do nível de preço do combustível de avião, permanentemente elevado, ao longo do ano.

No que respeita à SPdH–Serviços Portugueses de Handling, S.A. (Groundforce Portugal), constituída em 2003 por cisão da Unidade de Negócio de Assistência em Escala da TAP, S.A., a TAP, SGPS, S.A. é detentora de um conjunto de ações representativas de 49,9% do respetivo capital social, valor que inclui uma participação de 6% detida pela PORTUGÁLIA–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A.. A empresa Groundforce Portugal que adotou, a partir de 1 de novembro de 2005, um período especial de tributação de 1 de novembro a 31 de outubro, tendo retomado, em 2010, o anterior período de tributação, registou um resultado líquido de EUR -1,5 milhões.

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%). Em abril, o Grupo TAP desenvolveu um concurso para a seleção de uma instituição bancária de investimentos com a missão de promover a venda, nos mercados nacional e internacional, da maioria (50,1%) do capital da empresa SPdH. A aquisição da referida parcela de capital, em março de 2008, dinamizada pela TAP, teve por objetivo criar condições aos responsáveis pela gestão da SPdH, no sentido de promover as mudanças necessárias à resolução das suas dificuldades operacionais e, desta forma, proporcionar uma melhoria significativa dos padrões de serviço oferecidos, quer à TAP, quer aos restantes clientes daquela empresa de *handling*. Assim, em março de 2009, e de acordo com as condições previstas com os referidos bancos, foi transferida para a TAP aquela participação no capital da SPdH, tendo a operação sido celebrada por montante igual ao da aquisição. Em novembro de 2009, a AdC emitiu decisão, proibindo a operação de concentração da TAP com a SPdH, por considerar suscetível de criar ou reforçar uma posição dominante da empresa de *handling* na assistência em escala nos aeroportos nacionais em que aquela opera, devendo a TAP concretizar a alienação da maioria do capital social da operadora de *handling*, bem como nomear um mandatário de gestão com a missão de agir no interesse da Autoridade da Concorrência, gerindo a empresa SPdH de forma independente da TAP. Nesse sentido, a gestão da SPdH foi assegurada pela Europartners, entidade independente da TAP, e acompanhada pela Autoridade da Concorrência.

Em cumprimento destas disposições, por deliberação da Assembleia Geral de acionistas de 27 de janeiro de 2010, foram designados três elementos externos para ter assento no Conselho de Administração da SPdH, neles se incluindo o administrador-delegado, na qualidade de gestor operacional independente, tendo a TAP prosseguido no esforço de alienação da posição que foi obrigada a readquirir, a maioria do capital da SPdH.

Volume de Negócios do Grupo



- 86,1 % Transporte Aéreo
- 4,4 % Manutenção – Assistência a Terceiros - Portugal
- 2,7 % Manutenção – Assistência a Terceiros - Brasil
- 5,9 % Lojas Francas (LFP, S.A.)
- 0,2 % Catering (CATERINGPOR, S.A.)
- 0,7 % Outras Atividades da TAP, SGPS, S.A.

Para cumprimento dos desígnios justificados em imperativos legais que regem o sector de atividade de assistência em escala, e conseguir obter condições favoráveis à alienação da maioria do respetivo capital social, a SPdH iniciou, em 2010, um processo de reestruturação profunda, no sentido de serem repostos os capitais próprios e, assim, restabelecer os rácios de solvabilidade e de autonomia financeira, segundo padrões habitualmente aceitáveis, e suscetíveis de lhe conferir aptidão para se apresentar ao Concurso Publico Internacional para licença de operador de *handling* nos aeroportos nacionais, promovido pelo INAC no final de 2011.

Na sequência das diligências efetuadas, que culminaram, no final de 2011, na assinatura de um acordo de princípio com um grupo nacional, para a aquisição, por parte deste, de 50,1% do capital da SPdH, foi celebrado, em 18 de junho 2012, um contrato de compra e venda entre, por um lado, a TAP S.A., a TAP SGPS, a PGA 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 deveres que para esta emergiam do referido contrato e Acordo Parassocial.

Relativamente à empresa TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, S.A. (ex-VEM), prosseguiu, em 2012, por parte da TAP, um esforço significativo no sentido da sua recuperação, através do desenvolvimento de ações visando a melhoria do seu desempenho operacional, no que foi o ano 2 de um Plano de Reestruturação a 5 anos. Verificou-se, assim, a melhoria da *performance* económica e operacional da empresa, evidenciada tanto do lado dos custos como das receitas, numa tendência sustentável, proporcionada, neste caso, pela ampliação e diversificação da carteira de clientes. De referir, que o investimento efetuado nesta empresa configura, essencialmente, uma perspetiva estratégica, permitindo o crescimento da atividade de manutenção em novos mercados. Assim, no final de 2012, foi, já, possível assistir-se a uma certa recuperação do resultado da empresa, que se situou em EUR -50,4 milhões, valor que representa uma recuperação de EUR 12,3 milhões, face ao ano anterior.

Do ponto de vista operacional

- A TAP, S.A. registou um resultado operacional que se cifrou em EUR 49,6 milhões, mais 20,6% que em 2011. Os Rendimentos e Ganhos Operacionais totalizaram EUR 2.435,7 milhões, um valor superior em EUR 163,0 milhões, ou seja mais 7,2% que o montante apurado em 2011. O total de Gastos e Perdas Operacionais, excluindo combustível, ascendeu a EUR 1.471,3 milhões, mais EUR 68,1 milhões que em 2011, ou seja mais 4,8%, tendo-se verificado um incremento na operação sensivelmente no mesmo nível.
- No que refere ao desempenho dos negócios da TAP, S.A., o segmento Clientes Terceiros da Manutenção e Engenharia contribuiu com EUR 115,2 milhões, valor superior em EUR 22,6 milhões ao montante realizado em 2011, denotando sinais de recuperação.
- A atividade de Transporte Aéreo gerou, em vendas e prestações de serviços, um total de EUR 2.254,7 milhões, mais 6,2% do que em 2011. Este resultado foi significativamente influenciado pelo comportamento dos proveitos de passagens, os quais totalizaram EUR 2.112,9 milhões, mais 7,0% que o valor registado no ano anterior, em consequência de um incremento na procura, da ordem dos 4,8%, expressa em PKU, bem como de uma certa melhoria do *yield*. Igualmente, a contribuir para aquele resultado, refira-se a Carga Aérea, atividade em que a TAP registou uma contração de 2,6%, face ao ano anterior, refletindo o clima de depressão.
- 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 acréscimo da ordem de 4,1%, tendo a procura verificado um incremento superior, da ordem de 4,8%. O coeficiente global de ocupação situou-se, assim, em 76,8%, mais 0,5 p.p. que em 2011. No seguimento da aplicação da estratégia delineada, prosseguiu a opção no sentido de consolidar Lisboa como *hub* da Empresa, conectando a Europa a um número crescente de destinos localizados em África e no Atlântico Sul, destacando-se, nesta região, como a companhia aérea europeia com maior penetração no mercado brasileiro.

Principais Indicadores do Grupo TAP

TAP, SGPS, S.A.
(Consolidação)

	2012 EUR milhões	2011 EUR milhões	var.
Resultado Operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	34,4	(18,1)	290,7%
Resultado antes de impostos	(17,2)	(64,5)	73,3%
Resultado Líquido dos detentores do capital da empresa-mãe	(30,8)	(76,8)	59,9%
Resultado Líquido da TAP, S.A.	21,4	3,1	586,2%
Resultado Líquido da SPdH–Serviços Portugueses de Handling, S.A.	(1,5)	(11,1)	86,6%
Resultado Líquido da Aeropar Participações, S.A. (Brasil)	(24,1)	(2,9)	-742,9%
Resultado Líquido da TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, S.A.	(50,4)	(62,7)	19,6%
Ativo	1.650,7	1.982,0	-16,7%
Capital Próprio (após Interesses não controlados)	(380,8)	(343,2)	-10,9%
Quadro do Pessoal Ativo do Grupo (31 dezembro)	12.506	12.395	111
TAP, S.A. (excluindo empresas subsidiárias) (*)	6.837	6.934	-97
Transporte Aéreo	4.479	4.543	-64
Manutenção e Engenharia	1.908	1.917	-9
TAP Serviços	419	441	-22
Outros	31	33	-2
SPdH–Serviços Portugueses de Handling, S.A. (**)	2.031	1.908	123
Restantes Empresas	3.638	3.553	85

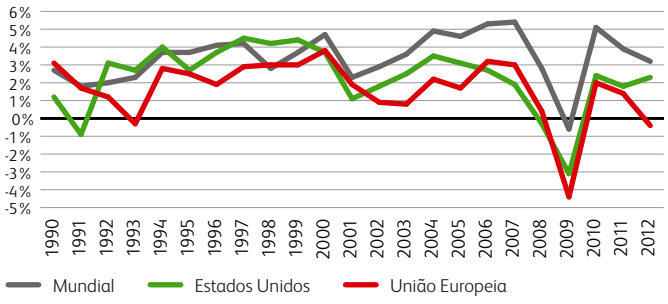
(*) Não inclui pessoal sem colocação e não ativo
(**) Empresa Associada

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



Recuperação económica lenta e irregular, cinco anos após o início da crise financeira.

Análise da Conjuntura

Conjuntura Internacional

Em 2012, um enquadramento marcado pela manutenção de um elevado nível de incerteza, bem patente na persistente volatilidade dos mercados financeiros e na erosão da confiança dos agentes económicos refletiu-se, em consequência, na continuação do adiamento, à escala global, do processo de recuperação económica. Neste contexto, a evolução da atividade económica mundial voltou, em 2012, a registar um abrandamento, acabando por situar-se em 3,2% (menos 0,7 p.p. que em 2011), mas refletindo, no entanto, ritmos de crescimento bastante diferenciados nas diferentes regiões do globo.

Repercutindo-se de forma heterogénea entre países, o elevado nível de incerteza apresentou-se significativamente adverso nas situações em que decorrem processos de ajustamento dos desequilíbrios macroeconómicos, sendo particularmente visível para a área euro e para os Estados Unidos. Relativamente à área euro, persistem dúvidas quanto à disponibilidade das autoridades nacionais para implementar as políticas necessárias para a resolução da crise da dívida soberana, bem como relativamente à capacidade de cumprimento das metas orçamentais em alguns países, num quadro de fraco crescimento económico. Enquanto, nos Estados Unidos, a principal fonte de incerteza se relaciona com as dúvidas sobre a orientação futura da política orçamental, considerando a cessação de um conjunto de medidas de estímulo à economia no final de 2012, bem como os cortes automáticos na despesa previstos para o início de 2013.

Em consequência, o crescimento do PIB das economias avançadas manteve-se fraco, situando-se em 1,3%, menos 0,3 p.p. que em 2011. Num quadro de menor procura por parte destas economias, as economias de mercado emergentes e em desenvolvimento registaram, igualmente, um menor dinamismo, mas contudo, significativamente robusto na ordem dos 5,1%, face a 6,3% em 2011. Estima-se, ainda, uma desaceleração particularmente marcada nas economias da Europa central e de leste, mais expostas aos desenvolvimentos na área do euro. Igualmente, na China e no Brasil, devido, principalmente, ao abrandamento da atividade económica nestas regiões, esperam-se crescimentos de 7,8% e de 1,0%, ou seja, -1,5 e -1,7 p.p., que em 2011, respetivamente.

Na área do euro e no Reino Unido a atividade económica deteriorou-se de forma acentuada, estimando-se evoluções de -0,6% e -0,2%, caindo de 1,4% e 0,9% em 2011, respetivamente. Subjacente a esta evolução, de referir a manutenção de condições financeiras desfavoráveis, a par do processo de consolidação orçamental em curso em vários países europeus, bem como o efeito de contaminação às restantes economias, resultante da fraqueza da atividade económica nos países sob pressão de ajustamento macroeconómico (Espanha, Grécia, Irlanda, Itália e Portugal), através da diminuição de confiança das famílias e empresas.

A desaceleração da atividade económica em 2012 é comum à generalidade dos países da área euro, embora com ritmos de crescimento heterogéneos. Assim, espera-se uma contração de -1,4% em Espanha e um abrandamento significativo na Alemanha, de 3,1% em 2011, para 0,9% em 2012. Em relação às restantes principais economias, a atividade deverá contrair-se, igualmente, em Itália e nos Países Baixos, permanecendo virtualmente estagnada em França. Em linha com a contração da atividade, as condições do mercado de trabalho agravaram-se igualmente, prevendo-se um aumento significativo do desemprego, em particular nas economias em processo de ajustamento.

Nos Estados Unidos, espera-se que a atividade económica tenha continuado a recuperar, embora de forma mais lenta, e mostrando-se insuficiente para melhorar a situação no mercado de trabalho. Contrariamente à zona euro, o processo de consolidação orçamental prossegue a um ritmo mais lento, o que implica uma intensificação de esforço no médio prazo, para atingir os objetivos de redução do défice, que de acordo com as previsões se deverá situar em 2012, em 8,7% do PIB, valor que compara com 3,3% no conjunto da área euro.

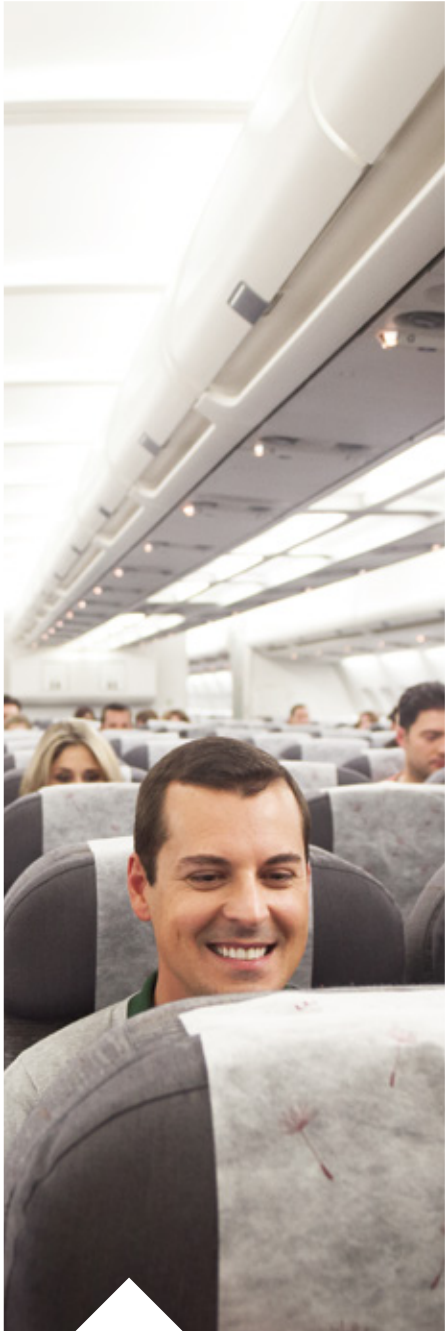
Dado o abrandamento da procura das principais economias avançadas e emergentes, os preços internacionais da generalidade das matérias-primas não energéticas deverão registar uma desaceleração em 2012. No entanto, no que refere aos preços internacionais do petróleo, a evolução divergiu da tendência de queda, exibindo alguma volatilidade ao longo do ano, e acabando por situar-se acima do observado no final de 2011. Este comportamento traduz, em larga medida, perturbações do lado da oferta, associadas às tensões geopolíticas existentes no Médio Oriente, com destaque para as implicações decorrentes do embargo da União Europeia às importações de petróleo do Irão – o terceiro maior exportador a nível mundial –, em vigor desde julho de 2012.

Conjuntura Nacional

Após uma diminuição de 1,7%, em 2011, o desenvolvimento da atividade económica em Portugal, em 2012, registou uma nova contração, mais acentuada, da ordem dos 3,2%, sob o efeito de uma queda que se intensificou no segundo semestre do ano. Esta evolução caraterizou-se por uma diminuição expressiva e generalizada da procura interna, contrastando com o crescimento das exportações ao longo do ano. No âmbito da procura interna, o consumo privado terá registado uma contração de 5,5%, a refletir quedas significativas em bens duradouros e em bens correntes. Por seu turno, a FBCF terá caído, cerca de 14%, traduzindo uma redução, em todas as componentes, com especial incidência no investimento público, residencial e empresarial, constituindo-se como um fator de maior preocupação, dado o papel essencial do investimento para o início do ciclo de criação de novas formas de riqueza e, em consequência, para o crescimento potencial da economia.

A contração da procura global, não obstante o significativo aumento das exportações, contribuiu para uma queda das importações, refletindo a redução expressiva de componentes da procura com elevado conteúdo importado. Em conjugação com a orientação restritiva da política orçamental, estas dinâmicas, visíveis na evolução do comércio internacional de bens, implicaram um ajustamento significativo das balanças corrente e de capital, que registou um excedente na ordem dos 0,8% do PIB. Este ajustamento, contudo, refletiu-se, marcadamente, no mercado de trabalho, com a taxa de desemprego a ascender a máximos históricos, tendo-se situado o volume de emprego, em 2012, ao nível do observado em 1997. De referir, que a observação da execução orçamental, implicando a implementação de medidas adicionais de austeridade com vista ao cumprimento das metas acordadas no âmbito do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF), embora de aplicação em 2013, apresentou já uma repercussão desfavorável no crescimento económico em 2012, por via da retração mais acentuada do consumo, em função de uma dimensionada redução no rendimento disponível das famílias.

No final de 2012, a dívida externa líquida representava 99,1% do PIB, ou seja, 12,8 p.p. acima do observado no final de 2011.



Transporte Aéreo

A procura do tráfego de passageiros cresceu, em 2012, de forma acentuada, apesar do contexto económico negativo, que dominou parte significativa dos últimos doze meses, um facto que demonstra bem como o transporte aéreo global é parte integrante do interconectado mundo atual. Ao mesmo tempo, índices de ocupação em níveis próximos dos máximos desde sempre registados, comprovam o extremo cuidado das transportadoras na gestão das respetivas capacidades. Por seu turno, a procura de carga aérea permaneceu em depressão durante grande parte do ano, evidenciando, apenas, alguns sinais de estabilização, no final do mesmo. Na Europa, os débeis índices de confiança empresarial e as taxas de desemprego, em níveis máximos, impediram um clima de contágio positivo, no que respeita ao transporte aéreo, verificando-se, ao mesmo tempo, em algumas companhias aéreas da região, uma contração de dimensão e o corte nos níveis da capacidade oferecida.

Em particular, as companhias aéreas europeias transportaram mais de 369 milhões de passageiros, ou seja mais 2,2% que em 2011, representando este incremento cerca de 8 milhões de passageiros transportados, sendo em termos da unidade de medida convencional da Indústria (passageiro-quilómetro) o 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 2,9%, no Atlântico Norte em 3,6%, no Atlântico Médio em 1,8%, e no Atlântico Sul em 8,8%. 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 4,1% e 5,4%, respetivamente. As ligações entre a Europa e o Norte de África apresentaram um crescimento significativo, situando-se em 14,2%. O coeficiente de ocupação global acabou por situar-se nos 79,1% excedendo, em 1,7 p.p., o valor registado em 2011. A melhoria do coeficiente de ocupação representou um comportamento extensivo às diversas regiões, com exceção do Atlântico Sul, uma das regiões com maior eficiência na gestão da capacidade, onde o indicador manteve o nível do ano anterior.

Ao nível mundial, a procura de passageiros, em termos dos totais de passageiro-quilómetro, registou um incremento da ordem dos 5,3%, um valor inferior aos 5,9% verificados em 2011, na sequência do abrandamento das elevadas taxas no início do ano, e ligeiramente superior à média, ao nível dos 5%, dos últimos 20 anos. Os mercados de carga aérea, em contraste, registaram uma nova contração, que atingiu os 1,5%, após uma queda de 0,6%, em 2011. Face aos acréscimos de capacidade verificados, na ordem dos 3,9% e 0,2%, no transporte de passageiros e no transporte de carga, os coeficientes de ocupação situaram-se em 79,1% e 45,2%, para cada um daqueles segmentos, traduzindo evoluções de +1,0 p.p. e de -0,7 p.p., respetivamente. Subjacente a esta evolução, de referir os crescimentos de tráfego de passageiros em duas das três maiores regiões – Ásia-Pacífico e Europa –, respetivamente de 5,2% e de 5,3%, sendo na América do Norte de apenas 1,3%, na sequência dos esforços de consolidação desenvolvidos nos EUA. Nas regiões da América Latina e do Médio Oriente continuaram a verificar-se fortes crescimentos de tráfego, na ordem dos 8,4% e 15,4%, respetivamente. Em África, uma das regiões com mais forte desempenho, a procura registou um incremento na ordem dos 7,5%, sob o efeito do mais rápido crescimento económico, a nível global, registado em 2012, protagonizado por alguns países deste Continente, no seu conjunto.

Relativamente ao desempenho financeiro da Indústria, apesar de numa envolvente de fraco crescimento económico e de preços continuamente elevados do combustível de avião, estima-se, a nível global, um resultado positivo, na ordem dos USD 6,7 mil milhões, um valor que sendo inferior aos USD 8,8 mil milhões de 2011, tem subjacente desempenhos condicionados pelas diferentes graduações recessivas das diversas regiões do globo. Constituíram-se como fatores determinantes para este desempenho, o forte crescimento do tráfego, a melhoria dos *yields* e, ainda, as persistentes melhorias de eficiência alcançadas pelas companhias aéreas, bem como o impacto favorável da reestruturação que se vem processando na Indústria.

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

2000–2005

Inversão de ciclo

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

2005–2008

Crescimento acentuado

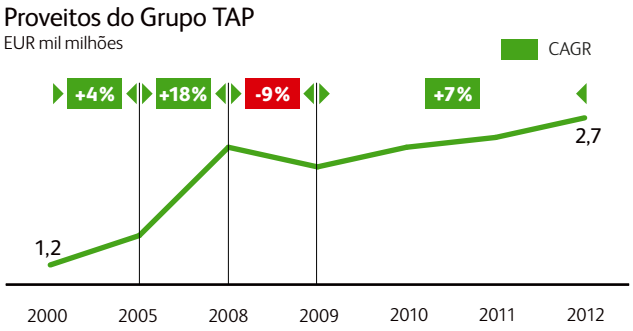
- Operação Regional (PGA);
- Aumento acentuado de capacidade (nova frota A330);
- Novas rotas;
- Expansão do negócio de manutenção;
- Processo de transformação comercial.

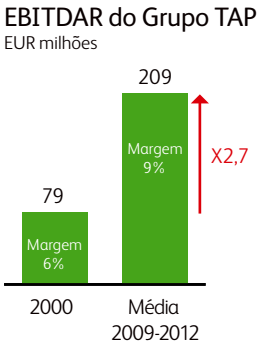
2008–2011

Crise global …retoma

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

No final de 2012, os proveitos duplicaram face ao início daquele período, registando o EBITDAR um valor cerca de 3 vezes superior





Estratégia

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

Este plano, com o objetivo de reforçar as condições de rentabilidade da Companhia, assentou na consolidação da estratégia e num cenário de crescimento limitado, bem como na otimização e flexibilização da sua estrutura organizativa e de custos, criando as bases para a sustentabilidade futura da Companhia.

Embora apresentando-se com um perfil competitivo, a Empresa enfrenta, ainda, alguns desafios, perspetivando-se um contexto externo, futuro, com algumas incertezas. Em particular, a persistente permanência em níveis elevados e crescente volatilidade do preço do combustível, o nível de intensidade do relançamento da oferta no conjunto da Indústria, após a saída da crise, bem como o desconhecimento sobre a evolução dos preços (*yield*) representam incertezas com impacto no desempenho da TAP. Igualmente, de referir alguns desenvolvimentos menos favoráveis, como o reflexo da recessão no mercado interno por força da implementação das medidas de austeridade em Portugal, num quadro internacional marcado pelo abrandamento da economia mundial, a que acresce a forte exposição dos principais negócios a um clima de concorrência crescente.

Plano Estratégico da TAP 2012–2016
Eixos estratégicos

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

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

Principais desenvolvimentos em 2012

Estratégia de Rede

Embora no seguimento de uma estratégia de crescimento limitado, verificou-se particular incidência na consolidação das ligações entre a Europa e o Atlântico Sul e África, tendo-se mantido, na lógica de operação da Rede, a exploração da localização geográfica estratégica do *hub*. No desenvolvimento desta linha, e como resultado de uma avaliação sistemática de oportunidades de negócio, em conjugação com uma política de ajustamento da operação à procura, acompanhada por melhorias horárias, registou-se o reforço da Rede na Europa com três novas ligações: de referir, a linha de Turim, em Itália, onde, a operação totaliza, no verão, 93 frequências semanais, numa oferta de voos diretos para cinco cidades; a ligação a Berlim, perfazendo, na Alemanha, 60 frequências semanais, no verão, para cinco destinos, e a operação para Bucareste, sendo asseguradas três ligações semanais para a capital da Roménia.

Reforço da *performance* comercial

Suportada num conceito de *hub*, a operação da Rede foi acompanhada por um esforço agressivo no estímulo à procura, referindo-se, em particular, o incremento, na ordem dos 13,0%, face ao ano anterior, verificado no tráfego de ligação e tendo a receita de transporte aéreo, originada nos mercados estrangeiros representado, em 2012, 85% do volume total, mantendo-se, assim, a relevância da posição da TAP como grande exportador nacional.

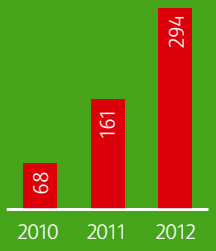
Igualmente, de referir, o forte enfoque no Cliente, permitindo proporcionar uma crescente melhoria na perceção do Serviço ao Cliente e tendo o esforço desenvolvido, no âmbito da política de fidelização, conduzido ao acréscimo no número de membros do programa Victoria, que perfaz, no final de 2012, um total de 1,3 milhões. Por seu turno, numa estratégia de diversificação e intensificação da exploração dos principais *drivers* comerciais, registou-se na Internet, na sequência do incremento da atividade das reservas através do *site*, o reforço das vendas, mais 31% que em 2011, totalizando este canal já, cerca de 14% do valor global dos mercados.

Esforço sistemático de redução de custos

Ainda, numa procura contínua de patamares superiores de eficiência, verificou-se uma atuação consistente sobre a globalidade dos custos acionáveis, tendo prosseguido o cumprimento de um adequado programa de redução de custos, integrando um conjunto diversificado de medidas, a vigorar até 2012, de efeito transversal a todo o grupo de empresas do universo TAP. No âmbito deste programa, desenvolvido em exclusivo com recursos da Empresa, com forte incidência na melhoria do desempenho, o total de poupanças alcançadas na TAP, S.A. totalizava, no final no período 2009-2012, cerca de EUR 294 milhões. De referir, igualmente, a aplicação de uma estratégia de crescimento contínuo, em número de destinos e no volume de serviços, assente nas estruturas existentes, o que permitiu a obtenção de ganhos de eficiência assinaláveis e a diluição de custos fixos.

Ainda, neste âmbito, foram executadas as medidas de redução remuneratória e de proibição de valorizações remuneratórias consagradas na Lei do Orçamento do Estado para 2012 (Lei nº 64-B/2011, de 30 de dezembro), com as adaptações propostas pela Administração e aprovadas pelo Governo, conforme possibilidade prevista na mesma lei.

TAP, S.A. – Programa de Redução de Custos
Poupanças acumuladas
EUR milhões



Redefinição das participadas

Em 2012, a TAP–Manutenção e Engenharia Brasil deu continuidade ao processo de desenvolvimento de ações, visando a melhoria de seu desempenho operacional, no que foi o ano 2 de um Plano de Restruturação a 5 anos. Assim, deu-se continuidade à melhoria da *performance* económica e operacional da empresa. O esforço tem dado resultados, tanto do lado das Receitas, como dos Custos, e mostra sinais claros de sustentabilidade da tendência. Nas Receitas, verificou-se uma ampliação e diversificação da carteira de clientes, que originaram um aumento de receita de R$ 149,2 milhões para R$ 180,3 milhões, equivalente a uma variação de +20,8%.

Este crescimento foi mais marcante na segunda metade do ano de 2012, onde se conseguiram 4 meses recorde de Vendas nos últimos 3 anos, apesar do desmembramento de um dos maiores clientes da TAP–Manutenção e Engenharia Brasil.

Relativamente à Groundforce, em cumprimento das disposições da Autoridade da Concorrência, na sequência das diligências efetuadas, que culminaram, no final de 2011, na assinatura de um acordo de princípio com um grupo nacional, para a aquisição, por parte deste, de 50,1% do capital da SPdH, foi celebrado, em junho 2012, o contrato de compra e venda à Urbanos Grupo, SGPS, S.A., produzindo o mesmo efeitos a partir de 20 de julho de 2012, após o parecer favorável da Autoridade da Concorrência (AdC). A Assembleia Geral da empresa, realizada em 26 de julho 2012, assinala a entrada do novo acionista maioritário, sendo nomeada a nova Administração com a seguinte composição: Alfredo Casimiro (presidente não executivo, representante do novo acionista maioritário), Luís Rodrigues (vogal, não executivo, representante da TAP), Carlos Paz (presidente executivo), Carlos Nogueira (vogal executivo) e Mário Castro (vogal executivo).

Transformação organizacional

Prosseguiu, em 2012, um conjunto de práticas e processos de gestão com o objetivo de gerar compromisso, contribuição e desenvolvimento, investindo nas pessoas e no fortalecimento das suas competências analíticas, relacionais e decisórias. De destacar, neste âmbito, um programa de formação – Lideranças para a Transformação –, orientado para o desenvolvimento das lideranças da Empresa, em parceria com uma das cinco melhores *business school*, a nível mundial. O enquadramento pedagógico do programa, alicerçado no planeamento estratégico da TAP, procurou reforçar o *link* permanente entre os dois papéis críticos do público alvo: Gestores e Líderes de Pessoas, tendo participado no curso, que teve a duração de 300 horas, todos os quadros seniores da Companhia. Igualmente, a realização do Ciclo de Conferências e *Workshops* RH, num total de 17 conferências, a que corresponderam 6.400 horas de formação, abrangendo um universo de 2.300 participantes, visou expor os trabalhadores a temáticas pouco habituais no seu contexto técnico de trabalho, fomentando o espírito *out-of-the-box*, motivação e resiliência.

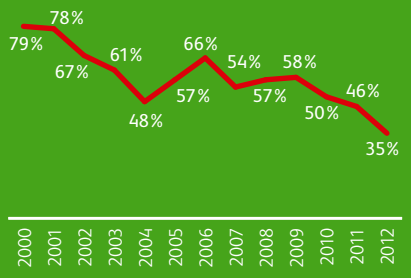
No domínio da implementação dos compromissos de sustentabilidade corporativa, prosseguiu, em 2012, o desenvolvimento de ações no âmbito da responsabilidade social e da preservação do meio ambiente, consignando o Relatório do Governo Societário e de Sustentabilidade de 2012, a informação relativa à globalidade do universo das empresas do Grupo TAP, com a exceção da TAP–Manutenção e Engenharia Brasil.

A gestão de risco, ao nível do Grupo, manteve-se focada na expansão, diversificação e rentabilização do negócio do transporte aéreo e na reestruturação e adaptação das atividades complementares de manutenção em Portugal e no Brasil. Outras atividades complementares rentáveis mantiveram-se no seio do Grupo, tendo sido concretizada a alienação de uma participação no negócio de *handling*, decorrente do quadro legal comunitário.

Estrutura de capitais e gestão do risco

A gestão da dívida sofreu diversos condicionalismos ao longo do ano, relacionados com a forte restrição ao crédito por parte das entidades nacionais, com a acentuada retração das instituições financeiras internacionais na concessão de crédito a empresas nacionais e, ainda, com as limitações impostas pelo próprio processo de privatização. Como resultado dessas condicionantes, foram muito limitadas as alterações aos contratos existentes e contratações de operações novas, tendo-se verificado uma redução do *stock* da dívida de acordo com o escalonamento de reembolsos previsto.

TAP, S.A. – Dívida
(Instituições Financeiras)
Dívida Total / Proveitos Totais
(%)



€ 2 378,5 milhões
Vendas e Prestações de Serviços

90,4%
do Volume de Negócios do Grupo

€ 21,4 milhões
Resultado Líquido da TAP, S.A.

Desempenho das empresas do Grupo TAP

TAP, S.A.

Particular exposição a um contexto europeu adverso, suscitado pelo clima de recessão económica, marcadamente acentuado no próprio mercado interno

Para a Indústria do Transporte Aéreo, ao nível global, apesar do contexto económico negativo, que dominou parte significativa dos últimos doze meses, a procura do tráfego de passageiros cresceu, em 2012, de forma acentuada, um facto que demonstra bem como o transporte aéreo global é parte integrante do interconectado mundo atual. Por seu turno, a procura de carga aérea permaneceu em depressão durante grande parte do ano evidenciando, apenas, alguns sinais de estabilização, no final do mesmo. Na Europa, no entanto, os débeis índices de confiança empresarial e as taxas de desemprego, em níveis máximos, impediram um clima de contágio positivo, no que respeita ao transporte aéreo, verificando-se nas companhias aéreas europeias, fortemente atingidas pela recessão dos seus mercados internos, o pior desempenho, ao mesmo tempo, que em algumas transportadoras da região, se procedeu a uma contração de dimensão e ao corte nos níveis da capacidade oferecida. Entretanto, os preços de combustível, em níveis constantemente elevados ao longo do ano, continuaram a condicionar a rentabilidade da Indústria, em particular das transportadoras da região Europeia, onde as margens se mantiveram em níveis diminutos perante a permanência, adicional, de desafios estruturais para o sector.

Igualmente exposta ao quadro económico descrito, a TAP, S.A. terminou o exercício de 2012 registando, pelo quarto ano consecutivo, um resultado líquido positivo no valor de EUR 21,4 milhões, superior, em EUR 18,2 milhões, ao valor registado em 2011. Este resultado decorreu na sequência de uma melhoria do resultado operacional, face ao ano anterior, que atingiu EUR 49,6 milhões, mais EUR 8,5 milhões que em 2011, tendo o encargo com combustíveis aumentado 13,2%, equivalendo esta evolução a EUR 94,6 milhões, sendo que EUR 65,0 milhões são atribuíveis ao efeito preço, na essência devido a desvalorização cambial do euro face ao USD. A atividade de Transporte Aéreo gerou um total de EUR 2.254,7 milhões, mais EUR 131,1 milhões que em 2011, um resultado significativamente influenciado pelo comportamento dos proveitos de passagens, os quais totalizaram EUR 2.112,9 milhões, mais 7,0% que o valor registado no ano anterior, em consequência, de um incremento na procura, da ordem dos 4,8%, expressa em PKU, bem como da melhoria do *yield*. Contribuindo em sentido inverso, os proveitos associados ao volume de Carga e Correio transportados totalizaram EUR 127,0 milhões, menos 2,5% que em 2011.

Reforço da *performance* comercial e a melhoria da eficiência operacional

Por sua vez, a atividade de manutenção aeronáutica da TAP–Manutenção e Engenharia Portugal, no segmento Clientes Terceiros, registou um total de EUR 115,2 milhões, mais 24,4% que em 2011, apesar do continuado clima de crise económica, do ataque concertado dos fabricantes em relação às organizações de manutenção, bem como das crescentes dificuldades sentidas no mercado.

De salientar que, na presença de um cenário de preço do combustível, em níveis continuadamente elevados, face às médias históricas, estes resultados apenas foram possíveis devido aos significativos ganhos de eficiência decorrentes da progressiva melhoria de produtividade alcançada nos últimos anos, pela adoção das melhores práticas e simplificação de processos, numa atuação conjugada com uma política comercial agressiva. De referir, ainda, o impacto de um acentuado rigor na gestão dos custos, tendo prosseguido o cumprimento de um adequado programa de redução, integrando um conjunto diversificado de medidas, a vigorar até 2012. Em consequência, excluindo o encargo do combustível, os Gastos e Perdas Operacionais situaram-se na TAP, S.A., em EUR 1.471 milhões, mais 4,8% que em 2011, tendo-se situado o incremento na operação na ordem dos 4,1%.

Principais Indicadores da TAP, S.A.

	2012 EUR milhões	2011 EUR milhões	var.
Rendimentos e Ganhos Operacionais	2.435,7	2.272,6	7,2%
Gastos e Perdas Operacionais	2.282,7	2.120,1	7,7%
Resultado Operacional	49,6	41,1	20,6%
Resultado Líquido	21,4	3,1	586,2%
Ativo	1.725,2	1.880,4	-8,3%
Capital Próprio	76,1	55,5	36,9%
Quadro do Pessoal Ativo do Grupo (31 dezembro)(*)	6.837	6.934	-97
Transporte Aéreo	4.479	4.543	-64
Manutenção e Engenharia	1.908	1.917	-9
TAP Serviços	419	441	-22
Outros	31	33	-2
Composição da frota da TAP (média)	55,0	55,0	0,0%
Horas de Voo (Oper. reg. em equip. próprio)	252.900	242.866	4,1%
Pontualidade na partida até 15' (%)	71,4	75,7	-4,3 p.p.
Regularidade (%)	98,7	99,2	-0,5 p.p.

(*) Não inclui pessoal sem colocação e não ativo

Ampliação das conexões da Europa a um número crescente de destinos localizados em África e no Atlântico Sul, num reforço da importância do *hub* Lisboa

No decorrer do exercício, foi intensificada a política de captação de tráfego a longa distância, tendo prosseguido o esforço centrado no crescimento e na melhoria do *hub* Lisboa, bem como do segundo *hub* operacional, no Porto, com a ampliação da cobertura geográfica e o aumento dos fluxos de tráfego. Neste sentido, uma política de ajustamento da operação à procura, acompanhada por melhorias horárias, viabilizou o aproveitamento de oportunidades de negócio, tendo-se verificado o lançamento de três novos destinos no médio curso – Berlim, Turim e Bucareste.

Igualmente, de referir, neste âmbito, 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 sete 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 71 aeronaves, mantendo-se o nível do ano anterior. Por forma a garantir a concretização da sua estratégia, no sentido de responder mais e melhor às expectativas dos Clientes, a companhia intensificou o seu esforço na otimização de todas as oportunidades de negócio disponíveis. Assim, o total de passageiros transportados atingiu 10.186 milhares, mais 434 milhares que em 2011, tendo-se registado incrementos na generalidade dos sectores de rede, excetuando o Continente e as Regiões Autónomas e, também, o Atlântico Médio. De destacar, em particular, a operação para o Brasil, onde a operação representa, agora, 41,1% do total da rede. No seguimento da política da expansão que vem sendo seguida pela TAP, prevê-se, para 2013, o início da operação em África de dois novos destinos – Boavista (arquipélago de Cabo Verde) e Tanger (Marrocos).

Uma cultura de *safety*

Ainda, de assinalar, na perspetiva da segurança operacional (*Safety*), a introdução do SMS (*Safety Management System*), uma iniciativa que representando uma das alterações mais significativas a nível regulamentar dos últimos anos, contribui para elevar os níveis de *Safety* na Aviação. A Segurança Operacional é hoje entendida como um processo contínuo cuja eficácia depende da sua aplicação, de forma transversal, à globalidade da Companhia, abrangendo todas as áreas operacionais e procurando o envolvimento de todos os trabalhadores cuja atividade, de algum modo, possa ter impacto na Segurança Operacional. Neste âmbito foi, em 2012, ativado na estrutura organizacional da TAP, um órgão transversal a todas as áreas operacionais – a Direção de *Safety Management*. Em simultâneo, a TAP ajustou a sua Política de Segurança (*Safety Policy*), encorajando uma *Safety Culture*, traduzindo estas medidas o compromisso da gestão de topo num conjunto de valores duradouros relacionados com a Segurança Operacional, partilhados por todos, numa dinâmica organizacional *top-down*.

Inovação e qualidade do serviço

A inovação, na TAP, materializa-se na procura e deteção de oportunidades que permitam à Empresa diferenciar-se da concorrência, cumprindo, simultaneamente, os objetivos de eficiência que continuadamente persegue. Inovações introduzidas nos produtos, serviços, processos, competências e estruturas organizacionais, constituem meios para assegurar a adaptabilidade da Companhia e a sua sobrevivência no mercado. Em 2012, a TAP continuou a promover as alterações que considerou necessárias, face às exigências do seu posicionamento estratégico, em linha com as solicitações do mercado, prosseguindo, com uma atitude de pioneirismo, na utilização e dinamização de novas tecnologias. No desenvolvimento desta orientação, diversos produtos e serviços foram lançados, quer como forma de diferenciação, quer como via de garantir, de forma permanente, uma simplificação de processos quer, ainda, com vista a obter uma crescente satisfação do Cliente.

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. Neste sentido, o contributo da TAP foi, uma vez mais sublinhado, através da atribuição do Prémio Marketeer 2012, na categoria de Turismo.

Igualmente, no âmbito da contribuição para o volume das exportações nacionais, a Empresa viu reforçado o seu posicionamento, sendo de assinalar que no ano de 2012, a TAP atingiu, em vendas e prestações de serviços, no mercado externo, um total de EUR 2.218,7 milhões, mais EUR 155,2 milhões, ou seja, mais 7,5% que o valor verificado em 2011.

Transporte Aéreo

€ 2 254,7 milhões
Proveitos do Transporte Aéreo

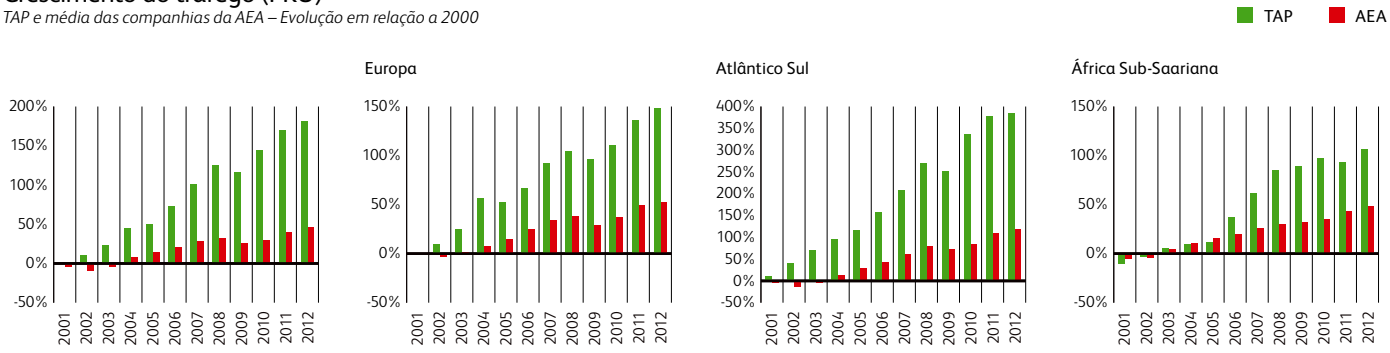
86,1%
do Volume de Negócios do Grupo

4 479
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



No mercado de transporte de passageiros, verificou-se ao nível da Indústria para as operadoras regulares europeias da AEA (*Association of European Airlines*), um crescimento de 4,1%, valor que representa um abrandamento acentuado, face aos 8% registados em 2011.

A contribuir para este resultado, o impacto negativo no emprego e na confiança dos consumidores provocado pela crise na zona euro. De salientar, ainda, o abrandamento e perda contínua do *share* de mercado *premium*, registado em paralelo com o declínio da confiança empresarial, e a sugerir alterações na estrutura, ao nível do segmento tráfego de negócios, o qual passou dos lugares *premium* para lugares de classe económica.

Crescimento na atividade de Transporte Aéreo

Na TAP, o crescimento da procura mostrou-se ligeiramente superior à média identificada para o sector, situando-se na ordem de 4,8%, expresso em passageiro-quilómetros (PKU).

Assim, na atividade de Transporte Aéreo, o total de vendas e serviços prestados atingiu EUR 2.254,7 milhões, mais 6,2% que no ano anterior, na sequência de uma política comercial agressiva.

O negócio do **transporte aéreo**, a principal atividade do Grupo TAP, representou, em 2012, **86,1% do total do volume de negócios** da Empresa.

Principais vetores da política comercial

Em 2012, visando uma crescente satisfação do Cliente e uma constante diferenciação, em relação às empresas concorrentes, a TAP manteve a sua orientação, no sentido de uma procura continuada do reforço da qualidade dos seus produtos e serviços, bem como das mais adequadas soluções para as viagens dos seus passageiros.

A Companhia prosseguiu no desenvolvimento da sua estratégia, mantendo, como objetivo central, a execução de uma gestão rigorosa e eficaz, no âmbito dos equipamentos e dos recursos, privilegiando as seguintes vertentes:

Reforço das ligações entre a Europa e África e o Brasil, contribuindo para o crescimento e melhoria do *hub*

A TAP prosseguiu o esforço centrado no crescimento e na melhoria do *hub* Lisboa, garantindo o serviço ao tráfego de ligação. Complementarmente, a operação no aeroporto do Porto, como 2º *hub* operacional, foi mantida, no sentido de corresponder aos volumes de tráfego originados à partida do norte do País.

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

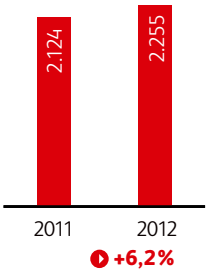
A lógica de operação foi continuada, tendo-se focalizado na consolidação das ligações entre a Europa e o Brasil e África.

Uma política de ajustamento da operação à procura, acompanhada por melhorias horárias, viabilizou o lançamento de 3 novos destinos no médio curso – Berlim, Turim e Bucareste –, numa perspetiva de aproveitamento de oportunidades de negócio.

Proveitos do Transporte Aéreo

Vendas e Serviços Prestados

EUR milhões



Política de ajustamento da operação à procura						
	Verão	Motivação	Final Verão	Motivação	Inverno	Motivação
Europa			Encerramento operação a Atenas; Manutenção da operação com a Aegean Airlines	Crise e insegurança com reflexos nos resultados		
	Descombinação da operação diária Lisboa-Porto-Luxemburgo, em Porto-Luxemburgo em 7 voos/semana e Lisboa-Luxemburgo em 4 ou 5 voos/semana (dependendo do período)	Ajustamento ao comportamento da linha no Verão				
	Reforço das operações a Varsóvia e a Dusseldorf de 5 para 7 voos/semana	Ajustamento ao comportamento das linhas no Verão			Reforço da operação a Manchester de 5 para 7 voos/semana	Ajustamento ao comportamento da linha
	Reforço da operação a Sevilha de 7 para 18 voos/semana, por mudança de módulo de capacidade, de ER4 para BEH	Ajustamento ao comportamento da linha			Manutenção do esquema do Verão	Ajustamento ao comportamento da linha
	Reforço da operação a Valência de 19 para 14 voos/semana, por mudança de módulo de capacidade, de BEH para ER4	Ajustamento ao comportamento da linha			Manutenção do esquema do Verão	Ajustamento ao comportamento da linha
África	Reforço da operação a Moçambique de 2 para 4 voos/semana	Ajustamento ao comportamento da linha no Verão			Reforço da operação a Moçambique de 2 para 3 voos/semana	Ajustamento ao comportamento da linha
					Redução da operação a Luanda de 10 para 7 voos/semana	Ajustamento ao comportamento da linha
	Reforço da operação a Accra de 4 para 5 voos/semana	Ajustamento ao comportamento da linha				
	Reforço da operação a Casablanca para 14 voos/semana	Ajustamento ao comportamento da linha				
Atl. Sul	Redução da operação no Natal de 4 para 3 voos/semana	Ajustamento ao comportamento da linha no Verão			Redução da operação em Viracopos de 3 para 2 voos/semana	Ajustamento ao comportamento da linha

Política de gestão de espaço

Em 2012, deu-se início à implementação do novo sistema de *Revenue Management – O&D oriented* –, proporcionando à TAP a utilização das práticas mais avançadas da Indústria. O novo sistema, que permitirá efetuar uma gestão mais eficaz através de uma melhor seleção de tráfego na Rede, proporcionará garantir uma maior rentabilidade da operação.

Redução das despesas de comercialização

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

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.

Comunicação com os Clientes

Na atividade da TAP na qualidade de Golf Friendly Airline

Através da organização de eventos próprios, a TAP associa-se ao Golfe em Portugal. Em 2012, a atividade foi mantida, com a realização de 4 torneios, com o apoio técnico do Clube TAP, enquanto parceiro preferencial para o Golfe.

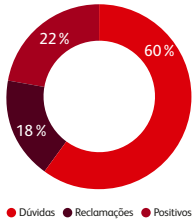
- Dois Torneios Victoria (Troia/maio e Vidago/setembro)
- TAP Open Algarve (novembro)
- Victoria Open Brasil (Baía/setembro)

Com a marca FLIP FLAP para os mais novos

Esta nova marca surge na linha de comunicação da TAP: **Só há uma maneira de viajar** – TAP Portugal de Braços Abertos –, e tem como objetivo estar nos vários pontos de contacto da TAP com o público mais jovem. Lançada oficialmente no Dia Mundial da Criança – 1 de junho de 2012 –, data em que a TAP proporcionou um batismo de voo a 41 crianças, a marca FLIP FLAP passou a estar presente em todas as ações dirigidas aos mais pequenos, como sejam os conteúdos dedicados e *merchandising* a bordo, refeições para os mais novos, revista de bordo, áreas específicas no aeroporto, *website* dedicado e outras ações de *street marketing*.

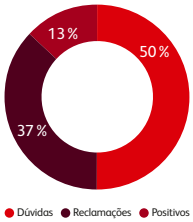
Facebook

Questões colocadas pelos seguidores



Twitter

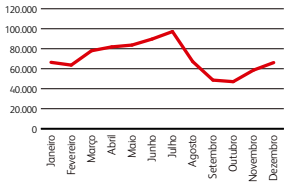
Questões colocadas pelos seguidores



Instagram

YouTube

Visualizações em 2012



Nas Redes Sociais como uma forma de relacionamento com os Clientes

As redes sociais representam o mais novo canal de comunicação que a TAP está a utilizar para interagir com os seus Clientes. Na base desta opção, está o imediatismo da ferramenta, a adesão de milhões de utilizadores, bem como a velocidade de propagação da informação. Três principais objetivos orientam o forte posicionamento da TAP na área do *Social Media*:

- *Customer Service & Relationship* – responder ao Cliente no menor tempo possível (15 a 30 minutos), e antecipar e gerir situações de crise;
- *Reforço da relação* – criar e manter uma forte relação, principalmente emocional, com os seus seguidores, disponibilizando o conteúdo que interessa realmente aos Clientes, desenvolvendo passatempos e concursos dedicados e com potencial de interação, e trazendo para as ruas as campanhas e participações dos seguidores, em ações de *street marketing*, associadas ao Facebook e às outras redes;
- Promoção de *Marketing* – Manter uma estratégia semanal, adequada a cada rede, tipo de público e respetivo idioma, que comunique com cada seguidor, na rede em que este mais gosta de estar presente, mantendo-o a par do que a TAP faz em termos de produto, preço, promoções, e ações de rua, entre outros.

No Facebook

No final de 2012, o Facebook da TAP – nos mercados de Portugal e do Brasil –, totalizava mais de 330 milhares de fãs, representando um incremento de 150 milhares de fãs, face a 2011, e no perfil oficial da página de Portugal, uma média de 12 a 13 mil novos fãs/mês. Conforme informação desta página, Portugal, Brasil e Reino Unido representam os três principais mercados, dos quais os fãs da TAP são oriundos. Ainda, de acordo com o Socialbakers.com – a fonte mais citada a nível mundial, sobre dados globais de utilização do Facebook –, a TAP tem o melhor serviço ao Cliente nesta rede social em Portugal, destacando-se significativamente das restantes empresas que integram o TOP das *marcas com devoção social*.

No Twitter

Totaliza cerca de 10 mil seguidores

No Instagram

Desde junho 2012, em seis meses, a TAP é, já, seguida por 10 mil pessoas.

No YouTube

Entre os vídeos que mais contribuíram para o desenvolvimento deste canal na TAP, destacam-se: *Flashmob* no Aeroporto de Miami; *Retrofit* do A340; Prémios *World Travel Awards*; Dia da Criança/Lançamento da marca FLIP FLAP e Vídeo Oficial da Música *Braços Abertos*.

	Flytap.com	TAP Victoria	TAP Corporate
Visitas Únicas	9.644.566	1.218.838	53.024
Pageviews	37.015.001	15.975.766	230.681

Política de inovação

Na sequência do lançamento de aplicações gratuitas para os telemóveis, foi alargada a oferta de conteúdos e funcionalidades aos dispositivos Android onde é, agora, também possível aceder ao *mobile check-in*, a informação sobre horários de voos, bem como consultar as campanhas de preço em vigor, ou proceder à inscrição no Programa Victoria, entre outras facilidades. Igualmente, através desta aplicação, os Clientes Victoria têm disponível uma área reservada onde, após autenticação do número de Membro, podem aceder e consultar, com segurança, a respetiva conta pessoal.

Serviço a bordo

– In-Flight Entertainment

Com o intuito de melhorar a qualidade no serviço a bordo, nos sistemas de entretenimento, e no conforto de cadeiras em classe Y, na frota de longo curso, procedeu-se à substituição de todo o equipamento de entretenimento nos aviões A340, por um sistema IFE (*In-Flight Entertainment*), interativo em todo o avião. No final de 2012, sete aeronaves disponibilizavam, já, o novo sistema de IFE, num esforço de uniformização da experiência de voo dos clientes passageiros.

– TAP | Executive

No mesmo sentido, verificou-se em 2012, o início da reformulação do serviço a bordo da classe executiva (TAP | Executive) iniciativa que, processando-se de forma faseada, deverá concluir-se durante o próximo ano. O novo conceito, proporcionando um ambiente mais confortável, peças de serviço sofisticadas e menus criativos, envolve o revestimento das cadeiras com novos tecidos e a aplicação de alcatifa com tons em harmonia. A complementar, no sentido de garantir um ambiente mais acolhedor, de salientar uma iluminação mais suave e a substituição das mantas por edredons macios e envolventes, com os novos *kits* de conforto, em materiais 100% naturais, a sofisticação das peças do serviço de mesa, bem como a qualidade dos têxteis portugueses.

Por fim, os novos menus reinterpretam a cozinha típica portuguesa, numa associação de tradição com modernidade, com ingredientes frescos e saudáveis, em novas criações, em que se inclui uma seleção de seis novas sopas, entre outras.

Política de Fidelização

No âmbito dos programas de fidelização TAP Victoria e TAP Corporate, verificou-se uma profunda reestruturação nas plataformas de fidelização, bem como do motor de reservas *online*, por forma a potenciar a expansão da presença de ambos os programas em mercados considerados estratégicos e com forte potencial de crescimento. Nestes Programas, foram desenvolvidos esforços no sentido de dinamizar novos contactos e efetuar a comunicação de campanhas de preço TAP, de produto da Companhia ou promoções do próprio programa e dos seus parceiros. Ao longo de 2012, as campanhas divulgadas representaram, relativamente ao Programa TAP Victoria, um total de 6 milhões de contactos tendo, relativamente ao Programa Clientes Corporate, no conjunto dos mercados de Portugal e Espanha, ultrapassado os 997 milhares de contactos.

Na criação do novo *Safety Video*

Este vídeo constitui-se como uma aproximação de uma peça de comunicação fundamental a bordo – o *safety vídeo* –, à assinatura da Companhia (**Só há uma maneira de viajar** – TAP Portugal de Braços Abertos), lançada em 2011. O Cliente tem um papel fundamental na TAP, e tê-lo como participante ativo na comunicação da Empresa, representa mais uma forma de trabalhar a relação da TAP com os seus Clientes.

Comunicando os Valores da TAP

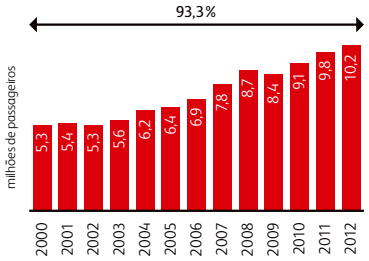
A campanha *De Braços Abertos* tem vindo a ser comunicada junto dos Clientes, mas são os trabalhadores da TAP que dão conteúdo a este posicionamento e a esta assinatura. Independentemente da sua função, cada um dos colaboradores constrói a marca TAP, tendo sido, em 2012, amplamente comunicados os 10 valores da marca (*Cooperação, Dedicação, Dinamismo, Disponibilidade, Entusiamo, Paixão, Proatividade, Profissionalismo, Responsabilidade e Simpatia*), representados por trabalhadores da TAP das mais diversas áreas.

Realização de campanhas

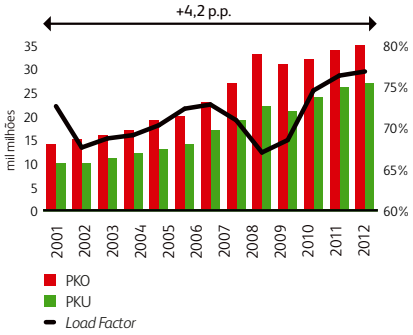
Para além de diversas grandes campanhas, o investimento realizado em campanhas *online* com foco num motor de busca e conduzidas em diversos mercados, traduziu-se num total de 250 milhares de reservas, ou seja mais 17% que em 2011, neste ambiente. Também, no portal flytap.com, com os novos mercados e idiomas lançados em 2012, o *website* da Companhia passou a disponibilizar informação e promoções em 50 mercados e em 23 idiomas.

- Sueco; Finlandês; Dinamarquês; Norueguês; Checo; Croata; Húngaro; Inglês como novo idioma para o mercado do Brasil (junho)
- Romeno; Turco; Ucraniano; Inglês como novo idioma para os mercados da Alemanha e de Áustria (julho)
- Três novos mercados: Estónia; Letónia e Lituânia

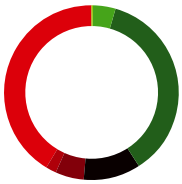
Passageiros Transportados
Operação Regular



Oferta, Procura e *Load Factor* de Passageiros
Passageiro-Km e %



Tráfego (PKU) por Sector de Rede Linhas
Voos regulares



- 0,5% Continente
- 4,0% Regiões Autónomas
- 36,5% Europa
- 10,4% África
- 5,4% Atlântico Norte
- 2,0% Atlântico Médio
- 41,1% Atlântico Sul

Rede de Linhas

Na operação da Rede de Linhas da Companhia, a TAP prosseguiu, em 2012, a sua estratégia no sentido de disponibilizar uma oferta de serviços de qualidade e ajustada às necessidades dos seus Clientes, por forma a corresponder às suas expectativas.

No total de rede, o nível de oferta da operação regular registou um aumento da ordem de 4,1%, para um acréscimo na procura de 4,8%. O coeficiente de ocupação incrementou, em consequência, 0,5 p.p. para 76,8%. O total de passageiros transportados atingiu cerca de 10,2 milhões (+4,5%), tendo os proveitos de passagens totalizado EUR 2.112,9 milhões, mais 7,0% que em 2011.

Na operação foram realizados cerca de 106 mil serviços. Refira-se, adicionalmente, a presença em mais de 79 mil voos operados por outras companhias, ao abrigo de acordos de código repartido. A Companhia voou cerca de 253 mil horas com equipamento próprio, e mais de 55 mil horas com equipamento da Portugália, perfazendo, no total, mais 4,3% que em 2011. O número de quilómetros percorridos correspondeu, respetivamente a 181,6 e a 30,2 milhões.

Rede médio curso

O tráfego do médio curso representou, em 2012, 41,0%, do total da Rede de Linhas, quando expresso em passageiro-quilómetros (PKU), mais 0,4 p.p. que em 2011.

- Nas Regiões Autónomas, a análise rigorosa à operação, perspetivando uma melhor adequação entre oferta e procura na rota Lisboa-Funchal, motivou a suspensão de voos, efetivada de forma dirigida a operações com menor índice de ocupação.
- Assim, a oferta para este sector de Rede diminuiu 1,7%, tendo a procura registado uma redução superior, na ordem de 2,8%, diminuindo o coeficiente de ocupação em 0,8 p.p., para 69,6%.

  As Regiões Autónomas registaram um peso de 4%, menos 0,3 p.p. que em 2011.
- Na Europa, correspondendo a 36,5% da procura total, a região constitui-se como o 2º sector mais importante na rede da TAP. No entanto, considerando, também, a procura do Continente e das Regiões Autónomas, constata-se que a região Europeia representou 41% do total da procura da Companhia, em 2012.

  O aumento de oferta neste sector de rede, da ordem dos 4,7%, foi inteiramente compensado pelo crescimento da procura, que acabou por se situar em 6,9%. O coeficiente de ocupação registou, como consequência, um acréscimo de 1,5 p.p., posicionando-se em 72,7%.
- No Continente, registou-se a prossecução das diretivas da Autoridade da Concorrência, colocando voos entre Lisboa e Porto com intervalos inferiores a 3 horas, entre as 6H00 e as 22H00.

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

Rede longo curso

O tráfego do longo curso representou 59,0% do total da Rede de Linhas, menos 0,4 p.p. que em 2011.

- Em África, perspetivando-se o reforço competitivo do *hub* de Lisboa, oferecendo boa conectividade de e para outros destinos intra-europeus servidos pela Companhia, foi efetuado o aumento da oferta de operação, na ordem dos 7,2%. Face ao acréscimo de 8,2% verificado na procura, o coeficiente de ocupação registou um ligeiro acréscimo, de 0,7 p.p., situando-se em 73,5%.

  A representatividade da região, no total da rede, situou-se em 10,4%, mais 0,3 p.p. que o verificado em 2011.

- No Atlântico Norte a procura dirigida a este sector de rede registou um forte acréscimo, da ordem dos 20,0%, tendo-se verificado um crescimento na oferta de 14,4%, decorrente da introdução no 2º semestre de 2011, de um novo destino na região, a operação a Miami. Em consequência, o índice de ocupação registou uma variação positiva, na ordem dos 3,7 p.p., para 80,1%. O peso do tráfego no total da rede aumentou, ligeiramente, face a 2011, situando-se em 5,4%.

- No Atlântico Médio, a contração da procura para esta região, da ordem dos 2,6%, foi ligeiramente superior à redução da oferta, na ordem dos 1,9%. O coeficiente de ocupação apresentou, em consequência, uma pequena redução, de 0,6 p.p., situando-se em 78,0%. A representatividade no total da rede registou um decréscimo de 0,2 p.p., face a 2011, situando-se nos 2,0%.

- Na região do Atlântico Sul, o acréscimo da oferta para esta região, da ordem dos 2,5%, foi ligeiramente superior ao incremento da procura, que atingiu os 1,8%. O coeficiente de ocupação apresentou, em consequência, uma pequena redução, situando-se em 82,5%.

  Posição de liderança no Brasil

  O Atlântico Sul constituiu o sector de maior representatividade na rede de linhas, atingindo 41,1%, menos 1,2 p.p. que em 2011, continuando a exceder a dimensão do sector de rede Europa.

  O continuado aumento de oferta neste sector de rede, traduzindo tanto o reforço da operação, como a abertura de ligações para novos pontos, como o caso do lançamento da operação a Porto Alegre ocorrida no 2º semestre de 2011, reflete a opção da Companhia no sentido de se especializar no transporte de tráfego entre a Europa e o Atlântico Sul.

Colaboração com companhias parceiras

Prosseguiu a intensificação do relacionamento com as companhias-membro da STAR Alliance, merecendo referência o aumento do número de voos servidos em *code-share* com as parceiras UNITED AIRLINES e AIR CHINA, bem como o alargamento do *code-share* com a AUSTRIAN AIRLINES, em resultado do aumento de destinos oferecidos pela TAP em equipamento próprio, em 2012. Desta forma, foi garantido o incremento dos encaminhamentos, bem como a diversificação da oferta, através do crescimento do número de destinos de código partilhado entre as empresas. De destacar, igualmente, o aumento das ligações com a empresa ETIHAD, cujo *code-share* teve início no final de 2011.

Ainda, de referir as negociações, estando o processo técnico atualmente em curso, para implementação de acordo de *code-share* com a congénere AVIANCA/TACA.

Por fim, saliente-se, ainda, os novos acordos de *code-share* com a FINNAIR (abril), S7 Airlines (junho) e Emirates (dezembro), decorrentes da contínua abertura da Empresa a novas oportunidades de cooperação, sempre no sentido da obtenção do benefício para os seus passageiros, que uma continuada expansão de rotas e destinos em parceria, pode representar.

		Variação sobre o ano anterior		
Região	Volume de Tráfego (Milhares de Passageiros)	Capacidade (PKO)	Tráfego (PKU)	Coeficiente de Ocupação
Continente	567.243	-2,3%	1,0%	59,8%
Regiões Autónomas	947.448	-1,6%	-2,8%	69,6%
Europa	6.105.387	4,7%	6,9%	72,7%
África	675.402	7,2%	8,2%	73,5%
Atlântico Norte	254.700	14,4%	20,0%	80,1%
Atlântico Médio	84.599	-1,9%	-2,6%	78,0%
Atlântico Sul	1.551.587	2,5%	1,8%	82,5%
Total	10.186.366	4,1%	4,8%	76,8%

Acordos de Cooperação e Parcerias * 2012

Portugal	
Continente	Brussels Airlines, Continental Airlines (até março), Egyptair (até março), Emirates (desde dezembro), Lufthansa, Sata International, Swiss, Turkish Airlines, Ukraine International, United Airlines (desde março), US Airways (desde março)
Regiões Autónomas	Austrian Airlines, Sata International

Europa	
Alemanha	Aegean Airlines, Air China, Austrian Airlines, Brussels Airlines, Croatia Airlines, Etihad Airways, LOT - Polish Airlines, Lufthansa, Sata International (até março), Thai Airways, Turkish Airlines, United Airlines, US Airways
Áustria	Aegean Airlines (desde outubro), Austrian Airlines, Brussels Airlines, Ukraine International
Bélgica	Austrian Airlines, Brussels Airlines, Etihad Airways, Finnair (desde abril), LOT - Polish Airlines, Thai Airways (desde março), Ukraine International, United Airlines
Bósnia e Herzegovinia	Austrian Airlines
Bulgária	Austrian Airlines, Lufthansa
Croácia	Croatia Airlines, Lufthansa
Dinamarca	Lufthansa, Sata International (até março)
Espanha	Aegean Airlines, Air Canada (de março a outubro), Air China, Austrian Airlines, Croatia Airlines (de março a outubro), Egyptair, Sata International (até março), Spanair (até março), Thai Airways, Turkish Airlines, Ukraine International (desde março)
Eslováquia	Austrian Airlines
França	Brussels Airlines, Sata International (até março)
Finlândia	Finnair (desde abril), Lufthansa
Grécia	Aegean Airlines, Lufthansa, Swiss
Holanda	Finnair (desde abril), LOT - Polish Airlines, United Airlines
Hungria	LOT - Polish Airlines (desde outubro), Lufthansa
Irlanda	British Midland, Sata International (até março)
Itália	Aegean Airlines, Air China, Alitalia, Austrian Airlines, Croatia Airlines, Egyptair, Etihad Airways, LOT - Polish Airlines, Ukraine International (desde março)
Noruega	Lufthansa
Polónia	LOT - Polish Airlines
Reino Unido	Aegean Airlines, Air Canada, British Midland, Etihad Airways, South African Airways , Ukraine International (desde março), United Airlines
República Checa	LOT - Polish Airlines (desde março), Lufthansa
Roménia	Austrian Airlines, LOT - Polish Airlines (desde março), Lufthansa
Russia	Siberia Airlines (desde junho)
Sérvia	Austrian Airlines, Spanair (até março)
Suécia	Brussels Airlines, Lufthansa, Sata International (até março)
Suiça	Austrian Airlines, Croatia Airlines, Etihad Airways, Finnair (desde abril), LOT - Polish Airlines, Swiss, Thai Airways, Ukraine International, United Airlines
Turquia	Turkish Airlines
Ucrânia	Ukraine International

Médio Oriente	
Emirados Arabes Unidos	Emirates (desde dezembro), Etihad Airways

África	
África do Sul	South African Airways
Egipto	Egyptair
Ghana	South African Airways
Marrocos	Etihad Airways (desde outubro)

Atlântico Norte	
Canada	Air Canada, Sata International
E. U. A.	Air Canada, Continental Airlines (até março), Sata International, United Airlines, US Airways

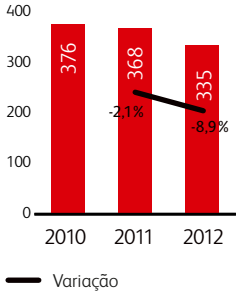
Atlântico Central	
México	Continental Airlines (até março)

Atlântico Sul	
Brasil	TAM

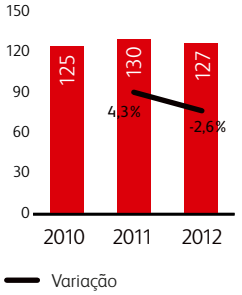
Oriente	
China	Air China
Hong Kong	Emirates (desde dezembro), Lufthansa
Malásia	Emirates (desde dezembro)
Singapura	Emirates (desde dezembro), Lufthansa
Tailândia	Emirates (desde dezembro), Thai Airways

* Operação por companhia parceira

Tráfego de Carga e Correio
TKU' s milhões



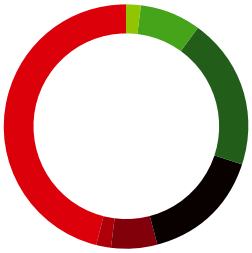
Proveitos Totais de Carga e Correio
EUR milhões



Carga

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



- 2% Continente
- 8% Regiões Autónomas
- 20% Europa
- 16% África
- 6% Atlântico Norte
- 2% Atlântico Médio
- 46% Atlântico Sul

Consolidação do seu excelente posicionamento estratégico entre a Europa e a América do Sul e África

2012 foi um bom ano para a TAP–Cargo. Apesar de um novo ano recessivo para a carga aérea a nível mundial, seguindo a tendência do ano anterior, a receita de carga e correio caiu apenas 2,6% em relação ao seu máximo histórico, atingido em 2011. Contudo, a TAP–Cargo foi responsável pela melhoria da sua margem contributiva para o negócio, devido ao cumprimento de um programa de redução de custos operacionais, nomeadamente, nas vertentes de transporte terrestre e fretamentos.

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

Cerca de 70% da receita de carga e correio é gerada no estrangeiro. O mercado mais importante em receita foi contudo Portugal, seguido por esta ordem pela Alemanha, Itália, Brasil, EUA e França. Em termos de percentagem de crescimento Portugal, Bélgica e EUA foram os mercados mais produtivos.

Em busca da satisfação do Cliente, foi continuado o desenvolvimento da atividade em toda a gama de produtos como carga geral, correio, carga valiosa, carga expresso, carga em temperatura controlada, carga de grande formato, animais vivos entre outros. A TAP–Cargo estende também a sua atividade a serviços *charters* dedicados, regulares ou pontuais, nomeadamente, para transporte de carga especial ou de grande formato, consoante a logística pretendida pelo Cliente.

Em 2012, a primeira prioridade de investimento incidiu na área das tecnologias de informação. O novo sistema Cargospot abrange agora as áreas de reservas, controlo de espaço da aeronave, *pricing*, gestão de receita, faturação e contabilidade, numa plataforma integrada.

A CE e a autoridade nacional aduaneira especificaram em Portugal, mais informação eletrónica, 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.

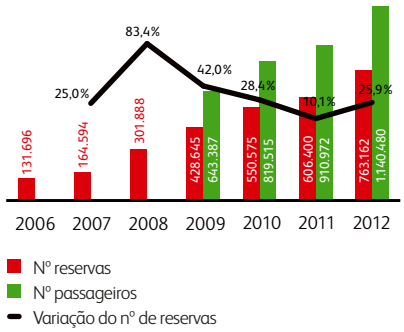
Para este propósito, foi já implementado o ICS–*Import Control System*, e o ECS–*Export Control System*, estando-se também a trabalhar no projeto SDS–Sistema de Declarações Sumárias.

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

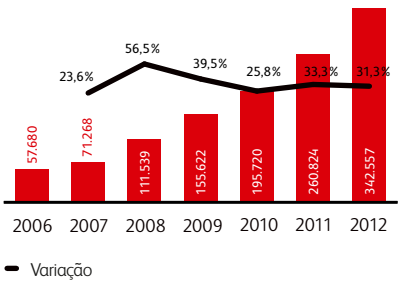
Novos Projetos

- *Cargospot* – Integração de reservas e *pricing* com faturação e contabilidade
- ICS, ECS and SDS – Novos requisitos CE e autoridades alfandegárias
- *E-freight*

Reservas *online*



Receitas *online*
EUR milhares



e_commerce

Presença do portal Flytap.com em 50 mercados, em 23 idiomas

A atividade *online* da TAP traduziu-se num volume de receita vendida na ordem dos EUR 342,5 milhões, mais 31,3% que em 2011, correspondendo a um total de 1,1 milhões de passageiros. Os números apresentados por este canal de distribuição, que é já responsável por 13,7% da receita global dos mercados refletem, de forma clara, a crescente disponibilização de um leque alargado de opções relativamente à reserva, pagamento e emissão de bilhetes. Em volume de vendas, de referir com maior destaque, os mercados do Brasil, onde a TAP protagonizou um assinalável crescimento de 79%, e da Alemanha, onde as vendas registaram, igualmente, uma evolução bastante apreciável, na ordem dos 77%.

Em 2012, o portal FLYTAP, já presente em 47 mercados, foi alargado para a Estónia, Letónia e Lituânia tendo passado, igualmente, a estar disponível em sueco, dinamarquês, finlandês, norueguês, checo, croata, turco, romeno, húngaro e ucraniano.

Prosseguindo a sua estratégia de diversificação e localização de oportunidades de negócio, foi inaugurado, em 2012, um novo canal de vendas, o canal *mobile*. Com o lançamento do portal FLYTAP e motor de reservas para dispositivos móveis, a TAP passa a promover vendas, num total de 23 idiomas e 50 mercados, com um amplo leque de formas de pagamento, tanto internacionais como locais, como o iDeal, na Holanda e a aceitação do pagamento em moeda local, na Turquia e na África do Sul.

A plataforma de reservas *online* foi remodelada, de forma a cumprir requisitos de melhor adequação da oferta e disponibilidade de voos às pesquisas dos utilizadores.

Nos Programas de Afiliação foram desenvolvidos esforços de alargamento da presença *online*, tendo sido dinamizados novos contactos e ações de promoção. Complementarmente, e no sentido de consolidar uma estratégia baseada na disponibilização de serviços alvo de elevada procura, foi lançada no Flytap.com uma nova funcionalidade, permitindo solicitar reembolsos *online* nos mercados da Holanda, Grécia, Bélgica, Roménia, Irlanda, Alemanha, Finlândia, Portugal, Luxemburgo, Espanha, França, Itália e Áustria. Em complemento desta oferta, ocorreu o alargamento dos serviços *online* através das novas parcerias com a Royal Caribbean (com a introdução da possibilidade de reservas de cruzeiros *online* no mercado português) e com a ANA Aeroportos de Portugal (no âmbito da venda de estacionamento nos parques dos aeroportos de Lisboa, Porto e Faro), bem como o alargamento do *Web Check-in* e *Mobile Check-in* para as origens Casablanca, Bilbao, Sevilha, Marraquexe, Luxemburgo, Helsínquia, Turim, Berlim e Valencia. Nesta área foi, igualmente, efetuado o lançamento de uma nova aplicação de venda integrada de Rent-a-car com a Avis, bem como um novo *site cobranded*.

O total de vendas em serviços complementares ao voo foi, em 2012, de cerca de EUR 3 milhões, com uma margem líquida de EUR 560 milhares.

Relativamente aos programas de fidelização TAP Victoria e TAP Corporate, verificou-se uma profunda reestruturação nas plataformas de fidelização e do motor de reservas *online* de forma a potenciar a expansão da presença de ambos os programas em mercados considerados estratégicos e com forte potencial de crescimento.

- **Lançamento do novo canal de vendas – o canal *mobile***
- **Disponibilização de serviços alvo de elevada procura:**
  - Reembolsos *online*;
  - Alargamento para mais origens do *web check-in* e do *mobile check-in*
  - Alargamento de parcerias:
    - Royal Caribbean
    - ANA
    - Avis (venda integrada e novo *site cobranded*)

Serviço ao Cliente

Principais funções

- **Gerir a operação no aeroporto de Lisboa**, tendo em vista a melhoria da pontualidade e regularidade da operação;
- **Gerir a assistência aos passageiros em Lisboa**, em todas as vertentes (*check-in*, transferências e bagagem, entre outras);
- **Garantir a prestação de um serviço de reconhecida qualidade aos passageiros**, nos aeroportos da rede da TAP, assegurando, por antecipação, a resolução de eventuais irregularidades;
- **Coordenar a implementação dos níveis de serviço**, práticas e orientações para os diferentes serviços de assistência em escala;
- Promover a iniciativa, desenvolvimento e implementação de **melhorias de qualidade de serviço**, que sejam reconhecidas pelos Clientes.

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

Principais prioridades em 2012

Irregularidade de bagagem

Seguindo a tendência dos últimos anos, a TAP apresentou uma melhoria na *performance* de irregularidades de bagagem, conseguindo atingir melhorias que rondaram os 22% e os 25%, respetivamente, na Rede e no *Hub*, relativamente a 2011.

Esta melhoria foi, em grande parte, promovida pela implementação de novos processos no acompanhamento da bagagem em transferência no *Hub* de Lisboa, um procedimento essencial devido às limitações de capacidade de processamento de bagagens nos terminais do aeroporto de Lisboa, acentuadas pelas obras de melhoramento em curso (PDAL – Plano de Desenvolvimento do Aeroporto de Lisboa).

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

Ao longo de 2012, foi continuada a concretização de esforços no projeto da área – iniciado imediatamente após a migração para o sistema DCS Amadeus Altea, em finais de 2010 –, visando a passagem ao estado *online* de todas as escalas da rede da TAP. Neste sentido, no final do ano, 84% de escalas encontravam-se a funcionar em Amadeus Altea, tendo-se verificado a migração das Escalas de Casablanca, Marraquexe, Bilbao, Luxemburgo, Sevilha e Valência.

Ground Operations Library

Em 2012, foi implementada uma ferramenta para gerir toda a informação relacionada com a assistência em escala e concentrar, num repositório único, diversos manuais e documentos de vários departamentos e áreas operacionais. A introdução desta ferramenta permitiu facilitar o acesso de todas as escalas à informação operacional, e da Direção do Serviço ao Cliente, com melhoria significativa dos processos, verificando-se, designadamente:

- Eficiência nos processos de atualização e revisão da informação;
- Melhor acessibilidade e maior rapidez no acesso à informação;
- Melhor organização dos manuais e documentos;
- Maior controlo e segurança no acesso à informação.

IOSA 2012

O primeiro semestre do ano ficou assinalado pela recertificação IOSA, tendo a respetiva auditoria ocorrido entre os dias 28 de maio e 1 de junho. Esta certificação, para além de representar um atestado de qualidade da TAP, na perspetiva operacional, prefigurou-se, igualmente, como uma oportunidade para verificar a eficácia dos métodos de melhoria contínua que vão sendo adotados.

Este desafio, no que especificamente respeita à Direção do Serviço ao Cliente (DSC), foi superado com zero não conformidades e zero recomendações, significando esta apreciação que todos os processos implementados se encontram de acordo com o fim previsto: *assegurar a prestação de um serviço seguro e de qualidade*.

Esta renovação do Registo IOSA foi constituída por uma Auditoria Operacional a todas as áreas operacionais da TAP, a um voo operacional e sessão de simulador, tendo envolvido dezenas de profissionais, na sua preparação e acompanhamento, para que fosse alcançado o bom resultado obtido.

Imediatamente após a Auditoria IOSA, e ainda no final do primeiro semestre de 2012, teve lugar a Auditoria STAR, com vista à verificação dos requisitos de qualidade operacional e de serviço impostos por esta aliança, tendo a Direção do Serviço ao Cliente tido um comportamento exemplar.

Abertura de novas Rotas

Ao longo do ano, a TAP Portugal inaugurou três novas rotas na Europa, designadamente Berlim, Bucareste e Turim, elevando-se para 77 o número total de destinos operados pela Companhia. A Direção do Serviço ao Cliente participou ativamente em todo o processo de preparação do início da operação naqueles aeroportos, relativamente a operações, infraestrutura aeroportuária e serviços de assistência a passageiros e aeronaves.

Participação no projeto do novo terminal STAR no aeroporto de Heathrow

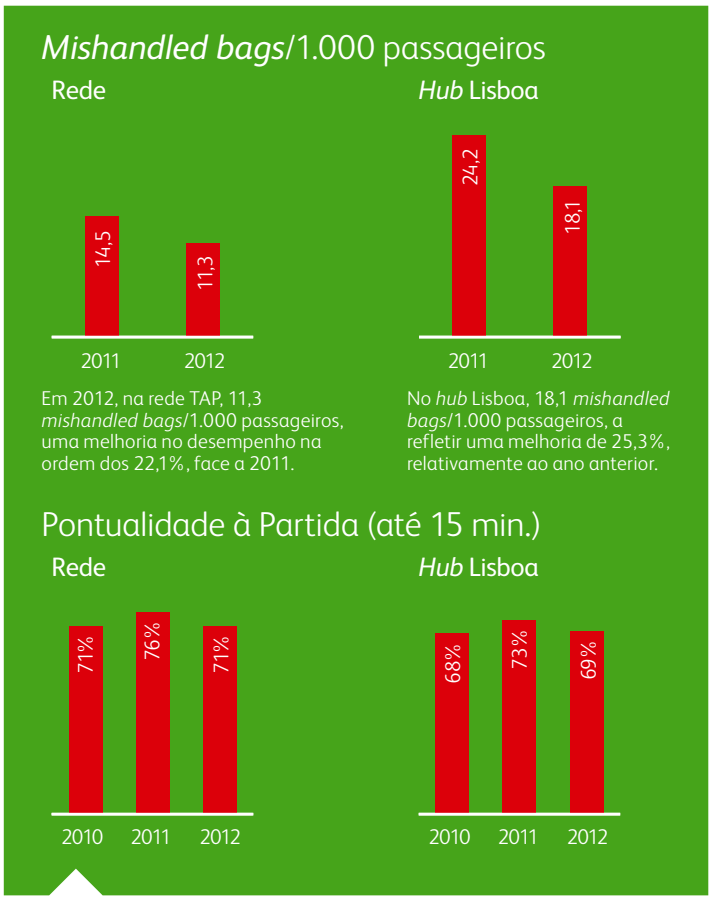
A TAP, através da DSC, foi uma das três companhias STAR que participou ativamente no *Pilot de Self Tagging e Self Service Bag Drop*, num projeto conjunto com o Aeropoto de Londres–Heathrow e o Amadeus, que permitiu definir, pela primeira vez, as especificações deste produto para Amadeus, tendo sido processadas, neste âmbito, 3.700 bagagens.

Melhoria de processos no *Hub* de Lisboa

Reestruturação das comunicações no HubLis – Este projeto teve a finalidade de otimizar as comunicações no principal *Hub* da Companhia, conciliando poupança de custos e melhoria da mobilidade. Para além da distribuição de rádios digitais às equipas no terreno, a reestruturação envolveu a substituição dos telefones clássicos por telefones IP.

CCTV – Após demoradas negociações, conduzidas pela DSC, foi finalmente concedida pelo Aeroporto de Lisboa esta facilidade ao *Hub*, tendo sido autorizada a visualização remota da nossa operação, bem como dos pontos críticos do aeroporto, pelo HCC (*Hub Control Centre*).

Equipa de transferências – foi criada uma equipa polivalente, gerida pela DSC, para coordenação e apoio às transferências de passageiros e bagagens no *Hub*, permitindo melhorar o serviço aos passageiros que cruzam Lisboa entre as Américas, ou África, e a Europa e no sentido inverso.



Frota

A frota do Grupo TAP, que compreende as aeronaves da TAP e da PGA, manteve-se inalterada em relação a janeiro 2010, utilizando na sua rede 71 unidades a 31 de dezembro de 2012. A frota TAP é composta por 55 aeronaves (39 de médio curso e 16 de longo curso) e apresentava, no final de 2012, uma idade média de 11,5 anos. A frota PGA, num total de 16 aeronaves (2 aviões em ACMI da OMNI), não sofreu, igualmente, qualquer alteração.

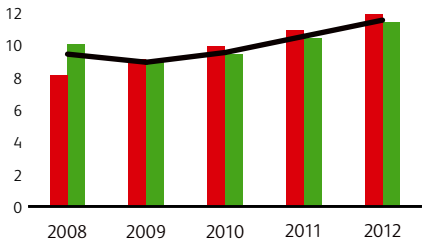
Previsão para 2013

2013 prevê-se que seja um ano de consolidação, não estando, no momento, previstas alterações estruturais nas frotas TAP e PGA.

Não obstante o anteriormente referido, encontra-se a decorrer um estudo para o reforço da operação de longo curso, que envolve a adição à atual frota, de 3 aviões *widebody*, no triénio 2013-2015. Em consequência deste reforço no longo curso, a concretizar-se, será então necessário acautelar, igualmente, um aumento de capacidade no médio curso.

Ficará concluído em maio, com a modificação do último avião (CS-TOA) o projeto de *upgrade* do IFE (*In-Flight Entertainment*) e das cadeiras Y/C da frota A340, correspondendo, desta forma, à necessidade comercial de melhoria do conforto e dos serviços de entretenimento a bordo nesta frota.

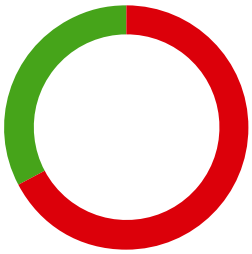
Idade Média da Frota



- Frota Longo Curso
- Frota Médio Curso
- Frota Total

Financiamento da Frota

Em 31 de Dezembro 2012



- Propriedade da Companhia
- *Leasing* Operacional

No total das 55 aeronaves que integravam a frota da TAP, em operação, a 31 de dezembro de 2012, 37 aparelhos eram propriedade da Empresa e 18 operaram em regime de *leasing* operacional.

- **Propriedade da Companhia**
  15 A319; 5 A320; 2 A321; 11 A330 e 4 A340
- ***Leasing* operacional**
  4 A319; 12 A320; 1 A321 e 1 A330

Composição

Aviões em operação em 31 dezembro

	Unidades		Idade Média	Titularidade	Aluguer	2013	
	Dez/11	Dez/12				Adições	Opções
Médio Curso							
A319	19	19	13,6	15	4		
A320	17	17	8,9	5	12		
A321	3	3	11,5	2	1		
Longo Curso							
A340	4	4	17,7	4	0		
A330	12	12	9,9	11	1		
Total	55	55	11,5				

Utilização Média Diária

Block Hours/Dia

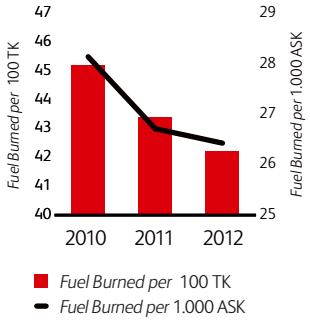
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Médio Curso						
A319	10,39	10,90	10,40	10,18	10,76	10,82
A320	11,08	11,51	10,45	10,65	10,95	12,32
A321	12,38	12,04	10,85	10,88	11,56	11,94
Longo Curso						
A340	13,87	12,90	10,97	13,40	14,37	13,54
A330	15,24	15,16	13,56	13,83	14,66	15,56
A310	13,48	6,78	–	–	–	–

Poupança de Combustível

Frota da TAP Portugal

Durante 2012, a frota da TAP realizou, aproximadamente, 76.000 voos, totalizando 230.000 horas de voo e consumindo um total de cerca de 815.000 toneladas de combustível. O ano, no que respeita a eficiência energética, fica assinalado pelas contestações de países terceiros ao regime do Comércio Europeu de Licenças de Emissão (CELE) e, consequentemente, pelas indefinições decorrentes e suspensão do sistema, para os voos não europeus. Relativamente à operação da TAP, assistiu-se, em 2012, a uma melhoria dos indicadores de eficiência energética e operacional, registando valores significativamente superiores aos verificados nos anos anteriores. O consumo médio de combustível por passageiro situou-se nos 3,1 l/100 PKU.

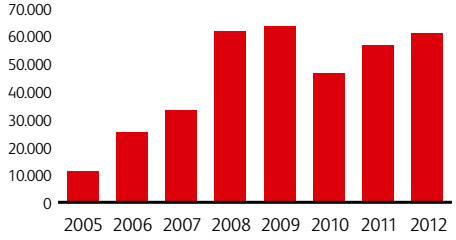
O projeto *Fuel Conservation*, cujo arranque remonta ao ano de 2005, permitiu totalizar, em 2012, uma redução anual das emissões de CO_2 de, aproximadamente, 60.000 toneladas, perfazendo uma redução, desde o início deste projeto, superior a 360.000 toneladas de CO_2.



3,1 kg per 100 PKU
2012 *Passenger Fuel Efficiency*

Em termos de iniciativas desenvolvidas, de salientar, durante 2012, a finalização da substituição dos coletes salva-vidas por outros mais leves e com maior vida útil, permitindo a redução do peso dos aviões, na frota de médio curso. Na área das Operações de Voo, a introdução do *Electronic Flight Bag* (EFB) permitirá, futuramente, a disponibilização aos pilotos de mais e melhor informação, facto que conduzirá, por certo, a uma melhoria dos patamares de eficiência. O EFB possibilitará, no futuro, igualmente, uma redução do peso a bordo, através da eliminação parcial da quantidade de papel. Por seu turno, na área das Operações de Voo, assistiu-se, em 2012, a um reforço dos níveis de adesão a iniciativas de redução do consumo de combustível, casos do *Single Engine Taxi*, do *Reduced Flaps* e *Idle Reverse*, facto que contribuiu, de forma significativa, para os bons resultados obtidos.

Emissões anuais de CO_2 reduzidas
(ton.)



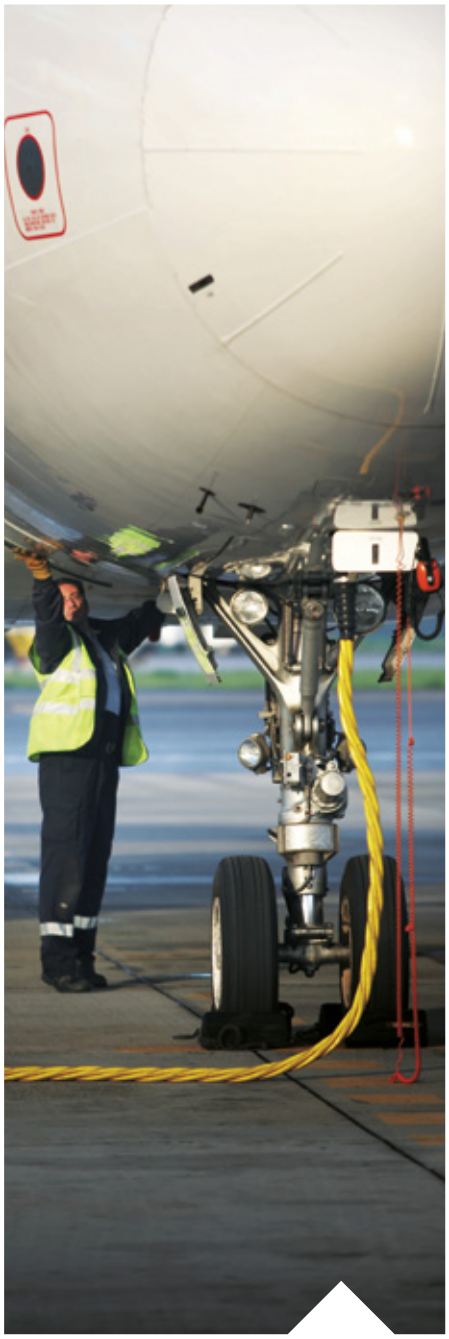
Ainda, de referir um acrescido empenhamento no esforço de melhoria dos dados de combustível de suporte ao *projeto Fuel Conservation* e respetivas iniciativas. Numa procura contínua pela melhoria da qualidade e quantidade da informação, foi desenvolvida uma ferramenta inovadora de suporte ao tratamento e controlo de dados de combustível. Esta ferramenta permite a combinação, numa única plataforma, de um conjunto alargado de dados de diversas fontes, para suporte ao processo de validação de dados, proporcionando um acréscimo de eficiência ao processo, e que conduzirá, seguramente, a uma melhoria da qualidade dos dados obtidos.

Frota da Portugália

Não obstante os custos da rubrica de combustível serem da responsabilidade do Cliente, a PGA gere, internamente, o seu projeto de *Fuel Conservation*, através do trabalho coordenado entre as Direções de Operações de Voo e de Manutenção e Engenharia. Com o intuito de melhorar os níveis de eficiência, a PGA tem vindo a melhorar a sua *fuel policy*, política que enquadra um conjunto de medidas de otimização, com as quais foi possível evitar, em 2012, a emissão de 8 toneladas de CO_2. De referir neste âmbito, em particular, as seguintes iniciativas:

- Programa de redução do peso a bordo, salientando-se, neste caso, a substituição de elementos para fixação do *windshield* (titânio vs aço inox) e a intervenção a nível da cabina. A redução de peso obtida com estas medidas permite um menor consumo e, consequentemente, menor nível de emissões de CO_2;
- Programa de lavagens periódicas das aeronaves.

Ainda, de referir um *refinamento* da ferramenta criada pelo departamento EAT (Engenharia de Apoio Técnico), para controlo e monitorização do consumo de combustível, possibilitando efetuar uma análise mais consistente dos KPIs. Igualmente, no âmbito do Grupo TAP, de salientar os avanços verificados na criação de uma plataforma comum, visando a uniformização das análises de *performance* das frotas. Pretende-se, em 2013, continuar a promover a melhoria contínua e o refinamento de medidas já implementadas, que no cômputo geral poderão representar uma economia de custos de cerca de 0,7%, face ao valor revisto para o ano e, em consequência, uma redução de emissões de CO_2 de cerca de 10 toneladas.



	15 anos antes	2012
Companhias aéreas	5	27
Partidas diárias	6	22
Destinos	578	1.329
Países	106	194
Aviões		4.570
Empregados (milhares)		449

15 anos de atividade

O crescimento da globalização e o reconhecimento da crescente interdependência entre os mercados constituíram-se como factos determinantes, em 1997, para a adoção de uma estratégia global, materializada na criação de uma aliança. A rede STAR Alliance acabava de nascer.

Decorridos 15 anos, com uma dimensão cinco vezes superior, os seus objetivos tornaram-se realidade – é hoje a aliança líder mundial de companhias aéreas, dirigida para o viajante internacional frequente.

STAR Alliance

STAR Alliance: a primeira, a maior e mais premiada

Assumindo-se como a primeira aliança aeronáutica multilateral, a STAR Alliance é, também, a maior e mais premiada aliança de companhias aéreas, cuja rede, com um alcance, verdadeiramente global, proporciona os melhores padrões de conforto e comodidade, com base num compromisso alicerçado em dois conceitos base: *o conceito de Parceria* – um 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* – alcance global da Aliança sustentado por ligações entre os diversos *hubs* das companhias-membro. As companhias aéreas que integram a rede STAR Alliance situam-se entre as mais respeitadas mundialmente, obrigando-se, na qualidade de membro, à manutenção dos mais elevados padrões da Indústria no serviço ao cliente, na segurança e em infra-estruturas técnicas.

Em 2012, registou-se a comemoração de 15 anos de atividade, tendo o início desta ocorrido quando as empresas fundadoras (Air Canada, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Thai e United) se aperceberam que o crescimento da globalização seria acompanhado por uma necessidade crescente de viagens internacionais, para um amplo leque 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, às próprias companhias, o benefício de economias de escala, pelo aumento da quota de mercado e da expansão da rede de destinos.

A STAR Alliance foi, em 2012, novamente, distinguida – a sexta vez nos últimos sete anos –, como a *Melhor Aliança de Companhias Aéreas*. Esta distinção foi atribuída no âmbito dos Skytrax World Airline Awards, considerados como a principal ferramenta de *benchmarking* para avaliação dos níveis de satisfação dos passageiros de companhias aéreas no mundo. O inquérito subjacente, conduzido junto de passageiros representando mais de 100 nacionalidades, abrangeu mais de 200 companhias aéreas, medindo padrões que ultrapassaram 38 fatores, envolvendo produtos e serviços de primeira-linha das companhias. O estudo analisa a satisfação do cliente com base na sua experiência total de viagem, enquanto passageiro de companhia aérea, desde o atendimento em ambiente de aeroporto, até ao serviço a bordo – do *check-in* ao embarque, o conforto dos assentos de avião, a limpeza da cabine, a alimentação, bebidas, entretenimento a bordo e o serviço prestado pelo Pessoal. Toda a informação recolhida é analisada e auditada por uma empresa de estudos de mercado independente.

Futuros membros e desenvolvimento estratégico

De registar, a saída, em 2012, das companhias Spanair, por cessação da atividade, BMI e Blue1, neste caso convertida em fornecedora de capacidade para a SAS. Embora se tenha verificado a junção da TAM com a LAN Chile, formando a LATAM Airlines Group, a TAM permaneceu na Aliança, mantendo-se a LAN na aliança Oneworld. Por seu turno, a Avianca, a Copa Airlines e a TACA Airlines concretizaram as suas adesões, o que permitiu acrescentar, no total, cerca de 50 novos aeroportos à rede global da Aliança, reforçando-se a marca da STAR Alliance nas economias latino-americanas, em rápido crescimento. Igualmente, com a integração da Shenzhen Airlines, a quinta maior transportadora aérea da China, verificou-se o reforço da presença neste país, bem como na globalidade da Ásia, beneficiando os clientes da Aliança de um melhor acesso a uma região economicamente importante. Prosseguindo a política de expansão da sua rede para novos e competitivos mercados, a Aliança aprovou, por unanimidade, o pedido de adesão da Eva Air, um facto que lhe permitirá totalizar, em 2013, oito companhias-membro baseadas na região Ásia/Pacífico. Desde a sua fundação, que a STAR Alliance tem construído, de forma progressiva, a sua presença nesta região, representando aquela decisão um passo importante na implementação da estratégia a longo prazo da Aliança, de ampliação da rede e de oferta de acesso a novas regiões, com um forte potencial económico e de desenvolvimento.

Ainda, de referir, a integração da TAP na STAR Alliance Company Plus, um programa de incentivo e fidelização, projetado para pequenas e médias empresas, através do qual as empresas aderentes passam a ter acesso às áreas vip, podendo, através do *site*, efetuar a troca dos pontos por *upgrades*, passagens e excesso de bagagens, ou mesmo, trocar os pontos por dinheiro. O programa conta, atualmente, com cerca de 1.000 empresas inscritas, prevendo-se que este número venha a duplicar no próximo ano.

Foi, também, possível anunciar em 2012, a designação do Terminal 2, no Aeroporto de Heathrow, como sendo o novo espaço em que ficaram concentradas todas as companhias da Aliança. Esta iniciativa, possibilitando a disponibilização de condições inovadoras, como as mais recentes tecnologias, bem como instalações integradas e alinhamento de processos, permite melhorar, significativamente, as condições de operação da TAP e, em consequência, a experiência dos passageiros.

Declaração de Compromisso Ambiental

A vocação global da Aliança proporciona importantes oportunidades para a cooperação e partilha de informação na vertente ambiental, procurando cada um dos seus membros integrar as

considerações ambientais em todos os aspetos do respetivo negócio. No entanto, apesar de cada um dos membros atuar nas mais diversas regiões do mundo e enfrentar desafios locais específicos, as empresas partilham alguns princípios fundamentais, que representam um desafio para reduzir o impacto no meio ambiente e manter um equilíbrio saudável entre o progresso e a sustentabilidade ambiental, destacando-se:

- Sensibilização e proteção do meio ambiente através de um sistema de gestão adequado;
- Condução do negócio em conformidade com todas as normas ambientais aplicáveis e esperando que todos os colaboradores assumam a responsabilidade pelo cumprimento destes padrões no desempenho das suas funções;
- Trabalhar e comunicar com clientes, governos, comunidades locais, sindicatos, empregados e fornecedores para identificar e solucionar problemas ambientais;
- Prevenir a poluição na fonte, reduzindo o desperdício, através da reciclagem ou eliminação de items, e compra de produtos que sejam reutilizáveis ou que contenham materiais reciclados;
- Envidar todos os esforços para desenvolver e utilizar tecnologia que respeite o ambiente e promover o aperfeiçoamento das normas ambientais nas compras de novas aeronaves, equipamentos e instalações;
- Finalmente, procurar novos métodos para equilibrar a necessidade constante de desenvolvimento com o compromisso de proteger o meio ambiente, através da melhoria contínua.

A rede da STAR Alliance apoia a IATA e a sua visão de crescimento neutro em carbono, a médio prazo, através de uma cooperação, alargada a toda a Indústria, no investimento em tecnologia, da melhoria da eficiência operacional e da criação de melhores infra-estruturas e incentivos económicos.

Regiões	Principais aeroportos *hub*
Europa	
Adria Airways	Ljubljana, Pristina
Aegean Airlines	Atenas, Heraklion, Larnaca, Rodes, Thessaloniki
Austrian	Viena
Brussels Airlines	Bruxelas
Croatia Airlines	Zagrebe
LOT Polish Airlines	Varsóvia
Lufthansa	Frankfurt, Munique
Scandinavian Airlines	Copenhaga, Estocolmo, Oslo
Swiss	Zurique
TAP Portugal	Lisboa, Porto
Turkish Airlines	Ankara, Istambul
África	
EGYPTAIR	Cairo
Ethiopian Airlines	Addis Ababa, Lome
South African Airways	Joanesburgo
América do Norte	
Air Canada	Montreal, Toronto, Vancouver
United	Chicago, Cleveland, Denver, Guam, Houston, Los Angeles, Nova Iorque (Newark), São Francisco, Toquio (Narita), Washington (Dulles)
US Airways	Charlotte, Filadelfia, Phoenix, Washington, D.C.
América Central	
Avianca-TACA	Bogota, Lima, San Salvador, San José
Copa Airlines	Panama City
América do Sul	
TAM	Brasilia, Rio de Janeiro, São Paulo
Ásia	
Air China	Chengdu, Pequim, Xangai
ANA	Toquio (Haneda), Toquio (Narita)
Asiana Airlines	Seoul Incheon, Seoul Gimpo
EVA Air (*)	Taipé
Shenzhen Airlines	Shenzhen, Guangzhou
Singapore Airlines	Singapura
Thai Airways Intl	Bangkok, Chiang Mai, Hat Yai, Phuket
Sudoeste da Ásia / Austrália	
Air New Zealand	Auckland, Hong Kong, Los Angeles

(*) a integrar brevemente

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.

TAP Serviços

Através de um profundo empenhamento no cumprimento das suas diferentes missões, a TAP Serviços visa permitir às Unidades de Negócio e empresas do Grupo a focalização na sua atividade *core*

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

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

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

Assegurar a instrução dos processos de inquérito e disciplinares.

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

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

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

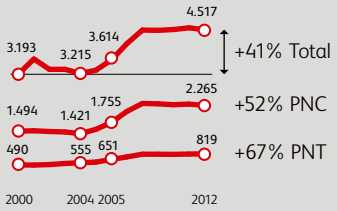
Auditoria – Zelar pelo negócio do Grupo através de uma abordagem de auditoria sistemática e disciplinada, procedendo ao planeamento, desenvolvimento e execução de atividades que garantam o bom funcionamento dos sistemas de controlo interno e que promovam a conformidade da gestão e governação do Grupo.

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

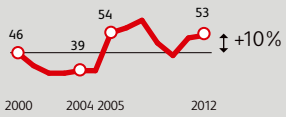
Atividade dos Clientes da TAP Serviços

Passageiros transportados
(milhões)

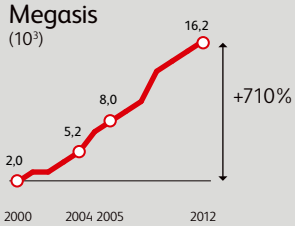
Colaboradores Transporte Aéreo
(nº médio)



Clientes Terceiros Manutenção e Engenharia



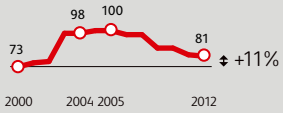
Utilizadores dos serviços da TAPNet Megasis
(10^3)



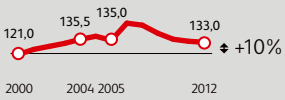
Capacidade (PKO)
(10^9)

Aviões
(31 Dezembro)

Movimentos SPdH
(10^3)



Exames complementares de diagnóstico UCS
(10^3)



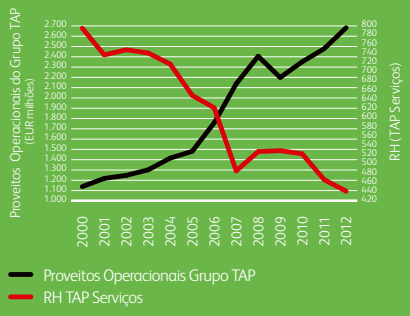
Esforço de reestruturação interna da Unidade de Negócio, no sentido da modernização e melhoria continuada dos seus serviços, desenvolvendo processos ao nível das melhores práticas do mercado, com reflexo num incremento significativo de eficiência, a par de uma contínua redução de custos.

Capacidade de suportar as constantes alterações e necessidades nos negócios dos seus Clientes, a desenvolverem atividades em mercados acentuadamente competitivos.

Processos estruturados de gestão de *performance* e da relação com os seus Clientes, a contribuir para uma constante monitorização e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, por estes, aos seus Clientes.

Criada em 2004 – antecedendo um período de acentuado crescimento para a TAP –, **a atividade na Unidade de Negócio TAP Serviços refletiu o desenvolvimento registado nas Unidades de Negócio e empresas do Grupo suas Clientes, evidenciando uma crescente eficiência operacional.**

Eficiência TAP Serviços



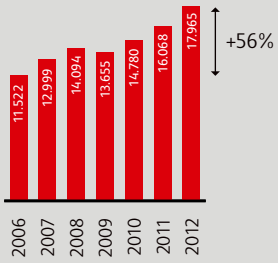
TAP Serviços

Um modelo organizacional de serviços partilhados

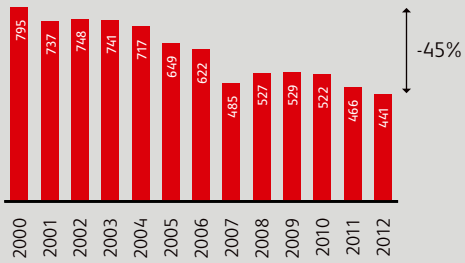
A envolver uma estrutura com prestação de serviços financeiros, de recursos humanos, compras e armazéns, administrativos, auditoria e jurídicos, para além de outras atividades de suporte, a TAP Serviços disponibiliza às restantes Unidades de Negócio e empresas do Grupo TAP uma plataforma de crescimento sustentado, proporcionando um conjunto amplo de benefícios, donde se destacam:

- Permitir às Unidades de Negócio e empresas do Grupo focalizarem-se na sua atividade *core*;
- Diminuição significativa de custos, através da obtenção de economias de escala, e redução de duplicações;
- Melhoria da eficiência dos processos, por via da utilização das melhores práticas;
- Desenvolvimento de competências especializadas na TAP Serviços;
- Melhoria considerável no apoio ao processo de decisão dos clientes, através de uma maior eficiência operacional dos sistemas de gestão;
- Melhoria dos níveis de serviços disponibilizados, por via da normalização dos processos e do incremento da qualidade das funções de suporte;
- Melhor gestão estratégica, através da concentração de recursos qualificados, de um processo de decisão mais célere e fundamentado, de uma gestão efetiva dos recursos disponíveis, da partilha e troca de conhecimento, e de um melhor alinhamento dos recursos com a missão da Empresa.

Processamentos
(000)

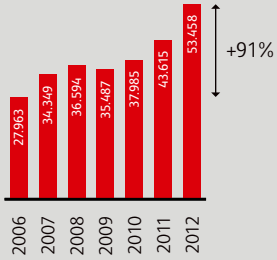


RH TAP Serviços



MENÇÃO HONROSA
PRÉMIO BOAS PRÁTICAS no sector público

Processamentos/FTE



Finanças

A atividade da área de Finanças foi significativamente impactada, no decurso do 2º semestre, pelos trabalhos associados ao processo de *due dilligence*, no âmbito do processo de privatização da Empresa, tendo sido continuado, sempre que possível, o esforço de otimização de processos.

No quadro da atividade das Finanças Corporativas, de referir: a conclusão de diversos aditamentos a financiamentos e linhas de curto prazo em vigor; a negociação de extensões de aluguer de diversas aeronaves; a contratação de financiamentos para diversas viaturas, bem como a montagem, em articulação com a Manutenção e Engenharia, de operação nova de venda e locação simultânea de diversos reatores de reserva. Verificou-se, ainda, o acompanhamento da negociação de diversos contratos de prestação de serviços. A área continuou a assegurar o acompanhamento estreito do comportamento dos diversos mercados, tendo negociado condições para aplicação de excedentes de tesouraria e contratado diversas transações de cobertura de risco no âmbito dos combustíveis e, também, de licenças de emissão de CO_2 (no quadro da regulamentação do Comércio Europeu de Licenças de Emissão).

Adicionalmente, foi preparada e facultada, ao longo do ano, informação para diversas entidades, quer no quadro do processo de privatização em curso, quer destinada a entidades financeiras, quer ainda a entidades de supervisão, de fiscalização (como seja, tributária), de auditoria, e ao acionista.

Recursos Humanos

O modelo de Recursos Humanos (RH) da Empresa, suportado numa lógica de otimização de recursos e em contínua inovação, encontra-se estruturado nas três seguintes principais áreas:

- Uma vertente transacional (onde se incluem Administração de Pessoal e Vencimentos, *Travel Office* e Informação de Gestão de RH), progressivamente automatizada, proporcionando maior rapidez de resposta e a melhoria na qualidade do serviço prestado, com menor custo;
- Uma vertente transformacional (onde se incluem Gestão de Talento, Recrutamento e Seleção e Formação Profissional), com a missão de identificar, desenvolver, formar e apoiar pessoas, visando a criação de valor para o negócio;
- Ligada a estas vertentes, a área designada por Recursos Humanos no Negócio, ou seja, o âmbito de intervenção direta dos diretores de RH das diferentes Unidades de Negócio da Companhia – os *HR Business Partners*.

De destacar, ao longo de 2012, no âmbito da Gestão de Talento, a continuidade de um conjunto de procedimentos e processos de gestão, visando gerar compromisso, contribuição e desenvolvimento, através do investimento nas pessoas, bem como no fortalecimento das suas competências técnicas e sociais. Foi, ainda, continuado o esforço no sentido de garantir o alinhamento com os objetivos do negócio, e prosseguir na promoção de práticas de compensação competitivas em relação ao mercado.

Constituíram, igualmente preocupações da área estimular uma cultura organizacional humanizada, por forma a potenciar o trabalho em equipa e a troca de conhecimentos. A criação e sustentação de equipas de elevado desempenho tem sido influenciada através de diversas ações, como sejam o reconhecimento interno e externo das pessoas, a formação contínua para o crescimento de cada profissional, o investimento no desenvolvimento das lideranças e, ainda, os ciclos de conferências e *workshops*, uma iniciativa que contribui para uma perceção do todo do negócio, e coloca o enfoque no papel e na importância de cada pessoa na cadeia de valor.

Ciclo de Conferências de Recursos Humanos – Ao longo de 2012, foram efetuadas 17 conferências, correspondendo a 6.400 horas de formação, abrangendo 2.300 participantes. Abertas a todo o Grupo TAP, as conferências visam a divulgação de temáticas pouco usuais no contexto técnico de trabalho, fomentando o espírito critico, a motivação e a resiliência.

Programa Reconhecer – Dando continuidade ao Programa Reconhecer, realizou-se mais uma cerimónia deste programa. Lançada em 2003, esta iniciativa tem evoluído, sendo hoje *de todos para todos*, uma vez que os proponentes podem reconhecer pares, colegas que a si reportam, superiores hierárquicos, colegas de outras áreas e de outras empresas do Grupo TAP. Em 2012, concretizaram-se 10 Cerimonias, tendo sido distinguidos mais de 500 trabalhadores. A Empresa acredita que a sobrevivência dos negócios depende, em grande parte, das suas pessoas e da forma como elas contribuem para a criação de valor. De destacar a importância deste programa, como forma de contribuir para a criação da personalidade TAP, diferenciando positivamente, motivando e reforçando a cultura e a atitude ajustada.

Gestão do Desempenho – Durante o ano, foi efetuado, no âmbito do Grupo TAP, o alinhamento do sistema, bem como a consolidação do respetivo suporte informático. O sistema, que assenta em competências e no cumprimento de objetivos previamente definidos e acordados com os trabalhadores, não deve ser percecionado como um fim, mas como um meio para, com clareza, impulsionar as pessoas, aumentar o seu impacto e garantir o respetivo alinhamento com os objetivos estratégicos da Companhia. Em parceria com as áreas do negócio, a área de RH efetua a customização do sistema e a respetiva adaptação às necessidades e especificidades de cada área, evitando que o processo seja percecionado como meramente burocrático e administrativo.

Currículo Técnico – Desenvolvido e implementado em 2012, no sistema informático central, esta ferramenta transversal de gestão de Recursos Humanos permite, de uma forma dinâmica, disponibilizar e integrar dados relativos a experiência profissional, competências, conhecimento de línguas, formação, habilitações, certificações, gestão de desempenho, remunerações e factos relevantes, de cada trabalhador da Companhia.

Formação Profissional – Em 2012, foi dado início a uma nova gestão na Formação Profissional. A missão desta área consiste em continuar a melhorar a sua eficiência funcional – mantendo o elevado nível de qualidade da formação técnica e específica, como base em todo o *know-how* interno –, e em paralelo, desenvolver um forte investimento na formação de gestão e na formação *e-learning*. Nesta última vertente, a Formação

Profissional é, já, considerada, externamente, como um caso de referência, devido à qualidade e diversidade dos conteúdos e ferramentas desenvolvidos, bem como ao caráter multidisciplinar da equipa de especialistas. A Formação Profissional disponibiliza, hoje, um vasto portefólio de produtos *e-learning*, maioritariamente sobre as áreas técnicas de formação.

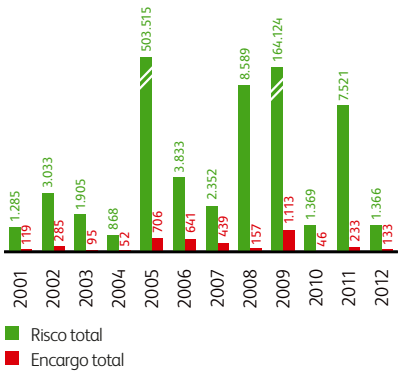
Relações Laborais

Na Área de Relações Laborais, manteve-se a necessidade de especificação e de acompanhamento da aplicação das medidas de redução remuneratória e de proibição ou condicionamento de valorizações remuneratórias, consagradas na Lei do Orçamento do Estado para 2012.

Relativamente ao contencioso laboral, registaram-se, mais uma vez, muito bons resultados.

Para este desempenho contribuiu seguramente, entre outros fatores, a continuidade da ação desenvolvida junto das Unidades de Negócio da Empresa e das restantes empresas do Grupo TAP, no sentido de prevenir e enquadrar, adequadamente, situações potencialmente geradoras de processos contraordenacionais ou judiciais.

Contencioso Laboral – Risco e Encargo
EUR milhares



O total dos processos judiciais findos em 2012 (incluindo condenações e acordos judiciais) representou cerca de 9,7% do valor do risco total inerente a essas ações, mantendo-se um nível elevado da taxa de sucesso (90,3%), em linha com o registado nos anos anteriores.

Logística

A atividade da TAP enquadra-se no contexto de negócio da aviação civil, um setor que tem como referências o dinamismo, a inovação e a competitividade, constituindo-se como objetivo final a garantia da máxima satisfação do seu Cliente.

A área de Negociação e Logística da TAP Serviços, em articulação direta com o seu cliente interno, tem por missão a negociação com os atuais e com potenciais fornecedores, na vertente do binómio qualidade / preço. Neste processo, diversas variáveis são tidas em consideração, desde a qualidade e a segurança à ética, a par de uma rigorosa avaliação financeira, visando não colocar em risco a operação da Companhia, por eventual incumprimento de contrato decorrente de ausência de solidez financeira do fornecedor.

Devido à complexidade do atual tecido financeiro empresarial, quer nacional quer internacional, foi implementada uma ferramenta de *Business Information Scoring*, tendo por objetivo a obtenção de informação detalhada sobre a solidez financeira, bem como a monitorização contínua dos atuais e potenciais fornecedores e prestadores de serviços.

A política de *Sourcing* tem visado o enfoque na concentração seletiva de fornecedores, com interligação e otimização nos processos operacionais e informacionais, com o controlo e monitorização permanente dos mesmos.

Administração e Gestão de Recursos Físicos

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

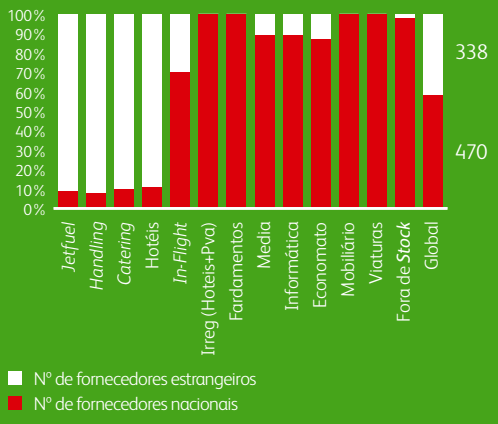
Na área de *Facility Management*, um novo modelo de prestação de serviços envolveu o ajustamento dos níveis de serviço prestados às necessidades de cada Cliente, bem como um enfoque acrescido na qualidade e na otimização de processos, tendo-se registado uma redução nos custos anuais, decorrente da seleção, em 2011, de um novo prestador de serviços. Na vertente de projetos e obras, o cumprimento da legislação nacional e comunitária e a eliminação dos riscos associados às instalações dominaram a atividade. A gestão otimizada de consumos de águas e energias (gás natural e energia elétrica) permitiu dar cumprimento à certificação energética de algumas instalações, sendo de referir o investimento em ferramentas de gestão e monitorização de consumos, motivando uma diminuição no consumo de água EPAL. Na vertente de consultoria técnica verificou-se a colaboração em projetos desenvolvidos pelas empresas do Grupo TAP para terceiros (designadamente, a criação da unidade de Formação Profissional para TMA's da TAAG), bem como a prestação de apoio técnico a alguns projetos de certificação das instalações.

Na área de *Gestão de Seguros*, prosseguiu a manutenção da estratégia de Negociação conjunta dos Seguros do Ramo Aviação (cascos, responsabilidades, *spares*, guerra e terrorismo), no âmbito do Grupo de Transportadoras Aéreas que a TAP integra desde 2005, um procedimento que permitiu, em 2012, uma redução de 23% no prémio de seguro, correspondendo a USD 1,4 milhões, no conjunto das empresas TAP e PGA. Esta negociação colocou a Empresa em 2º lugar no *benchmark* de Transportadoras Aéreas com custos mais baixos em seguros aviação (integrado por 22 transportadoras aéreas mundiais, cuja negociação de seguros se realiza na mesma data que a TAP). Igualmente, a integração, pela primeira vez, da TAP–Manutenção e Engenharia Brasil na negociação conjunta do Seguro de Responsabilidade Civil Aviação, permitiu garantir a esta empresa uma redução no prémio de seguro, de cerca de 30% (USD 0,9 milhões). Prosseguiu-se, ainda, a política de centralização e controlo de processos de sinistro e transferência de risco para as Seguradoras, viabilizando, em 2012, um encaixe financeiro de cerca de USD 3 milhões, por contraposição à realidade anterior, em que a Empresa assumia a totalidade destes custos.

Na área de Segurança/*Security*, de salientar o incremento, em cerca de 10%, do número de formandos, nos cursos de *Security* ministrados, e em ações *e-learning*. Na sequência de contratos efetuados com autoridades de controlo de fronteiras, da celebração de um protocolo de cooperação com o SEF–Serviço de Estrangeiros e Fronteiras e, ainda, da contratação de serviços de segurança locais nas Escalas do exterior, verificou-se a diminuição de 37% (Escala de Lisboa) no número total de INAD`S , possibilitando uma redução (-26%) no número total de coimas aplicadas à TAP e, consequentemente, nos respetivos custos, da ordem dos 36%. Na sequência do incremento do número de escalas operadas pela TAP, registou-se um aumento (+50%) no número de auditorias e inspeções *Security*, permitindo reduzir, em cerca de 20%, as *Não Conformidades* detetadas.

Nas compras relativas a categorias de bens e serviços, sempre que a especificidade permite, e tendo sempre em conta a igualdade de circunstâncias, 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



Na área de *Segurança das Instalações*, na sequência da contratação do novo prestador de serviços de segurança, verificou-se a implementação dos controlos de acesso automáticos no Campus TAP. A par do incremento (+30%), da cobertura de área vigiada por sistema CCTV, este projeto, incluído no Programa de Redução de Custos da Empresa (2010/2012) permitiu uma diminuição, da ordem dos 16%, em custos com serviços de segurança.

A área de *Ambiente* investiu na divulgação e sensibilização ambiental, dando continuidade ao programa de formação AGIR ECO. Considerando a importância do envolvimento dos *stakeholders* da Empresa, a formação foi alargada aos prestadores de serviços residentes no Campus TAP, tendo sido realizadas 29 ações de formação, num total de 400 formandos, entre trabalhadores das diferentes Unidades de Negócio/Empresas do Grupo TAP e prestadores de serviços. Distinguido com o prémio *Planeta Terra 2010*, o Programa de Compensação Voluntária de Emissões de CO_2 da TAP, desenvolvido em parceria com a IATA, alcançou resultados destacados, verificando-se, em 2012, a compensação voluntária as emissões de CO_2 resultantes das respetivas viagens, por parte de mais de 20 mil passageiros. Em 2012, foram compensadas 9.579 toneladas de CO_2, tendo sido ultrapassado, em 128%, o objetivo estabelecido. Verificou-se, ainda, numa cultura de responsabilidade integrada, o desenvolvimento de diversas campanhas sócio-ambientais, assentes na filosofia dos três R's (*Reduzir, Reciclar e Reutilizar*).

- *Para mais informações, consultar capítulo "Perspetiva Ambiental" do Relatório do Governo Societário e de Sustentabilidade da TAP.*

Na vertente *Prevenção de Incêndios e Outros Riscos*, tendo como objetivo a prevenção de riscos de incêndio, explosão e derrame de produtos químicos nos espaços comuns e arruamentos da TAP, foi elaborado e publicado o Plano de Segurança Interno do Campus TAP, encontrando-se abrangida a totalidade das infraestruturas das Unidades de Negócio da TAP.

O número de simulacros de emergência – treino dos ocupantes de edifícios e equipas de apoio à emergência nos procedimentos de evacuação e atuação em caso de emergência –, excedeu (+33%) o total realizado em 2011, tendo participado 700 trabalhadores.

Visando garantir os conhecimentos sobre a organização de segurança contra incêndio, bem como relativamente aos procedimentos a adotar em caso de emergência, os prestadores de serviço residentes no Campus TAP passaram a ser incluídos nas ações de formação que, no total, atingiu 580 formandos. Verificou-se, ainda, a atualização da ferramenta de prevenção de riscos associados à utilização de produtos perigosos utilizados, maioritariamente, na unidade de manutenção de aviões e motores – uma base de dados contendo as fichas de dados de segurança de cerca de 800 produtos químicos. Nestas fichas, disponibilizadas aos trabalhadores, são referidos os riscos associados aos produtos químicos, bem como os procedimentos em situação de emergência.

O sistema de gestão de riscos de incêndio, que engloba, também, um plano de auditorias periódicas às instalações, passou a incluir um plano de auditorias ao prestador de serviço de manutenção de equipamentos de segurança contra incêndio, a fim de garantir a qualidade e a melhoria do serviço prestado.

Na vertente de *gestão documental*, verificou-se um incremento (+30%) no volume dos documentos submetidos a digitalização, tendo sido iniciados a parametrização e o desenvolvimento do novo sistema RDEC–Registo, Digitalização e Encaminhamento de Correspondência. Este sistema, que permitirá uma redução (-70%), do papel físico movimentado na Empresa, possibilitará, igualmente, uma redução (cerca de 65%) dos espaços de arquivos setoriais no Campus TAP, em alinhamento com a política da Empresa, relativamente à adoção das melhores práticas ambientais.

Na área de *Gestão de Contratos*, registou-se a colaboração transversal com as Unidades de Negócios e empresas do Grupo, salientando-se o desenvolvimento de projetos com a UCS, visando a sensibilização da população TAP para hábitos alimentares mais saudáveis e nutricionalmente equilibrados (Projeto *Acerte no Saúde +*, neste caso, especialmente dirigido aos utilizadores do serviço de *Vending*). Foi possível, igualmente, responder uma vez mais à totalidade das necessidades de acesso aos serviços do Infantário TAP, acolhendo, no início do ano letivo 2012-2013, um total de 337 crianças (+22% do que em 2011), nas valências de Creche e de Jardim Infantil. Permitiu-se, assim, num ano difícil para muitas famílias trabalhadoras, confirmar a cultura da TAP, de preocupação com o equilíbrio trabalho/família, através da segurança na qualidade dos serviços e proximidade do local de trabalho, bem como da prestação deste serviço a preços inferiores (cerca de 75%) aos praticados no mercado.

Auditoria Interna

A Auditoria Interna prosseguiu no reforço da utilização da metodologia de Auditoria Contínua, utilizando como base o instrumental *Audit Comand Language* (ACL) contribuindo, desta forma, para potenciar a função de controlo, bem como a monitorização contínua.

O processo de monitorização foi, igualmente, sustentado por uma maior enfâse no procedimento de *follow up*, como forma de garantir a eficácia no cumprimento da missão da área, bem como a evidência do desempenho, a conformidade e a qualidade dos processos.

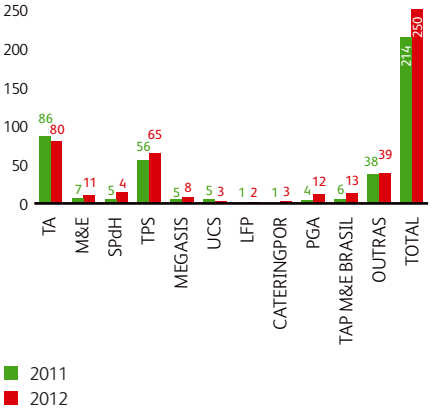
A área tem vindo a alinhar as suas atuações de acordo com uma gestão dos riscos dos processos de negócio e das atividades de controlo críticas, e com os objetivos corporativos e as estratégias da Companhia.

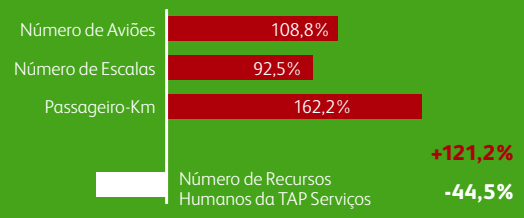
Enquanto processo dinâmico, a gestão da Auditoria Contínua apresenta-se constante, envolvendo revisão periódica e progressiva das respetivas regras e parâmetros. Como principais benefícios desta metodologia para o Grupo TAP, de destacar o reforço do valor organizacional, proporcionado por uma maior eficiência, por informação oportuna e por controlos reforçados e de complexidade reduzida.

Como objetivos principais do processo de Auditoria Contínua aplicado no Grupo TAP, de destacar as seguintes rotinas:

- Detetivas – Para detetar erros potenciais;
- Preventivas / Psicológicas – Para inibir comportamentos e eventos inapropriados;
- Financeiras – Para reduzir ou evitar perdas financeiras;
- *Compliance* – Para verificar o cumprimento das leis existentes, das normas e procedimentos;
- Operacionais – Para garantir o bom desempenho operacional e o cumprimento escrupuloso dos *Service Level Agreement* estabelecidos com as empresas do Grupo.

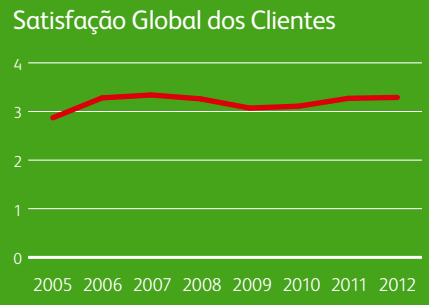
Número de Auditorias realizadas





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

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



Gabinete Jurídico

O ano de 2012, para além do estudo e acompanhamento das diversas questões jurídicas que se colocam num grupo económico da dimensão do Grupo TAP, apresentou-se de particular exigência.

Destacam-se, com maior relevância, as ações desenvolvidas nos seguintes domínios:

- Questões colocadas pela Comissão Europeia, ao longo de quatro meses, no âmbito do Direito da Concorrência, sobre a venda de ações da TAP na empresa SPdH, ao grupo Urbanos;
- Informação, acompanhamento e prestação de esclarecimentos ao grupo de assessores da Parpública, no âmbito do processo de privatização da TAP;
- Análise e prestação de assessoria, no contexto das operações financeiras da Empresa.

Planeamento Estratégico e *Performance*

Visando a consolidação de uma cultura orientada para o cumprimento de objetivos, foi dada continuidade, em 2012, 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 perceção 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 e quantitativa.

De destacar, ainda, em 2012, a intervenção no âmbito do processo de privatização da TAP, na função de coordenação do fluxo de informação, bem como de necessidades da preparação do processo.

EIROS 116
MAINTENANCE
& ENGINEERING

Manutenção e Engenharia

€ 115,2 milhões
Proveitos com Vendas e Serviços Prestados de Manutenção a Terceiros

4,4%
do Volume de Negócios do Grupo

1 908
Quadro do Pessoal da Manutenção e Engenharia (31 de dezembro)

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

Concorrência acentua-se na Manutenção

O início de 2012 evidenciou uma continuação no crescimento do tráfego, na linha de tendência do ano anterior. No entanto, esta evolução não se traduziu numa melhoria dos resultados financeiros associados, tendo a maximização da utilização dos aviões, em associação com o incremento do *load factor*, representado o contraponto para os efeitos do incremento do preço do petróleo e do enfraquecimento da economia. Ao nível do transporte aéreo, para além dos custos com combustível, os encargos com a manutenção assumem, igualmente, um peso significativo na operação, revelando uma tendência de subida. O envelhecimento das frotas, o adiamento acumulado das inspeções, a necessidade de reposição dos *stocks* de rotáveis, bem como o crescente domínio dos OEMs (*Original Equipment Manufacturer*), no mercado pós venda representam os principais fatores a justificar esta tendência. Face a esta realidade, vem sendo evidenciada, por parte dos operadores aéreos, uma procura crescente por aviões de nova geração, facto que implica, para as MROs, alterações no âmbito dos materiais e das tecnologias de reparação, menor incorporação de mão-de-obra e, também, menor necessidade de intervenção no imediato.

Para as MRO afiliadas a companhias aéreas ou de natureza independente, assiste-se, ainda, a uma ameaça crescente, advindo do facto de estarem a ser restringidas ao domínio dos fabricantes, as novas tecnologias utilizadas nos aviões e nos reatores modernos, sendo por estes altamente valorizadas e protegidas, através da evocação da propriedade intelectual. Este comportamento, dificultando a atividade das organizações de manutenção, está a conduzir a um progressivo monopólio dos fabricantes no mercado de pós-venda, verificando-se, ainda, frequentemente, no momento da venda, a realização de descontos, que podem atingir elevados montantes, em motores e equipamentos, como contrapartida à assinatura de contratos de manutenção a longo prazo, pelas companhias aéreas. Na luta concorrencial, para além destas práticas, às quais as empresas de manutenção não têm acesso é, também, restringida a informação sobre os equipamentos, essencial para o desenvolvimento da atividade das organizações de manutenção o que, prefigurando-se como uma situação de fecho de mercado, interfere com as leis da concorrência. No entanto, a longo prazo, as perspetivas de crescimento do mercado para as MROs mantêm-se, sendo o segmento de manutenção de reatores aquele que continua a evidenciar maior tendência para subcontratação. A acentuada pressão sobre os preços permanece, ao mesmo tempo que os custos de mão-de-obra aumentam, obrigando à identificação de estratégias criativas, como forma de garantir margens na atividade, designadamente, a inclusão de valor para o cliente e a procura da fidelização, através da criação de pacotes personalizados.

É neste cenário de mudança de paradigma que a TAP–Manutenção e Engenharia se encontra tendo, no entanto, conseguido resistir, embora com alguma penalização assinalável, uma vez que a retenção dos clientes tem implicado algumas cedências, com reflexos no nível de faturação. Embora sendo um operador de pequena dimensão no mercado das MROs, esta Unidade de Negócio pretende ser uma referência no mercado mundial de manutenção aeronáutica, no que respeita à prestação de serviços de manutenção e suporte total de aeronaves, gestão de frotas, serviços de engenharia e garantia de aeronavegabilidade, constituindo-se como parceiro na concretização dos objetivos dos seus clientes.

A sua estratégia base e principal prioridade consiste na garantia de continuar a ser a melhor opção para o seu cliente interno, a transportadora aérea, no que respeita ao suporte total e garantia de aeronavegabilidade da respetiva frota, estando a preparar-se, não só para o aumento da capacidade de produção *in-house*, com os ganhos de produtividade e redução de custos inerentes, como também para a constituição da capacidade e certificações necessárias para a manutenção da frota futura. No âmbito da atividade para clientes terceiros, a manutenção de motores, assume-se como a vertente que pode garantir maior crescimento, prevendo-se, a breve prazo, a introdução de um novo modelo de reator na lista de capacidades da oficina.

Aliança de *marketing* partilhado

No domínio da estratégia comercial, foi assinado, pela TAP–Manutenção e Engenharia e pela ATITECH, empresa de manutenção italiana, um acordo de cooperação, através do qual passam ambas as entidades a apresentar-se no mercado com um conjunto de serviços complementares, atuando como contratantes independentes na promoção dos respetivos serviços, numa aliança de *marketing* partilhado. A ATITECH é uma organização especializada em manutenção de avião (célula), com capacidade total em MD80, B737 e família A320. Com esta parceria, oferecerá aos seus clientes uma gama mais abrangente de serviços, designadamente, a manutenção de motores CFM56-3, CFM56-5 e CFM56-7 e respetivos componentes, cuja intervenção será realizada pela TAP–Manutenção e Engenharia.

Redução de custos

Na perspetiva de criação de valor para o acionista, as ações relativas à redução de custos assumem um peso importante. Neste âmbito, a TAP–Manutenção e Engenharia está a promover a utilização de PMA (*Parts Manufacturer Approval*), peças equivalentes às originais, autorizadas, reconhecidas e aprovadas pelos mesmos reguladores aeronáuticos. A grande vantagem da utilização de PMA reside no preço que, na grande maioria das situações, é significativamente mais baixo, quando comparado com o equivalente OEM. O conceito de PMA não é suposto trazer outras vantagens técnicas, dado que o mesmo deverá apresentar exatamente a mesma geometria e material base. De referir, no entanto, um aspeto positivo adicional, que se relaciona com as garantias apresentadas pelos fabricantes PMA, frequentemente superiores às do próprio OEM. Não obstante, por razões de concorrência, os OEM (fabricantes das peças originais) não se mostram interessados na expansão das PMA sugerindo, mesmo, que as peças alternativas apresentam uma qualidade inferior à das originais.

Neste contexto, e em paralelo com o desenvolvimento de um processo de melhoria contínua, que teve como objetivo a facilitação da utilização interna de PMA, a TAP–Manutenção e Engenharia promoveu, em Lisboa, um *workshop* que teve a presença de três dos principais fabricantes de PMA e mais de 90 elementos da TAP–Manutenção e Engenharia pertencentes às mais variadas áreas, permitindo a troca de experiências, o esclarecimento de conceitos e interpretações, bem como o incentivo à utilização de PMA na atividade desta Unidade de Negócio.

Ainda, numa perspetiva de redução de custos, em janeiro deste ano, a TAP–Manutenção e Engenharia tornou-se na primeira empresa de manutenção aeronáutica mundial a utilizar a tecnologia RFID (*Radio Frequency Identification*) no rastreamento de peças dos reatores, com a implementação do projeto MeerA (*Mobile enabled engine repair Application*). Embora o projeto tenha representado um investimento elevado, cerca de EUR 750 milhares, estima-se uma poupança anual muito significativa, na ordem dos EUR 2,5 milhões, referindo-se neste montante, em particular, a redução de custos com os processos associados ao inventário, num total de cerca de EUR 1,6 milhões anuais.

As principais vantagens da utilização da tecnologia RFID residem, em síntese, na redução do TAT (*Turn Around Time*), numa maior visibilidade na localização das peças do reator, na melhoria da produtividade por ganhos na eficiência processual, numa maior fiabilidade dos processos e, acima de tudo, na redução de custos.

Prevê-se, para breve, a aplicação desta tecnologia a um nível mais alargado, no âmbito dos processos da TAP–Manutenção e Engenharia, nomeadamente, no que respeita à rastreabilidade de ferramentas, aos coletes salva-vidas e equipamento de emergência da TAP, bem como no apoio logístico à Manutenção de Linha.

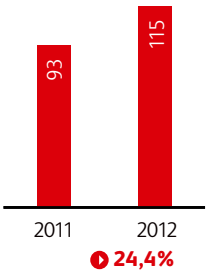
Para o desenvolvimento e implementação deste projeto, a TAP–Manutenção e Engenharia contou, internamente, com a colaboração da Megasis e, externamente, com as empresas Airbus, Accenture e OAT.

O que é a tecnologia RFID?

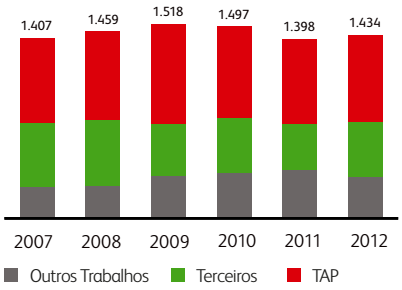
De uma forma geral, consiste na identificação de objetos remotos, através da utilização de etiquetas específicas, via transmissão rádio. Permite, ainda, a gravação e leitura automática de dados dos *microchips* colocados nas referidas etiquetas.

Da arquitetura do sistema MeerA fazem parte, não só as etiquetas passivas RFID e respetivas impressoras, como vários equipamentos móveis de leitura e gravação de etiquetas, operando na gama de frequências UHF autorizadas para utilização no âmbito desta tecnologia.

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



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



Atividade de Manutenção mostra sinais de recuperação

Apesar da grave crise económica que atinge uma série de países, a par da ação concertada dos fabricantes contra as organizações de manutenção e das crescentes dificuldades do mercado, o balanço relativo a 2012 mostra-se bastante positivo, começando, agora, a denotar-se alguns sinais de recuperação da atividade de manutenção.

Do trabalho prestado para o segmento de clientes terceiros, verificou-se um aumento nas vendas de cerca de 24,4%. No final do primeiro trimestre, a área de manutenção de aviões tinha quase todo o espaço disponível para terceiros ocupado em Portugal, e no final do ano, o número total de grandes inspeções realizadas sobre a frota de clientes terceiros registou um aumento de 73%, face ao ano anterior. Foi determinante para este aumento, os 10 aviões da companhia Finnair, que permitiram, igualmente, o preenchimento dos *slots* durante o período de Verão, normalmente vagos, contribuindo para a realização de uma taxa de ocupação próxima dos 100% na manutenção de aviões, em 2012. Por seu turno, a manutenção de motores evidenciou, igualmente, uma melhoria significativa, face ao ano anterior, com cerca de 19% de aumento nas ESV (*Engine Shop Visits*) de clientes terceiros.

Ainda, no que respeita ao segmento de Clientes terceiros, concluiu-se a segunda extensão de dois anos do contrato de suporte total dos aviões A340 da Força Aérea Francesa, a vigorar entre 2013 e 2015, bem como a renovação do contrato de suporte total da frota de quatro A320 e quatro A310 da SATA. Igualmente importante, de referir o facto de a TAP–Manutenção e Engenharia continuar a

garantir a manutenção total e a aeronavegabilidade da frota da TAP, a um custo que se situa bem abaixo da média da AEA, sendo mesmo um dos mais baixos entre as várias companhias que integram aquela organização.

Ao nível dos processos de trabalho verificou-se, em 2012, uma evolução significativa, nomeadamente, no que respeita a projetos de Investigação e Desenvolvimento. Para além da implementação do projeto RFID na Oficina de Motores, com grandes ganhos em produtividade, fiabilidade e custos, expandiu-se, significativamente, a utilização do sistema AIRMAN, que permite monitorizar e identificar, durante o voo, eventuais irregularidades que necessitem de pronta atuação à chegada, do qual a TAP–Manutenção e Engenharia é reconhecidamente um dos utilizadores com maior evolução. Foi, ainda, finalizada a prova de conceito do projeto *Mobilidade na Linha*, que irá melhorar a eficiência da atividade nesta área.

Paralelamente, a área de Melhoria Contínua prosseguiu a sua atividade, tendo sido concluídos os projetos relativos à *Prevenção de Acidentes de Trabalho* dentro da área de Motores, o *Diagnóstico do Processo de Faturação* na TAP–Manutenção e Engenharia, o *Diagnóstico do TAT* (*Turn Around Time*) *de motores e o Diagnóstico do TAT das C-Checks de aviões*. Em resultado estes diagnósticos, foram identificadas ações de melhoria a desenvolver futuramente.

Na linha da cooperação para o desenvolvimento, continuaram os contactos com a indústria nacional, iniciados no encontro promovido em dezembro do ano passado, com vista ao aproveitamento de sinergias ao nível da capacidade tecnológica. Assim, em conjunto com outras entidades, envolvendo universidades e Indústria, a TAP–Manutenção e Engenharia apresentou a candidatura a projetos europeus de investigação e desenvolvimento. Neste âmbito, são de referir:

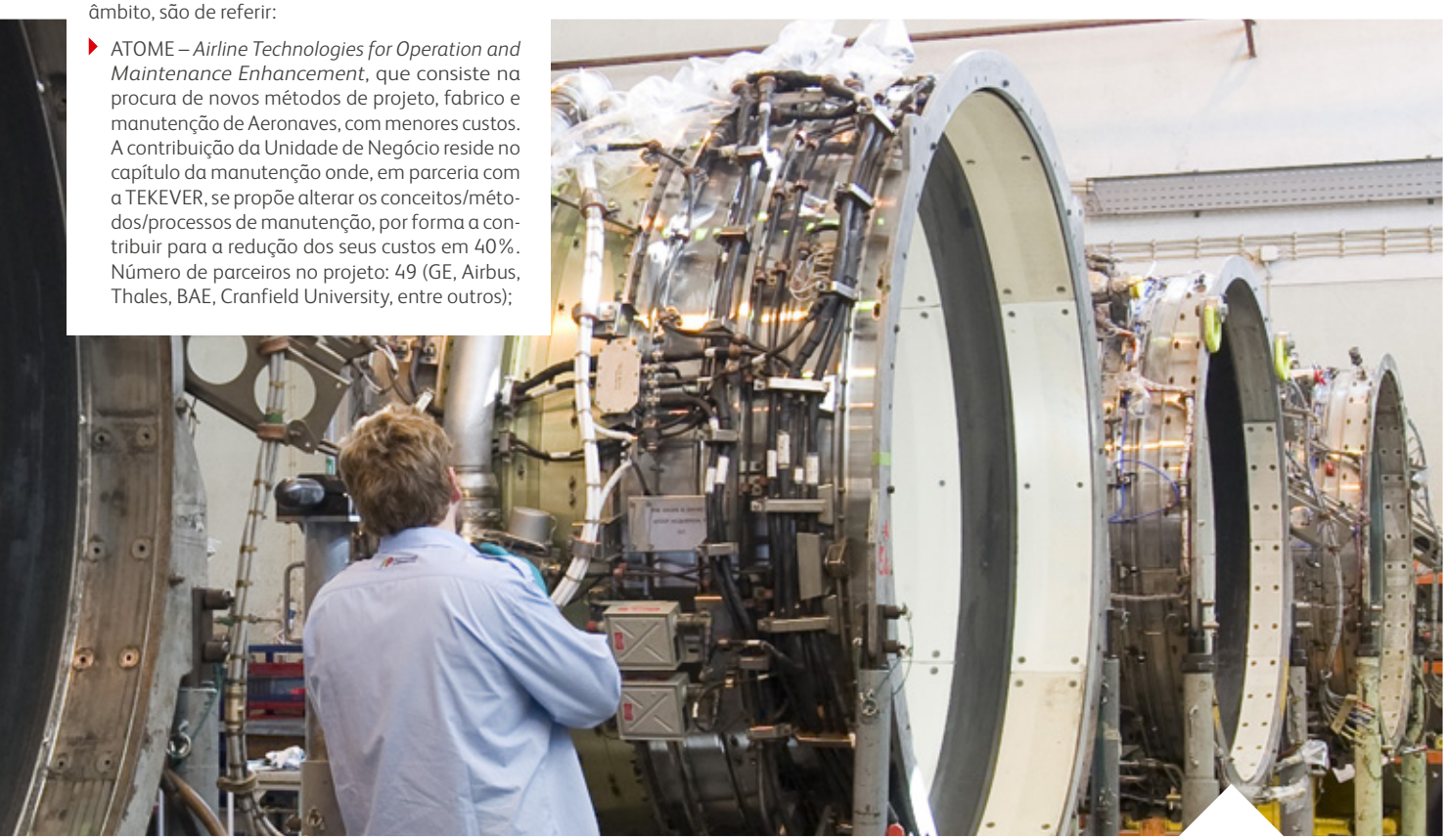
- ATOME – *Airline Technologies for Operation and Maintenance Enhancement*, que consiste na procura de novos métodos de projeto, fabrico e manutenção de Aeronaves, com menores custos. A contribuição da Unidade de Negócio reside no capítulo da manutenção onde, em parceria com a TEKEVER, se propõe alterar os conceitos/métodos/processos de manutenção, por forma a contribuir para a redução dos seus custos em 40%. Número de parceiros no projeto: 49 (GE, Airbus, Thales, BAE, Cranfield University, entre outros);
- TRACE-IT – Desenvolvimento de um sistema de inspeção por *phased-array* (varrimento) de estruturas críticas aeronáuticas, especialmente materiais compósitos, automatizada e com processamento automático dos dados. A participação da Unidade de Negócio neste projeto consiste em especificar os requisitos técnicos e operacionais de inspeção, bem como em identificar as áreas de maior interesse a inspecionar e colaborar na execução dos testes em protótipos. Parceiros no projeto: 10 (ISQ, NTUA, Aerohelice, Hellenic, entre outros).

Considerando que a formação é uma das linhas mestras em que deve assentar o futuro da TAP–Manutenção e Engenharia, foi lançado o curso *Gerir e Desenvolver Equipas*, o qual tem tido um excelente acolhimento por parte dos participantes. Ainda, no âmbito da formação, de referir, no final do ano, a comemoração dos 25 anos do 1º curso de TMA *Ab Initio*, um marco assinalável, uma vez que demonstra a capacidade para investir, continuadamente, na formação dos seus Colaboradores, permitindo garantir uma equipa de manutenção altamente qualificada e que contribui para os elevados padrões de segurança operacional.

Finalmente, de referir o trabalho desenvolvido ao nível da área de Projetos Especiais, englobando os Serviços de Logística, Consultoria de Infraestruturas Industriais e Consultoria em Engenharia, a qual viu crescer, fortemente, a sua atividade em 2012, um resultado que se deveu, maioritariamente, à consolidação da parceria TAAG/TAP–Manutenção e Engenharia, na área dos Serviços de Logística. Das diversas ações desenvolvidas, destaca-se a conclusão, com sucesso, da reorganização do armazém da TAAG, em Luanda. Foi, ainda, reforçada a utilização pela TAAG do AOG Desk (*Aircraft On Ground*) da TAP–Manutenção e Engenharia, em Lisboa, melhorando, significativamente, a disponibilidade dos aviões para a operação comercial daquela companhia. Para além da Formação em Gestão de Materiais, foi iniciado, em 2012, um projeto de Reengenharia de Processos de Logística. Este ambicioso projeto visa uma profunda reorganização da área de Logística da TAAG-DME (Direção de Manutenção e Engenharia), com o objetivo da excelência operacional, em linha com as melhores práticas da Indústria. Presentemente, a TAP–Manutenção e Engenharia, em conjunto com a Direção de Formação Profissional da TAP, está envolvida no processo de implementação de um novo Centro de Instrução para TMAs (Técnicos de Manutenção de Aviões), em Luanda, prevendo-se que o primeiro curso para TMAs *Ab Initio* seja iniciado no primeiro semestre de 2013, com formadores da TAP. Os resultados de 2012, nesta nova área de serviços, são muito encorajadores, contribuindo para o fortalecimento da TAP–Manutenção e Engenharia como fornecedor de soluções globais de manutenção.

Motores
Melhoria da eficiência, produtividade e organização

Em 2012, registou-se uma melhoria da atividade, com o consequente aumento de proveitos e das respetivas margens. O segmento de Clientes terceiros registou um incremento (cerca de 26%) no número de ESV efetuadas. Adicionalmente, a atividade de suporte a operadores, envolvendo a deslocação de equipas para a execução de trabalhos fora da base, apresentou uma evolução importante, atingindo um nível sustentado, já bastante significativo.



Ao longo do ano, foi desenvolvido o processo para a introdução, ao nível da manutenção total, de um novo tipo de reator, o CF6-80C2, para ambas as configurações AIRBUS e BOEING, prevendo-se a certificação pelas autoridades aeronáuticas durante janeiro de 2013. Entretanto, as capacidades para manutenção dos reatores JT3 e RB 211 foram desativadas, por obsolescência dos mesmos.

No sentido de suportar o pico, esperado para 2013 e 2014, de remoções dos reatores CFM56-5B decorrentes do programa de inspeções, foi proposto e aceite o investimento num pequeno *stock* de material, o qual, concomitantemente com uma redução do TAT de 60 para 30 dias, permitiu evitar o aluguer de reatores de substituição, estimando-se, com esta ação, obter uma redução de custos na ordem dos USD 4 milhões.

Com o apoio da área de Projetos de Melhoria Contínua, foi desenvolvido o piloto *Diagnóstico TAT* – uma análise transversal da organização com vista a uma melhoria de eficiência, de produtividade e de redução sustentável do TAT –, tendo resultado um conjunto de 10 ações de melhoria, a serem promovidas pela área de Motores, e 3 projetos piloto a desenvolver e coordenar pela equipa de Melhoria Contínua.

O sistema informático de suporte à atividade de Motores (GENESIS), concebido e implementado entre 1985 e 1990, encontra-se atualmente em processo de reengenharia, prevendo-se a sua entrada em produção no 1º trimestre de 2013. Este sistema engloba o controlo dos reatores nas vertentes da sua constituição, gestão de configurações, limitações do tempo de vida das peças e controlo de todo o circuito oficinal. No âmbito da reparação do reator, além da vertente técnica o sistema suporta, ainda, as funções de contabilização de mão-de-obra e enquadra a faturação, validando os itens com custos de substituição e/ou de reparação, bem como contém os dados necessários ao planeamento da produção. Inicialmente concebido para motores P&W e RR, verificou-se mais tarde a adaptação a motores mais recentes da CFM e GE. Por motivos de vária ordem, entre os quais a descontinuação da plataforma de programação que suportava este sistema, verificou-se a necessidade de avançar para o GENESIS V2, atualmente em fase de final de testes. O novo sistema permite não só uma maior flexibilidade na gestão dos diferentes conceitos existentes entre fabricantes, como uma maior capacidade de registo de dados, bem como uma melhor indexação de ações/registos aos utilizadores.

Relativamente à melhoria do desempenho ambiental nas áreas de processos, de referir a alteração do circuito aberto das lamas, proveniente do único equipamento de vibro-polimento disponível no Sector de Tratamentos Mecânicos *(shot peening)*, para circuito fechado, através do tratamento das mesmas, em centrífuga restrita (*Trowal ZM03-FL*). Ainda, no mesmo âmbito, a oficina de Motores viu aumentada a sua capacidade de reparação, com a aquisição de um novo equipamento de polimento ligado em paralelo a essa centrífuga. A referida centrífuga termina com o encaminhamento das águas de processo para o esgoto e, paralelamente, recicla a água consumida no mesmo, reduzindo, consequentemente, o seu consumo.

Componentes
Aumento da capacidade de reparação de componentes *in-house*

Em 2012, foi dado continuidade ao desenvolvimento da capacidade de reparação de componentes *in-house*, com a instalação e adaptação de bancos de ensaio e ferramentas para vários equipamentos das frotas A320 e A330 permitindo, desta forma, menores custos de reparação, bem como a ampliação da capacidade técnica para suporte à frota da TAP e a Clientes terceiros.

O conjunto de equipamentos objeto de análise e desenvolvimento foi significativamente diversificado. Foi criada capacidade para reparação do *Drag stay*, componente mecânico na zona do trem, das frotas A330/A340 e procedeu-se à conversão dos bancos de teste para unidades de motores, permitindo ganhar capacidade de reparação e teste das unidades FMU / HMU (*Fuel Metring Unit e Hydro Mechanical Unit*), que equipam os motores CF6-80E e PW4000. Ao nível dos aviónicos, de salientar a criação de capacidade para a reparação da unidade HF *Antenna Coupler* (A320/A330), bem como o desenvolvimento da capacidade interna para reparar os *Smoke Detectors* da última geração. Por fim, de realçar a adaptação oficinal para componentes do FANS B+, bem como a conclusão do primeiro *overhaul* do APU (*Auxiliar Power Unit*) APIC.

O contrato de apoio ao equipamento de teste de unidades eletrónicas ATEC60 foi renegociado, passando a incluir unidades de controlo de nova geração. Foram igualmente obtidos, em *leasing* FOC (*Free of Charge*), os Bancos de Teste para unidades do sistema de Entretenimento de Bordo (*In-flight Entertainment*) das frotas A330/A340 (IFE 2000e).

Resultado da introdução do acordo bilateral EASA-FAA, verificou-se a necessidade de proceder à adaptação de alguns processos internos. Assim, foi dado continuidade ao processo de análise de digitalização e custódia de arquivos do Planeamento da Oficina e, no âmbito do desenvolvimento de sistemas, para melhor controlo dos SBs (*Service Bulletin*) a aplicar por unidade, foi lançado o Interface SBSystem – COMET.

Na Manutenção de Componentes, 2012 foi ainda um ano de continuidade no desenvolvimento e implementação dos Projetos de Melhoria Contínua, visando a obtenção de melhorias ao nível da produtividade, com consequente redução dos prazos de entrega das unidades. Os projetos *Planeamento de Mangas* e *Melhoria da Oficina de Rodas* tiveram a sua evolução com alterações e melhoramentos das oficinas e, ainda, com aquisições de novos equipamentos, mantendo-se ambos os projetos em 2013. Na sequência de um projeto piloto de melhoria contínua, deu-se o arranque do projeto TI, *Planeamento de Prioridades*, com o qual se pretende ter um meio mais eficiente de planeamento das unidades em oficina. A oficina de Componentes participou ainda, com outras áreas, em outros projetos transversais à TAP–Manutenção e Engenharia, nomeadamente, a *Recuperação de Material de Consumo para Armazém e a Faturação.*

Aviões
Melhoria do interior de cabina da frota de longo curso da TAP

A área de Manutenção de Aviões assegurou a manutenção total da frota da TAP, realizando um total de 331 inspeções, +5% que no ano anterior, um aumento verificado, essencialmente, ao nível das pequenas inspeções. Este comportamento decorreu, fundamentalmente, do incremento do número de horas voadas pela frota da TAP, motivando um acréscimo do número de pequenas inspeções, mais 21 que em 2011. Contrariamente, no que respeita a grandes inspeções, registou-se uma redução face ao ano anterior, de 29 para 24, decorrente do aumento do período entre grandes inspeções do programa de manutenção. Por limitações de capacidade física dos hangares, foram, ainda, deslocadas para a TAP–Manutenção e Engenharia Brasil duas grandes inspeções de A330 da frota TAP.

Relativamente à fiabilidade técnica de Despacho Operacional, o valor global das frotas situou-se em 98,58 %, ligeiramente abaixo do valor do ano 2011 (98,88%), essencialmente, por influência do período de Verão, durante o qual o aumento significativo do número de voos, aliado a limitações de recursos humanos produtivos, gerou grandes dificuldades na resolução de anomalias.

Relativamente ao segmento de Clientes terceiros, a área de aviões registou um acentuado aumento nas grandes inspeções, correspondendo, atualmente, a uma quota de 44%, face aos 28% registados em 2011, tendo-se garantido a manutenção de aviões de operadores como a SATA, a XL, a Orbest e, em especial, 10 inspeções a aviões do operador Finnair.

A manutenção dos dois A340 da FAF–Força Aérea Francesa – continuou a ser assegurada na sua totalidade, com uma fiabilidade de despacho de 99,52% tendo sido, mais uma vez, alvo de manifestos elogios por parte do Cliente.

Sendo um dos objetivos estratégicos da TAP–Manutenção e Engenharia manter-se como a opção de manutenção mais atrativa para o seu Cliente interno, o operador TAP, foram realizados diversos trabalhos específicos, com destaque para as seguintes intervenções:

- *Retrofit* da cabina dos A340, de modo a ser instalado um IFE (*In-Flight Entertainment*) interativo em todo o avião (efetuado a 2 A340).
- Modificação dos aviões da frota TAP, de modo a acomodar no interior da cabina de passageiros o transporte de garrafas de oxigénio, permitindo, deste modo, garantir o serviço de fornecimento de O_2 a passageiros, em todos os voos em que este serviço seja solicitado.

Foram, ainda, desenvolvidas algumas ações com vista ao aumento de produtividade, através de alteração de processos e procedimentos (*Visual Management* A320, disponibilidade de materiais junto ao avião, entre outras) e melhoria de condições de trabalho nos hangares e oficinas (aplicação sistemática de 5S e revestimento do chão do Hangar 5 e oficinas, entre outras).

No âmbito dos projetos de cooperação, verificou-se a deslocação de uma equipa de técnicos de manutenção para suporte aos 2 aviões Airbus da frota TAP, que tiveram as suas inspeções realizadas na unidade do Brasil.

Ao abrigo do acordo de assistência à TAAG, concluiu-se, com sucesso, o serviço de consultoria na área do Planeamento e Controlo do Programa de Manutenção da frota deste operador, tendo-se, igualmente, mantido a assistência de manutenção de linha nas estações de Lisboa.

Finalmente, com o objetivo de preparação para a manutenção à futura frota A350, mantem-se um elemento da Engenharia da Manutenção de Aviões, integrado no *Airline Office da Airbus*, a trabalhar com a equipa deste fabricante no desenvolvimento desta aeronave.

Recursos Humanos
Gerir e desenvolver equipas

Em termos gerais, no ano de 2012 foram concretizadas 815 ações de formação, num volume total de 108.695 horas, em sala de aula e em contexto real de trabalho, abrangendo 10.539 formandos, o que correspondeu a um grau de oportunidade de 97%. Este programa de formação registou, face ao ano anterior, um acréscimo no volume de formação de 32.920 horas (+43%), e um aumento de 1.620 formandos.

De entre todas as ações de formação, de destacar o curso Gerir e Desenvolver Equipas, com o objetivo de desenvolver os líderes das equipas da TAP–Manutenção e Engenharia. Este curso de formação, desenhado para responder às necessidades específicas da população à qual se dirige, integrou uma gama alargada de matérias consideradas fulcrais, com a colaboração de um conjunto de formadores internos, representando um marco importante na formação e no desenvolvimento das competências das chefias de 1ª e 2ª linha. Foram, desta forma, proporcionados conhecimentos de carácter genérico em diversas vertentes, por forma a permitir acompanhar, esclarecer, motivar e desenvolver os seus Colaboradores contribuindo, assim, para o alcance dos objetivos da organização. O interesse que suscitaram as diversas matérias abordadas, bem como os resultados da avaliação efetuada pelos formandos, determinaram a continuidade desta iniciativa.

O quadro médio de pessoal em 2012 foi de 1.917 trabalhadores, 1% abaixo do nível do ano anterior tendo, em 31 de dezembro de 2012, alcançado o valor de 1.908, o que correspondeu a menos 9 trabalhadores que o verificado em final de 2011. Durante o ano, saíram 89 trabalhadores e foram admitidos 78, registando-se, ainda, a integração no quadro permanente de 18 trabalhadores (este valor não inclui entradas diretas do exterior no quadro permanente).

Plano de Prevenção de acidentes de trabalho

Face à evolução registada nos últimos 5 anos, relativamente a acidentes de trabalho, bem como ao número de dias de ausência que lhes está associado, a TAP–Manutenção e Engenharia implementou um plano de prevenção de acidentes de trabalho que tem o apoio da Unidade de Cuidados de Saúde do Grupo TAP (UCS). Este plano vem complementar as diversas ações desenvolvidas nesta matéria, em termos de prevenção, identificando eventuais falhas ou omissões e corrigindo comportamentos.

De destacar a formação ministrada a todos os profissionais, desde a sua admissão na Empresa, a avaliação de riscos existentes nos locais de trabalho, bem como a adoção de medidas que visem a sua eliminação ou minimização, a par da disponibilização dos equipamentos de proteção necessários à sua atividade laboral. Além de visar reduzir a sinistralidade laboral e os danos pessoais, este plano pretende fomentar a utilização de equipamentos de proteção coletiva (EPC) e individual (EPI), alertar os trabalhadores para o cumprimento das suas obrigações legais, responsabilizando-os, ainda, pela não utilização, ou uso incorreto das ferramentas e dos equipamentos de segurança e de trabalho que a TAP disponibiliza. O plano desenvolve-se em duas vertentes, designadamente, a identificação de situações potenciadoras de acidentes, através de visitas aos locais de trabalho, e as ações a realizar após a sua ocorrência.

Certificações de qualidade

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

Em novembro, decorreu a auditoria da qualidade anual referente à certificação 14 CFR Part 145 do FAA (*Federal Aviation Administration*). Esta auditoria é essencial para a renovação anual do certificado de aprovação como FAA *Repair Station*, que a unidade de negócio detém, desde 7 de julho de 1983. Além de ser condição prévia para a realização de trabalhos de manutenção para operadores americanos, esta certificação é, também, um fator de prestígio para a TAP–Manutenção e Engenharia no mercado de MRO. No âmbito da implementação do Acordo Bilateral EU-US, esta auditoria foi, este ano pela primeira vez, realizada pelo INAC, autoridade que fará, a partir de agora, a supervisão desta certificação.

De igual modo, em resultado da implementação do Acordo Bilateral EU-Canadá, a TAP–Manutenção e Engenharia preparou os procedimentos necessários à respetiva auditoria de certificação, que passa a ser, igualmente, realizada pelo INAC, a partir deste ano. Durante o ano de 2012, 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 2013, dar-se-á início à alteração dos manuais, regulamentos e procedimentos da TAP–Manutenção e Engenharia afetados pela implementação da nova *Air Ops Implementing Rule* da EASA (Regulamento EU 965/2012), nomeadamente, aqueles que apresentam maior impacte na EASA Parte M. De igual modo, continuar-se-á o estudo das alterações estruturais a implementar para a introdução dos *Management Systems*, de acordo com a EASA NPA 2013-01.

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 INAC / EASA: EASA Parte-147
França	Força Aérea Francesa / DGA: AQAP 2120 / ISO 9001:2008
UE	EASA: EASA Parte-21 Subparte J (DOA)
EUA	FAA: 14 CFR Part 145
Internacional	IOSA: IATA Bureau Veritas: NP EN ISO 9001:2008 / EN 9110:2005

Sistemas de informação e desenvolvimento tecnológico

Na Aviação Comercial, as iniciativas com vista a introduzir melhorias graduais dos processos de negócio, embora sendo essenciais, não são suficientes para garantir a sobrevivência das empresas, necessitando, hoje, as companhias aéreas, de mudanças rápidas e profundas nos processos de funcionamento, por forma a garantir a sua permanência em atividade.

A aproximação necessária para melhorar o desempenho do negócio deve reconsiderar a forma como este é visto e estruturado, devendo ser analisado, não apenas pelas suas divisões ou funções mas, fundamentalmente, pelos seus produtos e processos chave. Melhorias substanciais nos níveis de desempenho, apenas podem ser obtidas através do seu redesenho e total integração, utilizando, neste processo, todas as tecnologias e recursos organizacionais disponíveis. Mudanças radicais exigem, neste contexto, poderosas ferramentas tecnológicas que facilitem a otimização e a integração dos processos de trabalho, devendo as mesmas, no entanto, constituir-se como uma infra-estrutura flexível e integrada, tarefa que não se apresenta como fácil, face à cadência rápida das mudanças, inerente ao negócio. É neste enquadramento que a TAP mantem a prossecução de um plano estratégico de desenvolvimento e integração de sistemas, o qual tem, como face mais visível, a definição de uma arquitetura de sistemas, que permita o crescimento coerente e consistente da sua infra-estrutura de sistemas e tecnologias de informação, sem comprometer o nível de celeridade que as transformações do negócio exigem. A TAP desenvolveu, decorrentes deste plano, um conjunto de iniciativas relacionadas com os processos de integração de informação e definição da arquitetura de serviços e integração das camadas de apresentação aplicacional. Ainda, foram melhoradas e ampliadas algumas infra-estruturas tecnológicas, fundamentais para a manutenção da Arquitetura de Sistemas e consideradas ativos estratégicos, salientando-se a estrutura de integração de serviços (*TAP Integration Platform*), a ampliação do *Data Warehouse* corporativo e a definição do *Operational Data Store* para as principais entidades de informação da Empresa.

O envolvimento dos Colaboradores, parte ativa na melhoria de processos

Desta forma, foi prosseguida a estratégia de envolvimento dos Colaboradores, considerados parte ativa no processo de descentralização e melhoria dos processos de gestão dos Recursos Humanos. Esta estratégia, para além do acréscimo de eficiência, decorrente da capacitação dos Colaboradores para trabalharem com novas tecnologias, possibilita, ainda, à Empresa, prosseguir o objetivo de melhorar o seu relacionamento com os mesmos. Os serviços disponibilizados, na forma de *self-service*, no âmbito do FlySTAFF (pagamento de bilhetes via cartão de crédito e o acesso às facilidades de passagens via *mobile –Tablets* e *Smartphones*), constituem-se como bons exemplos. Investindo na melhoria dos processos de gestão e desenvolvimento dos Colaboradores, foi continuada a implementação de ferramentas estratégicas para a identificação e gestão de recursos e capital humano, destacando-se os sistemas de Gestão Individualizada do Percurso Profissional, Gestão do Currículo Técnico, Gestão de Desempenho por Funções e Gestão de Competências e Benefícios. A aplicação destas ferramentas passou a viabilizar um conhecimento antecipado das competências e exigências funcionais a desenvolver nos Colaboradores, para enfrentar as missões e os desafios com que estes se deparam, nos dias de hoje.

Capacidade de agir proativamente em função do perfil do Cliente

O programa de fidelização da TAP, iniciado há cerca de 20 anos, adquiriu, entretanto, características que o classificam como um dos líderes da Indústria, frequentemente nomeado e diversas vezes premiado internacionalmente, e assumindo-se como um dos pilares da estratégia de relacionamento da TAP com os seus Clientes. Com o objetivo de consolidar esta estratégia, e de promover a adequação a novas realidades, a TAP adotou uma nova plataforma de fidelização que, suportando os processos de negócio, possibilita, também, a integração com outras soluções do Grupo, viabilizando, consequentemente, a disponibilização de informação e funcionalidades em diferentes sistemas e canais. Esta evolução permitiu reforçar a capacidade analítica neste âmbito, possibilitando um melhor conhecimento, não apenas do perfil dos passageiros, avaliando a sua inserção numa perspetiva sociodemográfica mas, também, dos seus hábitos, enquanto passageiros frequentes e a respetiva resposta a campanhas de *marketing*. Esta capacidade analítica é uma vantagem competitiva, permitindo a antevisão de necessidades futuras de viagens de cada passageiro e, naturalmente, a possibilidade de agir proactivamente em função do respetivo perfil, enquanto consumidor.

Novas tecnologias de comunicação nas mensagens entre companhias aéreas

A transmissão de mensagens operacionais entre companhias aéreas representa um papel fundamental na Indústria da Aviação Comercial, principalmente em áreas operacionais. Ao longo dos anos, a necessidade de integrar mais entidades, como os *Handling Agents*, ou outras tecnologias, neste dimensionado sistema de troca de mensagens, conduziu as companhias ao desenvolvimento de complexos sistemas informáticos, onerosos e de difícil manutenção. A TAP desenvolveu, em 2012, um inovador sistema de troca de mensagens que, baseando-se em novas tecnologias de desenvolvimento de sistemas, menos onerosas e de fácil manutenção, permite, adicionalmente, integrar novas tecnologias de comunicação, como as atualmente existentes na Internet. Este sistema (B_BOX), é hoje um dos componentes da *TAP Integration Platform*, estrutura central na estratégia de integração e da arquitetura de sistemas, orientada a serviços.

Desenvolvimentos mais representativos, em curso na Empresa

TAP, S.A.

Transporte Aéreo

- *Common IT Platform (CITP)* – Implementação de novas funcionalidades e de novos módulos, visando a melhoria contínua dos processos suportados por esta plataforma aplicacional, em ambas as vertentes, *Reservations e Departure Control System*. No âmbito da STAR Alliance, participação em diversas iniciativas, designadamente, no teste piloto de novos serviços de *self service* no aeroporto;
- PROS (*Revenue Management*) – Início da implementação do programa de gestão de receita numa lógica de O&D (origem-destino), *Status* do projeto: Fase I-concluída; Fase II-início no 1º Sem. 2013; Fase III-início (2012), conclusão (2014);
- Novo sistema de *Loyalty* – Implementação do sistema CRANE para passageiros frequentes (Victoria) e empresas (*Corporate*), integrado com os restantes sistemas de suporte aos processos de negócio, assegurando a disponibilização de serviços de *loyalty* em múltiplos canais.
- *Smile* (Gestão de reclamações, sugestões e elogios de passageiros) – Reformulação do sistema, implementando uma gestão consolidada de clientes em todas as representações, uma melhor integração com os processos financeiros e um novo módulo de *Business Intelligence*. Efetuada a implementação em Portugal, Brasil e Espanha;
- *Eletronic Flight Bag (EFB)* – Com a entrada em produção nos voos de médio curso, conclusão da implementação desta plataforma de computação de uso geral, que pretende reduzir ou substituir informação em papel, utilizada pelas tripulações nos voos;
- *Safety Management System* – Decorrente da implementação do SMS na Empresa, implementação de portal colaborativo com informação de *Safety* e disponibilização de *dashboards* relativos a *flight data monitoring* contendo indicadores sobre eventos ocorridos durante o voo.

TAP–Manutenção e Engenharia

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

- POLARIS
  - ICIP (*Interior Cabin Inspection Program*) – Gestão de inspeções da Frota TAP aos itens visíveis ao passageiro utilizando componente *mobile* (*tablet*) na Linha, para identificação de problemas nos itens referidos.
  - Módulo SLIP Caderneta Técnica – Gestão de informação relacionada com a Caderneta Técnica (anomalias e mau funcionamento detetados durante a operação, bem como a manutenção executada sobre o avião durante a operação).
  - Módulo HIL (*Hold Item List*) – Gestão de informação relacionada com as *HILs*, respetiva ligação ao pedido de material e gestão da previsão de fornecimento.
- URSA (*Unified Repair and Supplier Acknowledgment*) – *Follow up* das encomendas de Pedido de Aquisição de Serviço, Consumo Imediato e de Imobilizado e de Reabastecimento e Gestão de Reclamações;
- MIRA Fase I (*Maintenance Invoicing and Revenue Accounting*) – Modernização e atualização do processo de faturação com base em novo algoritmo, e com geração automática de numeração cronológica e sequencial de documentos contabilísticos;
- LYNCE (*Sistema de Passagem de Serviço na Manutenção de Linha e Controlo de Work Orders*) – Registo de passagem de serviço entre turnos, tarefas executadas e pendentes e registo de ações de manutenção, através do formato eletrónico do documento *Work Order*;
- CASTOR v2 (*Calibrations Tracking and Operational Control System*) – Gestão de intervenções em equipamentos da TAP e de Terceiros. Elaboração de orçamentos e *site* externo para solicitação dos mesmos;
- COMET (*Components Maintenance and Engineering System*) – Módulo de Planeamento de Prioridades para a área de componentes;
- DENEB (*Document Network-based Management Application*) – Continuação do desenvolvimento de módulos e de interfaces;
- GALAXY (*Business Inteligence System for Maintenance and Engineering*) – Início da construção de uma plataforma de *Business Inteligence* (GALAXI), visando a criação de um repositório analítico abrangente a todas as áreas de negócio da TAP–Manutenção e Engenharia, bem como a disponibilização de relatórios, indicadores e *dashboards* de suporte à decisão. Esta plataforma permitirá um alinhamento de conceitos com vista à construção de uma visão integrada do negócio.

Outros desenvolvimentos

- Gestão e automatização de todo o processo de Avaliação de Desempenho e Potencial para a Manutenção e Engenharia utilizando documentos interativos;
- Implementação do módulo de Gestão de Formadores TAP/MTO;
- Interface para recolha da experiência profissional e integração na aplicação do sistema informático central Gestão de Técnicos Autorizados.

TAP Serviços

- FlySTAFF – Automatização dos processos de reservas e emissão de bilhetes para *staff*, possibilitando também o pagamento de bilhetes via cartão de crédito e o acesso à aplicação via dispositivos móveis (*tablets*, IOS e *Android*);
- Sistema informático central (RH) – Suporte à identificação e desenvolvimento dos recursos e capital humano através da implementação de *cockpit* de gestão individualizada do percurso profissional, currículo técnico, gestão de desempenho por funções e início da implementação do *cockpit* de gestão de competências e benefícios;
- *Jetfuel* – Desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão de *jetfuel*, no sistema informático central, integrando a informação operacional e financeira, automatizando a validação de faturas e antecipando o encerramento contabilístico com o cálculo da estimativa;
- Portal de *Caterers* – Automatização e otimização dos processos de gestão dos *caterers*;
- ARAMIS (*Airline Revenue Accounting Management Information System*) – Conclusão da implementação de plataforma tecnológica que possibilita a receção e envio de faturação de clearing através do IATA SIS (*Simplified Interline Settlement*), garantindo a distribuição e recolha da informação pelo ARAMIS;
- Orçamento – Reformulação da ferramenta, visando melhorar o suporte ao processo orçamental;
- CargoSpot – Implementação do módulo de receitas de tráfego de carga, prevendo-se a sua conclusão em junho de 2013.

SPDH–Serviços Portugueses Handling, S.A.

- Novo sistema de *Check-In* – Início da implementação do AMADEUS Departure *Control System* para assistência a passageiros de companhias terceiras assistidas pela SPdH, prevendo-se a entrada em produção em março de 2013.

UCS–Cuidados Integrados de Saúde, S.A.

- *Medicine One* – Implementação de sistema de suporte integrado aos processos clínicos e administrativos da UCS;
- Projeto Prevenir – Implementação de solução informática no âmbito do projeto para o controlo do consumo de álcool, drogas e tabaco dos Colaboradores do Grupo TAP.

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

- *Amos* – Implementação de sistema integrado de MRO (*Maintenance, Repair & Overhaul*), incluindo suporte aos processos de manutenção de aviões, manutenção de linha, controlo da manutenção de componentes, engenharia, planeamento e logística;
- Sistema informático central (RH) – Desenvolvimento das funcionalidades de gestão de pessoal e vencimentos, para a PGA, prevendo-se a implementação em janeiro de 2013.

Recursos Humanos

O ano 2012 consolidou o modelo de Recursos Humanos (RH), constituído por três principais áreas: Por um lado, uma área de vertente transacional em que se integram a Administração de Pessoal e Vencimentos, o *Travel Office* e a Informação de Gestão de RH. Esta área, dotando-se de progressiva automatização, apresenta hoje maior rapidez na resposta e incremento na qualidade do serviço, a um menor custo; por outro lado, a vertente transformacional de Recursos Humanos, onde se inclui a Gestão de Talento e a Formação Profissional, cuja missão consiste em identificar, desenvolver, formar e apoiar pessoas, com vista à criação de valor para o negócio. Por fim, e em profunda ligação com estas duas áreas de Recursos Humanos – a transacional e a transformacional –, a área que é designada por Recursos Humanos no Negócio, um espaço de intervenção direta dos diretores de RH das diferentes Unidades de Negócio da Companhia – os *HR Business Partners*. Este modelo baseia-se na otimização de recursos, na inovação, na utilização de sinergias de escala na Gestão de Recursos Humanos e na procura de coerência e continuidade nas práticas.

Com o objetivo de criar compromisso, contribuição e desenvolvimento, investindo nas pessoas e no fortalecimento das suas competências técnicas e sociais, foi dada continuidade a um conjunto de práticas e de processos de gestão. De destacar, o investimento no desenvolvimento das lideranças, com a concretização do programa *Lideranças para a Transformação*, em parceria com uma das cinco melhores *business school*, a nível global, visando o fortalecimento das respetivas competências a partir dos *skills* analíticos, relacionais e decisórios, reforçando o *link* permanente entre os dois papeis críticos: *Gestores e Líderes de Pessoas*. Ainda, aberto à globalidade dos Colaboradores, o clico de conferências visou expor os trabalhadores a temáticas pouco habituais no respetivo contexto técnico de trabalho, fomentando o espírito *out-of-the-box*, a motivação e a resiliência. Na perspetiva da Gestão do Desempenho, verificou-se, no âmbito do Grupo TAP, o alinhamento e consolidação do respetivo processo em suporte informático, assentando o sistema em competências e no cumprimento de objetivos definidos e acordados com os trabalhadores. A Gestão do Desempenho é essencial para fomentar a comunicação, competitividade, eficiência, sucesso, transparência e melhoria contínua, devendo ser percecionada como um meio para, com clareza e objetividade, impulsionar as pessoas, aumentar o seu impacto e garantir o respetivo alinhamento com os objetivos estratégicos da Companhia. A TAP tem procedimentos de compensação e benefícios, assentes em práticas de *benchmarking*, em relação ao mercado e incentiva práticas e processos de gestão que contribuem para a satisfação e empenho dos trabalhadores para atingir os objetivos da Empresa. Durante 2012, desenvolveu-se e implementou-se, no sistema informático central, o Currículo Técnico, uma ferramenta que permite disponibilizar e integrar, de uma forma dinâmica, dados relativos a Experiência Profissional, Competências, Conhecimento de Línguas, Formação, Habilitações, Certificações, Gestão de Desempenho, Remunerações e Factos Relevantes.

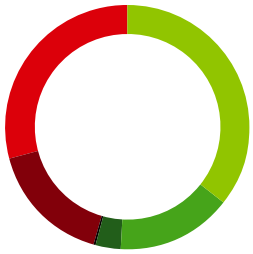
Employer Branding – Neste âmbito, são promovidas práticas sobre o posicionamento da TAP, enquanto entidade empregadora, garantindo que a Empresa cria uma identidade apelativa, diferenciada, conhecida, respeitada e considerada como uma referência para se trabalhar (interna e externamente), envolvendo a coordenação de diversas iniciativas, designadamente:

i) O *Programa Reconhecer*, visando o reconhecimento interno de trabalhadores, que desenvolveram ações excecionais, pretende contribuir para a criação da personalidade TAP, gerando um efeito multiplicador relativamente ao que diferencia positivamente a organização e a torna mais eficiente, mais disponível para o Cliente e mais competitiva no mercado. A Empresa demonstra, assim, que está atenta e que valoriza os seus Colaboradores, mostrando que todos podem fazer a diferença.

ii) O *Programa Simpatia* simboliza o compromisso de qualidade da marca TAP, pretendendo distinguir aqueles que mais se destacam na respetiva divulgação. Ao distinguir a amabilidade, cortesia e profissionalismo, os passageiros ajudam a Empresa a melhorar a qualidade de atendimento e o serviço. O Programa Simpatia tem como principais objetivos envolver os passageiros na distinção dos trabalhadores da Empresa cuja atitude de especial simpatia, cortesia e atenção no atendimento, seja merecedora de destaque. A TAP estimula, desta forma, os seus Colaboradores, para um melhor desempenho, assente na atitude mais favorável para a obtenção de resultados: entusiasmo, criatividade, atenção ao cliente externo e interno, determinação, flexibilidade e iniciativa para resolução de problemas através de esforços conjuntos.

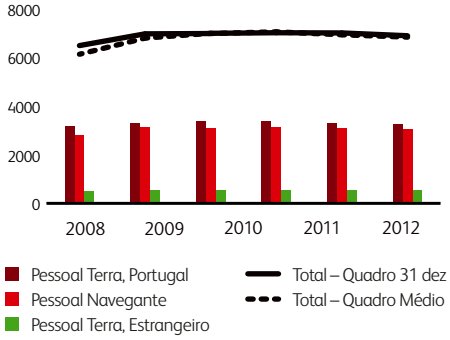
iii) *Acolhimento, Integração e Acompanhamento*, sendo considerado fundamental comunicar, comprometer e capacitar. A TAP, mediante a sua política de atração, investe estrategicamente no recrutamento, e crê que a qualidade do Acolhimento e Integração é determinante para o seu processo de adaptação, nível de desempenho, adoção da cultura certa, e encorajamento ao seu entusiasmo, motivação e confiança, maximizando os níveis de retenção dos seus trabalhadores. Em 2012, no âmbito do Plano de Acolhimento Transversal do Grupo TAP, foi disponibilizada a ação *Paixão pelo Negócio* que se centra na cultura aeronáutica e do negócio, visando a sua complementaridade e sincronização sistémica. Ao acolher, de forma personalizada, pela voz de quem vive o negócio da aviação e oferece a sua experiência e paixão, a TAP tem o poder de inspirar as pessoas a sentirem-se mais realizadas com o seu trabalho. Ao mesmo tempo, contribui para a criação da personalidade TAP, enraizando os valores/atitude, que a organização valoriza, consolidando o *fit* cultural.

Colaboradores a 31 Dezembro
das empresas do Grupo TAP (%)



54,7 % TAP, S.A.
35,8 % Transporte Aéreo
6,6 % Pessoal Navegante Técnico
17,9 % Pessoal Navegante Comercial
11,3 % Pessoal de Terra
15,3 % Manutenção e Engenharia
3,4 % TAP Serviços
0,2 % Outro Pessoal da TAP, S.A.
16,2 % SPdH, S.A.
29,1 % Restantes Empresas

Quadro do Pessoal Ativo em 31 de Dezembro
Número de Colaboradores da TAP, S.A.



Quadro de Colaboradores do Grupo TAP

Em 31 de dezembro de 2012, o Grupo TAP (TAP, S.A. e outras empresas participadas) integrava nos seus quadros 12.506 trabalhadores, mais 111 que em 31 de dezembro de 2011. Este facto decorreu, essencialmente, de acréscimos registados no quadro da empresa associada SPdH–Serviços Portugueses de Handling e, também, no conjunto dos quadros das restantes empresas participadas, tendo-se verificado redução no total de recursos humanos da empresa TAP, S.A.. Como alterações mais significativas na TAP, S.A., de referir as variações verificadas nos quadros das Unidades de Negócio, de Transporte Aéreo, TAP Serviços e de Manutenção e Engenharia, com reduções de 64, 22 e 9 trabalhadores, respetivamente.

Assim, no quadro de pessoal da TAP, S.A. (6.837 trabalhadores) verificaram-se reduções no quadro do Pessoal Navegante Comercial (-41 Assistentes e Comissários de Bordo) e no quadro do Pessoal de Terra (-23 Colaboradores), tendo o quadro do Pessoal Navegante Técnico registado estabilidade. No quadro de pessoal das restantes empresas (3.638 trabalhadores) registou-se um incremento de 85 elementos, em grande parte devido aos acréscimos nas empresas TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, LFP e Portugália de 69, 29 e 3 Colaboradores, respetivamente. Verificaram-se, ainda, reduções nas empresas Megasis (-7), Cateringpor (-5) e UCS (-4). Por sua vez, no quadro de pessoal da empresa SPdH–Serviços Portugueses de Handling registou-se um incremento de 123 trabalhadores.

No final do exercício, a TAP, S.A. incorporava 54,7% da totalidade dos trabalhadores do Grupo, a SPdH–Serviços Portugueses de Handling empregava 16,2% e as Restantes Empresas 29,1%. O quadro médio de pessoal ativo da TAP, S.A. totalizava 6.895 trabalhadores, dos quais 543 localizados no estrangeiro, sendo aquele valor inferior ao registado em 2011, em 22 trabalhadores.

Quadro de Pessoal do Grupo TAP

Situação a 31 dezembro, 2012

	Colaboradores	% Total	Variação	
Pessoal Terra, Portugal	901	7,2%	-2,5%	-23
Pessoal Terra, Estrangeiro	520	4,2%	0,0%	0
Total P. Terra Transporte Aéreo	1.421	11,4%	-1,6%	-23
Pessoal Navegante Comercial	2.236	17,9%	-1,8%	-41
Pessoal Navegante Técnico	822	6,6%	0,0%	0
Total P. Navegante Transporte Aéreo	3.058	24,5%	-1,3%	-41
Pessoal Transporte Aéreo	4.479	35,8%	-1,4%	-64
Pessoal Manutenção e Engenharia Portugal *	1.908	15,3%	-0,5%	-9
Pessoal TAP Serviços	419	3,4%	-5,0%	-22
Restante Pessoal da TAP, S.A.	31	0,2%	-6,1%	-2
Total TAP, S.A. **	6.837	54,7%	-1,4%	-97
Total SPdH, S.A. ***	2.031	16,2%	6,4%	123
Restantes Empresas	3.638	29,1%	2,4%	85
Total TAP, SGPS, S.A.	12.506	100,0%	0,9%	111

(*) Inclui pessoal no Estrangeiro, sendo um total de 26 trabalhadores, em 2012 e 2011
(**) Não inclui pessoal sem colocação e não ativo
(***) Empresa Associada

Formação

Desde a sua fundação que a TAP investe na Formação, e detém um Centro de Formação Profissional, localizado em edifício próprio, composto por Salas de Formação adequadamente equipadas, Oficinas, Laboratórios, Salas para outra Formação Técnica, Sala para Formação a Distância (*e-Learning*), *Mock-ups* e Simuladores de Voo. Pela especificidade da realidade empresarial, a Empresa privilegia a utilização de Formadores internos.

A Formação na TAP pode processar-se em duas vertentes:

Formação Inicial: com o objetivo de preparar os novos Colaboradores para a integração na Empresa e no local de trabalho, visando um correto e adequado desempenho da função;

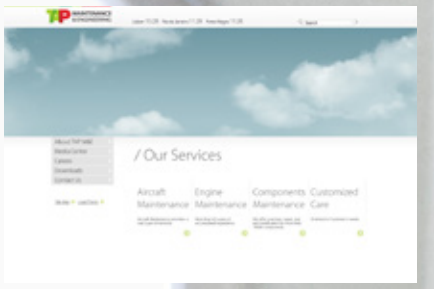
Formação Contínua: com o objetivo de manter a proficiência dos seus Colaboradores, visando a qualidade e a segurança do serviço prestado, no desempenho da função.

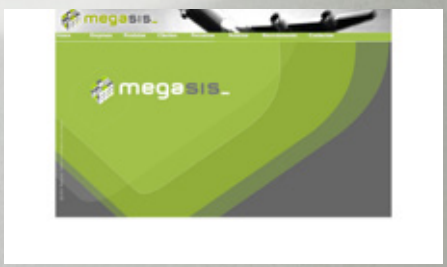
O processo de Formação na TAP incorpora Formação Técnica Específica (inicial e contínua) e Formação Transversal. A primeira vertente é dirigida ao desempenho de funções em cada Área da Empresa, correspondendo, quer a necessidades detetadas, quer ao cumprimento do normativo nacional ou internacional para a Aviação Comercial; na segunda vertente, as ações são, criteriosamente, escolhidas por forma a representar, também, uma mais-valia, quer para o Colaborador, quer para a Empresa. O intenso investimento na formação *e-learning* proporciona já, à Empresa, ser classificada, externamente, como um caso de sucesso, pela qualidade e diversidade dos conteúdos e ferramentas desenvolvidos, bem como pelo caráter multidisciplinar da equipa de especialistas, sendo disponibilizado um extenso portefólio de produtos através deste suporte, maioritariamente, sobre as áreas técnicas de formação.

Volume de Formação no Grupo TAP

	TAP, S.A.			Grupo TAP		
	2011	2012	Var.	2011	2012	Var.
Nº Ações	2.825	2.864	1,4%	5.236	5.753	9,9%
Nº Formandos	18.078	21.076	16,6%	35.848	38.171	6,5%
Formação 000 Horas – – Homem	297,6	324,0	8,9%	800,3	770,2	-3,8%

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, Manutenção Aeronáutica, e Assistência em Escala.





Outras atividades do Grupo TAP

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

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

À semelhança da tendência na Indústria, a 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.

No decorrer do ano 2012, verificou-se, ao nível das participações detidas pelo Grupo TAP, a efetiva 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.

Outras participações do Grupo TAP, em 31 dezembro 2012

EUR milhares

		Participação da TAP (%)	Montante do Capital Social da TAP	Resultado Líquido
Portugália, S.A.		100	15.000,0	10.327
Aeropar Participações, S.A. (Brasil)		100	0,2	(24.106)
	TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, S.A.	98,64	207.057,7	(50.362)
TAPGER–Sociedade de Gestão e Serviços, S.A.		100	2.500,0	5.146
Catering	Cateringpor–Catering de Portugal, S.A.	51	1.785,0	1.546
Lojas de Vendas em Aeroportos e a Bordo	LFP–Lojas Francas de Portugal, S.A.	51	280,5	9.431
Sistemas de Informação	Megasis–Soc. de Serv. e Eng. Inf., S.A.	100	500,0	78
Serviços de Saúde	UCS–Cuidados Integrados de Saúde, S.A.	100	500,0	9

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

Mesa da Assembleia Geral

Presidente
Dr.ª Alda Maria dos Santos Pato

Secretário
Dr. José Carlos Magalhães Ferreira

Conselho de Administração

Presidente
Eng.º Fernando Abs da Cruz Souza Pinto

Administrador-Delegado
Eng.º Luiz Filipe Plácido Lapa

Vogal
Eng.º Manoel José Fontes Torres

Vogal
Dr. Michael Anthony Conolly

Vogal
Eng.º Fernando Jorge Alves Sobral

Conselho Fiscal

Presidente
Prof. Dr. Luís Miguel Tavares de Almeida Costa

Vogal
Dr.ª Maria de Fátima Castanheira Cortês Damásio Geada

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.

2012 ficou assinalado pelo processo de privatização do Grupo TAP, uma operação que acabaria por não ocorrer embora, conforme indicações expressas pelo Governo, se mantenha a intenção de se concretizar, ainda, durante o processo de ajustamento financeiro do país, ou seja, até 2014.

Durante o ano, foi concluída com sucesso a substituição do *software* de gestão de manutenção, com o arranque em produção, em agosto, a representar o culminar de um processo que durou cerca de um ano, e foi antecedido por um período de seleção e negociação contratual iniciado, ainda, em 2010. A implementação do *Safety Management System* (SMS), iniciado em 2011, teve significativa expansão em 2012. Sendo uma ferramenta de gestão da Segurança Operacional (*Safety*), que consiste num processo sistemático, preciso e proactivo de gestão dos riscos (mitigação e monitorização), o SMS permite definir políticas, objetivos e indicadores, planear atividades e medir o desempenho da *Safety*.

Em termos de Grupo TAP, a contribuição da companhia para os resultados globais vem, uma vez mais, reconhecer o valor da empresa para o Grupo. 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 2012, a valorização das sinergias de Grupo e das matrizes de funcionamento identificadas.

A PGA manteve a operação com a mesma frota – 6 Fokker 100 e 8 Embraer 145 –, com capacidades de 97 e de 49 passageiros, respetivamente. A média de *Flight Hours per day* manteve-se superior à registada pelas companhias congéneres europeias, a operar o mesmo tipo de equipamento. No âmbito da segurança da operação, apesar de em 2012 ter sido registado um aumento de comunicação de ocorrências, o nível de risco reduziu, indiciando, quer uma maior Cultura de Comunicação, quer uma Cultura de Aprendizagem – adquirida pela análise às comunicações de ocorrência e pelas ações de prevenção tomadas –, bem como um efeito incentivador na comunicação de ocorrências, sendo esta uma perspetiva central e primordial, na política de *Safety Management System*, em implementação.

Em 2012, parte significativa do esforço da equipa de Recursos Humanos (RH) esteve centrado na migração do seu sistema informático para o sistema informático central. Este projeto foi considerado prioritário, pois possibilita a otimização da gestão e afetação de recursos aos processos administrativos da área, e permite que a companhia passe a dispor de uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento do potencial humano da Organização, concentrando, numa única ferramenta, todos os processos e bases de dados, atualmente dispersos em diversos sistemas na empresa. A PGA passou, assim, a beneficiar de um conjunto de ferramentas que, para além de disponibilizarem novos serviços aos Colaboradores – FlySTAFF, Curriculum Técnico, Portal, entre outros –, agilizam os processos, diminuindo a necessidade de contactos diretos e deslocações ao departamento de RH. Ainda, em 2012, concluiu-se com sucesso a aplicação do novo Sistema de Avaliação de Desempenho, tendo como resultado uma melhor distribuição e maior diferenciação de Colaboradores, lançando as bases para a existência de uma rede de objetivos que venha suportar e melhorar a objetividade dos critérios de avaliação, e reforçar a qualidade das entrevistas Avaliador–Avaliado. No que se refere a instrumentos técnicos de R.H., foi introduzida na PGA a Metodologia de Análise e Qualificação de Funções da *HAY Group*, tendo já sido avaliados os Chefes de Equipa da área do Serviço de Manutenção e os Chefes de Frota da área da Engenharia e Apoio Técnico da Direção de Manutenção e Engenharia. Em 2013, prevê-se a identificação das funções-chave da PGA, que serão objeto de descrição funcional, com vista à sua posterior avaliação pela Metodologia.

O total de Colaboradores da PGA, a 31 de dezembro de 2012, era de 550, sendo 41% do sexo feminino e 59% do sexo masculino. Ainda, de referir que 37% dos Colaboradores têm idade inferior a 35 anos, e 49% da população tem antiguidade superior a 10 anos, sendo a idade média da companhia de 39 anos.

Desempenho operacional

Verificou-se um aumento nas *block-hours* voadas de 5%, face a 2011, relacionado com o facto de o Verão de 2012 ter representado um período em que a companhia foi chamada a responder a uma operação muito intensa.

Manutenção e Engenharia

Verificou-se, em 2012, na disponibilidade de aeronaves, um impacto maior dos requisitos de manutenção, devido à ocorrência de inspeções com paragens mais longas. Os compromissos de disponibilização das aeronaves, não contemplando normalmente paragens simultâneas prolongadas para mais do que uma aeronave, não puderam cumprir-se, função da execução do programa de manutenção e da disponibilidade dos fornecedores. Relativamente às inspeções de manutenção, o desvio face ao orçamento foi causado por um consumo não previsto de material durante as inspeções D da frota Fokker. Em termos orçamentais, verificou-se, também, um impacto acentuado com a saída de 30% dos efetivos da Engenharia, 11% dos TMA qualificados e 8% dos Técnicos especializados. Estas saídas imprevistas forçaram a antecipação da contratação dos efetivos previstos para 2013, dada a escassez no mercado de Técnicos qualificados e Engenheiros com experiência, e implicou a programação de formação adicional. Por seu turno, a adaptação à forma de funcionamento da companhia por parte dos elementos recém-contratados, teve impacto nas inspeções em curso e no suporte à linha, provocando uma extensão pontual do tempo de imobilização das aeronaves. A certificação da PGA Parte

M subparte I, pendente no INAC desde março de 2011, foi obtida em agosto de 2012. Esta certificação permite à PGA emitir, de forma autónoma, os Certificados de Avaliação da Aeronavegabilidade para a sua frota, tendo-se verificado a necessidade de subcontratar as avaliações que expiraram antes de agosto 2012. Os constrangimentos decorrentes da saída significativa de colaboradores da Direção de Manutenção e Engenharia foram significativamente penalizadores para a atividade desta área, pelo que se estima algum impacto na gestão operacional em 2013.

A companhia melhorou o desempenho operacional (impacto de anomalias técnicas) na estação de pico – entre 15 de junho a 15 de setembro e semanas de Natal e Páscoa. Com efeito, embora o número de eventos AOG (*Aircraft on Ground*/Aeronave no Solo) tenha sido superior, a devolução do avião à linha aconteceu num prazo inferior. Por outro lado, o atendimento da maioria dos requisitos da TAP Schedules, para o plano de exploração PGA, nomeadamente, sobre o número de aeronaves a pernoitarem em escalas com apoio de manutenção e sobre a estrutura da rede de exploração, teve efeitos benéficos na utilização de tripulações, bem como na recuperação de atrasos por causas técnicas. Na sequência de alterações legislativas, 2013 será de impacto significativo na formação de TMA's, pelo que a PGA está em processo de obtenção de certificação que lhe permita ministrar os cursos tipo das frotas que opera, com recurso a mão-de-obra interna. A pressão do atual enquadramento legislativo, bem como a conjuntura económica permitem perspetivar saídas adicionais de técnicos, verificando-se a necessidade de criar uma estrutura de formação autónoma, visando reduzir o tempo de certificação (de uma média de 5 para 3 anos). Está, também, a ser equacionada a possibilidade de a PGA vir a ministrar o curso-básico *Ab Initio* para TMA's fazendo, assim, face à extrema dificuldade de encontrar TMA's com formação básica, no mercado nacional. Dadas as limitações em recursos humanos, verificou-se a necessidade de reequacionar o cumprimento integral das inspeções programadas na PGA, pelo que se retomaram os contactos com os parceiros habituais, no que respeita à frota Fokker.

Qualidade

Segurança: A contínua procura da melhoria do nível de segurança na operação permanece como o objeto primordial na gestão da PGA. Em 2012, incrementou-se a fase de formação transversal da globalidade da companhia em SMS, uma ferramenta abrangente e transversal, cujo sucesso depende da sua apropriação pela organização, passando a integrar a cultura da empresa, prosseguindo, em 2013, a implementação desta ferramenta, bem como a respetiva formação.

Serviço de Bordo: Numerosas inovações e alterações aos padrões de serviço em vigor estiveram na origem do reconhecimento, por parte do Cliente, da qualidade do serviço a bordo.

Politica Ambiental: No âmbito do regime CELE (Comércio Europeu de Licenças de Emissão), decorreu em março de 2012 uma auditoria aos dados de 2011. Durante o ano transato o Grupo TAP operou 103.913 voos cobertos pelo EU ETS (*Emissions Trading System*), ou seja +2,8% que em 2010, sendo o total de emissões apuradas durante 2011 superior, em 5,4%, a 2010. Em termos de eficiência, aferida em emissões de CO_2 por PKU e TKU, verificou-se uma redução em ambos os indicadores, facto que se traduz num aumento de eficiência operacional face ao ano transato, comprovando que as metodologias implementadas, bem como o programa utilizado atualmente cumprem os requisitos necessários para o EU ETS. O processo de monitorização é gerido, autonomamente pela PGA, cabendo à TAP o reporte à APA (Agência Portuguesa do Ambiente). No final de 2012, a UE suspendeu, por um período de um ano, parcialmente, o processo de inclusão da aviação no EU ETS, ou seja, foram suspensos somente os voos de/para a UE, pelo que o ETS se aplicará, para já, apenas aos voos intraeuropeus (qualquer que seja a nacionalidade do operador). Caso não se verifiquem progressos ao nível da ICAO, voltará a aplicação do EU ETS, no seu formato original. A opinião de grande parte dos operadores é que não tendo sido suspensa na totalidade, esta medida onera discriminatoriamente as empresas que apenas operam no interior da UE. A PGA adotou uma estratégia de proteção ambiental, tentando eliminar o impacto negativo da atividade, concentrando-se na definição de objetivos e planos de ação concretos para implementar as boas práticas no domínio da eficiência energética e ambiental. De referir, ainda, a participação em projetos de cariz ambiental, promovendo protocolos com empresas especializadas na recolha e tratamento de resíduos, bem como a implementação de diversas medidas que se traduziram num plano para a redução da pegada ambiental.

SPdH–Serviços Portugueses de Handling, S.A.

Mesa da Assembleia Geral

Presidente
Dr. José António de Melo Pinto Ribeiro

Secretário
Dr. Carlos Pedro Silva

Conselho de Administração

Presidente
Sr. António Alfredo Duarte Casimiro
(não executivo)

Vice-Presidente
Eng.º Carlos José Baptista da Paz

Vogal
Dr. Carlos Gomes Nogueira

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

Vogal
Eng.º Mário Pedro Martins e Castro

Comissão Executiva

Presidente
Eng.º Carlos José Baptista da Paz
(Chief Executive Officer)

Chief Finance Officer
Dr. Carlos Gomes Nogueira

Chief Operations Officer
Eng.º Mário Pedro Martins e Castro

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° de Contribuinte 506 651 649

Atividade Principal

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

Estratégia – iniciar o processo de *turnaround*

Com a renegociação do clausulado do Acordo da empresa, aliado a um rigoroso processo de redução de custos e à conquista de novos clientes, deu-se continuidade à inversão do ciclo de resultados fortemente negativos. Não restam dúvidas de que a rendibilidade global da empresa, em termos de exploração e dos capitais investidos, constitui um fator crítico de sucesso indispensável à sua continuidade e sustentabilidade. Importa criar excedentes de exploração que se possam traduzir em adequados níveis de EBITDA e dispor de um balanço sólido e robusto.

Prosseguiu-se, de forma vigorosa, o esforço de consolidação e melhoria do processo de incremento de qualidade de serviço, do aumento de eficiência operacional e da melhoria contínua.

Foram lançadas as bases para assegurar um desenvolvimento harmonioso e equilibrado do portefólio de produtos, contemplando os domínios da assistência técnica e da formação e, também, da diversificação de mercados.

O Negócio – atitude clara e ajustada, motivadora da preferência por parte dos Clientes

Em 2012, no âmbito do desenvolvimento da atividade da área de Vendas, foram renovados vinte e nove contratos, e conquistados novos clientes. A atividade da SPdH é exercida num mercado cada vez mais competitivo e exigente, pelo que se torna de extrema importância conhecer, em detalhe, os requisitos dos clientes, estabelecendo com eles uma relação de confiança, de forma a gerar ganhos sustentados e vantagens mútuas para as partes.

Prepararam-se e conduziram-se negociações e renegociações com clientes, designadamente, em questões de *pricing*, condições comerciais e níveis de serviço, coordenadas com os responsáveis operacionais, de forma a garantir a adequação entre os objetivos comerciais dos clientes e a capacidade operacional da empresa.

Ao longo do ano, desenvolveram-se algumas ações específicas, nomeadamente, a monitorização do regime de *Bonus / Malus* e da maximização da Faturação / Tolerância Zero – criando boas práticas geradoras de mais receitas –, promoveram-se aumentos seletivos de preços, e investiu-se na excelência da qualidade do serviço prestado.

Adicionalmente, efetuou-se uma gestão cuidada e atenta de todos os serviços complementares à atividade *core*, muitas vezes concebidos à medida dos requisitos específicos de cada Cliente e que contribuem, fortemente, para a sua satisfação. Serviços já consolidados como o *Blue Lounge*, a Groundcare, a Entrega de Bagagem e as Assistências Personalizadas, permitem proporcionar uma oferta integrada, e cada vez mais completa junto dos nossos Clientes, ampliando, também, o potencial de angariação de novos Clientes e Parceiros.

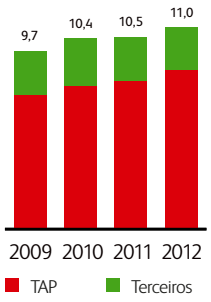
O ano de 2012 foi um ano de redução de operações, exceção feita à TAP, que cumpriu o programa de exploração anunciado aquando da elaboração do orçamento, situando-se a quota de mercado da SPdH na ordem dos 62%.

Qualidade – fator estratégico do desenvolvimento da organização

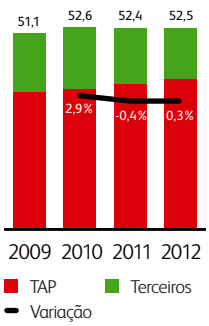
A SPdH, atenta às melhores práticas, adotou um Sistema de Gestão Integrado da Qualidade, com a implementação das certificações em Gestão da Qualidade (NP EN ISO 9001:2008), Ambiente (NP EN

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



ISO 14001:2004), Segurança e Saúde no Trabalho (OSHAS 18001:2007/NP 4397:2008), ISAGO (certificação IATA que regulamenta as normas de atividade nas vertentes de *Security e Safety*) no sector do *Handling* e Cargo 2000 (sistema de Gestão da Qualidade para a indústria da carga aérea promovido pela IATA – C2K Phase 1).

No âmbito dos processos de certificação, tem lugar o reconhecimento, por uma entidade externa e independente, de que a SPdH satisfaz todas as partes interessadas e as exigências legais e regulamentares, de uma forma eficaz, mediante a realização de auditorias de concessão, de acompanhamento, de renovação e de seguimento.

A integração de todos estes referenciais no SGIQ (Sistema de Gestão Integrado da Qualidade) da SPdH representa um contributo essencial para a competitividade da empresa, conferindo maior organização e credibilidade, e permitindo obter uma maximização de benefícios, num processo de melhoria contínua para todas as partes interessadas: acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e meio envolvente.

A Organização e os Recursos Humanos – a renegociação do Acordo de empresa como pilar da sustentabilidade do negócio

Num ambiente fortemente globalizado e competitivo, a gestão de recursos humanos nas organizações como a SPdH assume-se, nos dias de hoje, como um fator de diferenciação potenciador de *know-how*.

O ano 2012 foi marcado pelo culminar da renegociação do Acordo de Empresa (AE) com os sindicatos representantes dos trabalhadores, o qual veio introduzir alterações significativas nas relações laborais, em harmonia com as alterações legislativas que têm marcado a atualidade, tornando-o mais adequado às características da atividade. A SPdH, com este novo AE, passou a dispor de um instrumento de recuperação da Empresa, no sentido de enfrentar um mercado fortemente competitivo, condicionado por perspetivas económicas internacionais muito desfavoráveis. A flexibilização do tempo de trabalho foi uma das medidas mais relevantes consideradas no AE, redirecionando a estratégia de gestão dos Recursos Humanos para uma otimização do fator trabalho associado a uma redução progressiva do trabalho precário, que ocorreu ao longo do ano.

Em 2012, foi dado início ao desenvolvimento de um novo Sistema de Gestão do Desempenho e Potencial, assente num Modelo de Gestão de Competências, que permite aferir o desempenho dos colaboradores da SPdH nas suas funções, e detetar eventuais necessidades de formação e oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional.

Em dezembro de 2012, a SPdH contava com um total de 2.507 colaboradores, sendo 2.061 da SPdH e os restantes repartidos entre empresas de trabalho temporário e de prestação de serviços.

Formação – valorização do capital humano investindo na formação profissional

Em 2012, a SPdH deu continuidade à aposta nas suas Pessoas, através da realização de ações de formação orientadas para o desenvolvimento do desempenho individual e das equipas, contribuindo, desta forma, para a melhoria dos indicadores da empresa na sua globalidade.

Para além da formação de natureza técnica, aplicável à atividade da Assistência em Escala, foram ainda desenvolvidas ações de formação que resultam do alinhamento da empresa com os requisitos de um Sistema de Gestão Integrado da Qualidade, nomeadamente, na área da Higiene e Segurança no Trabalho, Ambiente e Responsabilidade Social. Durante o ano, a *Groundforce Academy* aumentou, de forma significativa, o volume de negócios associado à prestação de serviços externos de formação, quer com clientes nacionais, quer com clientes internacionais. Esta aposta na prestação de serviços de formação, nas áreas de *Handling*, tem promovido a imagem da SPdH, pela qualidade de serviços prestados, e levado o seu bom nome a outras geografias.

O desempenho operacional

Em 2012, a SPdH assistiu 80.556 movimentos, 14,7 milhões de passageiros e 97 mil toneladas de carga.

Em termos de indicadores de qualidade de serviço, a SPdH tem vindo a melhorar a sua *performance* operacional, quer no que diz respeito ao número de bagagens *left behind*, que decresceu de 19, em 2011, para 14, em 2012 (valores de Lisboa), quer nos tempos de entrega de bagagens, tendo atingido, em 2012, um valor médio de 14 minutos na entrega da primeira bagagem. De referir, ainda, uma ligeira melhoria do índice de pontualidade da SPdH (de 99,3%, em 2011, para 99,4%, em 2012).

O desempenho económico

O volume de negócios, em 2012, foi de EUR 105,2 milhões, registando um decréscimo de 3,1%, face ao ano anterior. Esta evolução refletiu o comportamento geral do mercado, através da redução generalizada da atividade dos clientes da empresa, excetuando o caso da TAP.

TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, S.A.

Mesa da Assembleia Geral

Presidente
Dr. Luis Manuel da Silva Rodrigues

Secretário
Dr. Bernardo Accioly Molin

Conselho de Administração

Presidente
Dr. Luis Manuel da Silva Rodrigues

Vogal
Eng.º Nestor Mauro Koch

Vogal
Dr.ª Maria Teresa da Silva Lopes

Sede Social

Estrada das Canárias, 1862
21941-480 Rio de Janeiro / RJ
Brasil
Telef. +55 21 3383 2782
Fax +55 21 3383 2047
Email: marketing@tapme.com.br

Capital Social R$ 568.022.848

Atividade Principal

Manutenção de Aeronaves.

No desenvolvimento da sua atividade de revisão de Aeronaves e Componentes, a TAP–Manutenção e Engenharia Brasil dispõe de dois Centros de Manutenção, com localização na cidade do Rio de Janeiro (GIG) e em Porto Alegre (POA), abrangendo, no conjunto, uma área superior a 370.000 m2.

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

Em 2012, a TAP–Manutenção e Engenharia Brasil deu continuidade ao processo de desenvolvimento de ações, visando a melhoria de seu desempenho operacional, no que foi o ano 2 de um Plano de Restruturação a 5 anos. Assim, deu-se continuidade à melhoria da *performance* económica e operacional da empresa. O esforço tem dado resultados, tanto do lado das Receitas, como dos Custos, e mostra sinais claros de sustentabilidade da tendência. Nas Receitas, verificou-se uma ampliação e diversificação da carteira de clientes, que originaram um aumento de receita de R$ 149,2 milhões para R$ 180,3 milhões, equivalente a uma variação de +20,8%.

Este crescimento foi mais marcante na segunda metade do ano de 2012, onde se conseguiram quatro meses recorde de Vendas nos últimos três anos, apesar do desmembramento de um dos maiores clientes da TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, a Webjet. A evolução registada evidencia, igualmente, a necessidade de lidar com *lead times* muito longos, um aspeto que caracteriza a Indústria, e que dificulta o acelerar da *performance* da empresa. Os Clientes companhias aéreas fazem planeamentos de Manutenção e Engenharia de aeronaves a prazos de 3 - 5 anos, período durante o qual a empresa tem que, de forma persistente, demonstrar a melhoria das suas capacidades no mercado.

De destacar a transversabilidade do esforço comercial, tendo-se dividido o crescimento de Receitas entre maiores penetrações nos Clientes atuais e a entrada de novos Clientes. Igualmente, de registar, mesmo que ainda com efeito marginal, os primeiros sucessos nos últimos 5 anos junto do mercado de manutenção do setor aeronáutico militar. Este é um segmento que apresenta um potencial assinalável, e que por vicissitudes múltiplas dos últimos 5 anos, a TAP–Manutenção e Engenharia Brasil não tinha tido oportunidade de servir. Para além deste segmento de mercado específico, a principal oportunidade, e onde deverá ser concentrado um esforço progressivamente maior, reside nas áreas de maior valor acrescentado – Motores, Trens de Pouso e Componentes.

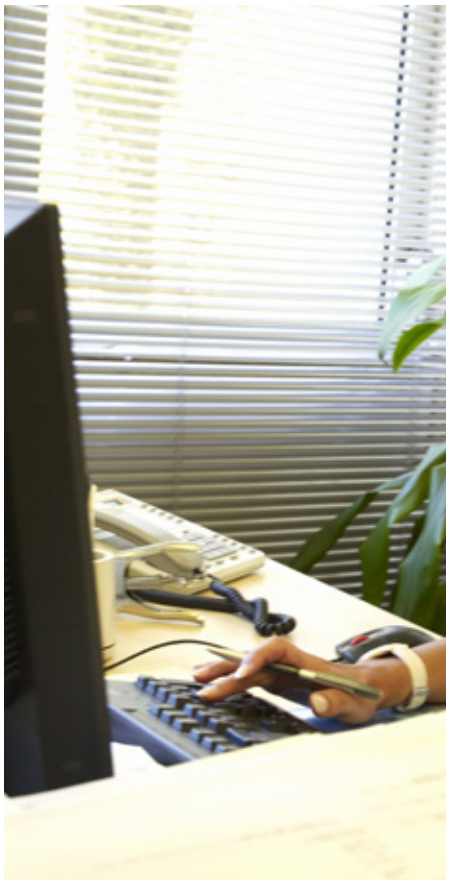
Na base do crescimento comercial esteve a contínua transformação da atividade operacional, com a melhoria significativa dos indicadores a todos os níveis. A demonstrá-lo está o facto de a TAP–Manutenção e Engenharia Brasil ter, no ultimo trimestre de 2012, sido aprovada com mérito numa auditoria técnica e operacional pedida pela companhia aérea Lufthansa. Registe-se que 3 anos antes, a empresa tinha ficado muito distante de ultrapassar essa prova. Mais globalmente, o desenvolvimento da capacidade operacional traduziu-se no crescimento dos índices de satisfação de todos os Clientes companhias aéreas.

O crescimento das Receitas ocorreu com uma variação marginal dos Custos de Exploração, cujo crescimento se limitou a 2,3%. Conseguiu-se, assim, acomodar um crescimento de Custos com Pessoal de 6,9%, resultado quase integral da aplicação do dissídio, obrigatório por Lei. Em compensação, os Outros Custos de Exploração baixaram 3,2%, resultado de programas de revisão em todas as áreas da empresa. Esta capacidade de aumento de eficiência e contenção de Custos é, ainda, mais de destacar dado o crescimento que se continua a verificar na economia local.

Em resultado, o EBITDA da empresa, ainda que muito negativo, melhorou pelo 2º ano consecutivo, agora, em 25,0%.

Entretanto, em 2012, a consolidação dos débitos do REFIS, gerou uma redução efetiva do passivo tributário, mas que foi mais que anulada por uma revisão da taxa de desconto subjacente ao cálculo dessa responsabilidade futura. O resultado final foi um agravamento do Resultado Financeiro, em R$ 8,6 milhões.

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 mantem um contrato de prestação de serviços com a TAP, S.A. (TAP Serviços).

Durante o exercício de 2012, 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 2011.

Na assembleia geral de aprovação de contas da LFP–Lojas Francas de Portugal, S.A. foi, também, eleito um novo Presidente para a Mesa da Assembleia Geral, proposto pelo acionista Nuance, em virtude do anterior presidente, Mr. Peter Christopher Wood, ter renunciado ao cargo.

No segundo semestre de 2012, a TAPGER acompanhou e supervisionou a produção de informação e documentação, relativa ao processo de privatização da TAP SGPS, S.A., emitida pelas suas empresas participadas.

O resultado líquido do exercício de 2012 registou um crescimento de 13,4%, relativamente ao de 2011 (mais EUR 607,6 milhares), passando de 4,539 milhões para 5,146 milhões, aumento praticamente igual ao dos dividendos recebidos das participadas (mais EUR 614,7 milhares).

Mesa da Assembleia Geral

Presidente
Dr.ª Alda Maria dos Santos Pato

Secretário
Dr. José Carlos Magalhães Ferreira

Conselho de Administração

Presidente
Eng.º Fernando Abs da Cruz Souza Pinto

Vogal
Dr. Mário Marmelo Castanheira Guilherme

Vogal
Dr. Michael Anthony Conolly

Fiscal Único

Efetivo PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, Lda

Sede Social

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

Capital Social EUR 2.500.000

N.° 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. Andreas Rudolf

Secretário
Dr.ª Anabela Gomes Lopes

Conselho de Administração

Presidente
Eng.º Luiz da Gama Mór

Administrador-Delegado
Dr. Nuno Filipe Martins do Amaral

Vogal
Sr. Alexander Angel Anson Esparza

Vogal
Sr. Andrea Belardini

Vogal
Dr. Luís António Domingos Fernandes Silvério Monteiro

Conselho Fiscal

Presidente
Dr. José Vieira dos Reis

Vogal
Sr. Benjamin Harmstorf

Vogal
Dr.ª Maria de Fátima Castanheira Cortês Damásio Geada

Revisor Oficial de Contas

PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, Lda.

Sede Social

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

Capital Social EUR 550.000

N.º de Contribuinte 503 346 128

Atividade Principal

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

O ano de 2012 foi para a LFP um ano de expansão e crescimento. Embora atuando dentro de uma conjuntura macro-económica adversa, a companhia conseguiu atingir o seu melhor resultado de sempre, obtendo um resultado líquido de EUR 9.431 milhares, valor que reflete um crescimento de 11,2%, face a 2011. Por sua vez, a receita cresceu 8,2%, para os EUR 154.446 milhares.

Os investimentos em novas lojas e conceitos, principalmente no aeroporto de Lisboa, evidenciaram resultados, confirmando a estratégia de desenvolvimento de negócio iniciada em 2009. Esta estratégia, aliada a um crescimento das vendas *like for like* e, ainda, a um forte controle de custos permitiu à empresa atingir os objetivos a que se tinha proposto no início do ano.

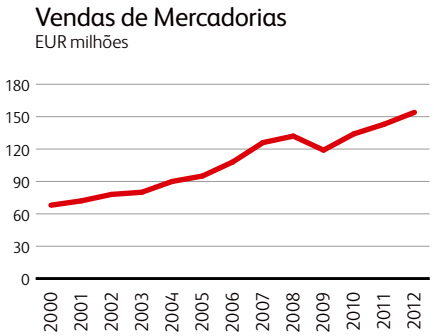
Embora os resultados tenham sido positivos, a empresa não passou incólume à retração da economia, tendo algumas áreas de negócio registado um decréscimo acentuado. No entanto, verificou-se um aumento de vendas no principal *hub*, Lisboa, decorrente dos investimentos efetuados em novas lojas e conceitos e, ainda, em resultado do maior dinamismo das geografias emergentes (Brasil e África).

Esses investimentos em Lisboa, que envolveram a completa remodelação da loja principal, proporcionaram introduzir, pela primeira vez em Portugal, o conceito de *Walkthrough Duty Free*, convidando todos os passageiros a entrarem na loja antes de se deslocarem para as portas de embarque. Esta nova configuração de espaço, efetuada já de acordo com novos e modernos princípios de retalho aeroportuário, permitiu introduzir pela primeira vez em Portugal o conceito de loja *Duty Free Store*, já utilizado em outros aeroportos pelo parceiro The Nuance Group. As lojas de Lisboa são agora denominadas *Duty Free Store–Just for Travellers*, tendo-se também aproveitado para reforçar a oferta comercial em categorias críticas para o negócio, como é o caso da Perfumaria e Cosmética. Em simultâneo com estas alterações da loja principal, foi reforçada a oferta na área de moda e acessórios, com a introdução de novos *shop-in-shops* das marcas Bulgari, Omega, Tag Heuer, Breitling, Longines, Boutique dos Relógios e Longchamp. Prosseguindo a estratégia de expansão, foram também abertas em Lisboa quatro novas lojas de moda e acessórios: Polo Ralph Lauren, Salvatore Ferragamo, Ermenegildo Zegna e Montblanc.

É ainda importante salientar que estes investimentos, numa altura de forte contração da economia, permitiram à LFP constituir-se como criador líquido de emprego ao laborar, em média ao longo do ano, com 397 colaboradores face a 374, em 2011, gerando, assim, 23 novos postos de trabalho. A empresa tem, consistentemente ao longo dos últimos anos, reforçado os seus quadros de pessoal contribuindo, desta forma ativamente para o aumento do emprego em Portugal e gerando valor e riqueza, não apenas para os seus acionistas mas, também, para os seus colaboradores e para a sociedade em geral.

Refira-se, ainda, que a empresa foi, pela 3ª vez, distinguida pela prestigiada revista EXAME como a melhor empresa no setor de Retalho a operar em Portugal em 2011, antecedendo outras multinacionais de grande prestígio e notoriedade. Esta distinção veio agregar-se a outras, como a empresa com o *Maior volume de vendas por metro quadrado* e o *Maior volume de vendas por trabalhador* entre todas as empresas de distribuição moderna em Portugal, segundo a informação da APED–Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição.

Por último, de assinalar a importância decisiva dos Colaboradores para o sucesso da empresa, constituindo, sem dúvida, com a sua competência, energia e compromisso, o maior ativo da LFP. A todos, um agradecimento da sua lealdade e do seu valioso contributo para o desempenho notável registado em 2012.



MEGASIS–Sociedade de Serviços e Engenharia Informática, S.A.

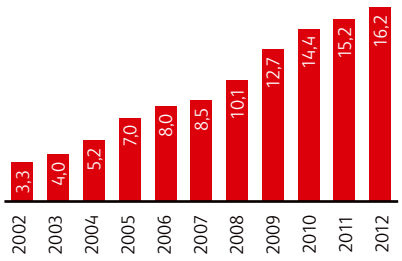
A atividade da Megasis, não podia deixar de ser influenciada pelos objetivos e decisões do seu acionista e principal Cliente. A atenção da empresa manteve-se, consequentemente, concentrada no apoio prestado às empresas do Grupo TAP, privilegiando, na sua atuação, a prestação de serviços com a qualidade necessária à prossecução dos objetivos estratégicos do Grupo. Para a manutenção deste alinhamento estratégico, muito tem contribuído o esforço continuadamente realizado pela Megasis na manutenção e ampliação do conhecimento da Indústria e do negócio da Aviação Comercial, bem como das necessidades tecnológicas emergentes. A empresa TAP, S.A. obteve, em 2012, resultados muito positivos, os quais refletem o esforço continuado de melhoria da eficiência, obtida através de ganhos de produtividade e diminuição de consumos. Para tal, a TAP foi obrigada a manter uma total observância com as políticas de redução de custos que têm orientado a sua atuação, para as quais muito tem contribuído o esforço realizado e o suporte prestado pela Megasis, na automatização e integração dos processos de negócio da empresa.

A TAP não esquece, no entanto, os seus compromissos e obrigações, no âmbito da segurança, do ambiente, da responsabilidade social e da qualidade do serviço a prestar aos seus Clientes, os quais ultrapassaram, em 2012, a barreira dos 10 milhões. Este crescimento continuado do negócio do Grupo TAP coloca novos desafios tecnológicos, exigindo respostas adequadas, de médio e longo prazo. A Megasis, neste contexto, para além das atividades de prestação de serviços de suporte tecnológico, acordadas com as Unidades de Negócio, prosseguiu a implementação do plano estratégico anteriormente elaborado, assentando o mesmo em três vetores fundamentais:

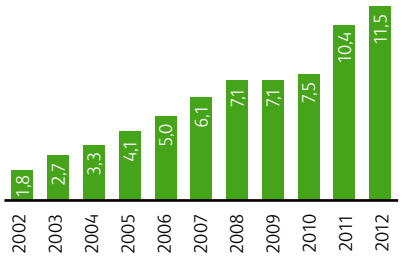
- Desenvolvimento de processos estratégicos que visem a definição de uma arquitetura de sistemas, merecendo especial atenção os processos de integração de informação, definição da arquitetura de serviços, e integração das camadas de apresentação aplicacional;
- Desenvolvimento de ativos tecnológicos de valor estratégico, resultantes do ponto anterior, que facilitem e viabilizem a construção e a integração de sistemas de informação, de acordo com as arquiteturas tecnológicas e aplicacionais definidas. Refiram-se, pela relevância que assumem, hoje, no seio das tecnologias de informação da Empresa, as iniciativas desenvolvidas na ampliação da estrutura de integração de serviços, conhecida por TAP *Integration Platform*, na ampliação do *Data Warehouse* corporativo, na definição do *Operational Data Store* e na renovação e aumento do número e qualidade de serviços relacionados com a infra-estrutura tecnológica que, a nível mundial, suporta a arquitetura aplicacional do Grupo.
- Desenvolvimento de produtos específicos e de valor acrescentado para as Unidades de Negócio do Grupo, salientando-se neste âmbito, o desenvolvimento de capacidades analíticas sobre a informação do programa de fidelização do cliente no sistema de *Business Intelligence* ATHOS, a automatização dos processos de reservas e emissão de bilhetes introduzida no sistema de suporte à emissão de facilidades de passagens dos trabalhadores (FlySTAFF), a implementação de um sistema de gestão de *jet fuel* no sistema informático central, integrando a informação operacional e financeira, a ampliação do sistema integrado de manutenção Cosmos com o início das implementações dos sistemas Genesis e Galaxy, os quais suportam respetivamente, as atividades de manutenção de motores de aeronaves e a produção de *Key Performance Indicators* sobre o negócio de Manutenção e Engenharia.

De salientar, ainda, 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 contribuírem, de forma muito mais notória e proactiva, para a melhoria dos processos de negócio e da qualidade do serviço final prestado aos Clientes. Para finalizar, não pode deixar de referir-se que a Megasis cumpriu os compromissos assumidos com o acionista, incrementando a produtividade, com base na melhoria da qualidade, bem como na quantidade dos serviços prestados e mantendo, concomitantemente, os níveis de competitividade da empresa.

Utilizadores dos serviços da TAPNet
milhares de Utilizadores



Pedidos de Serviço
milhares



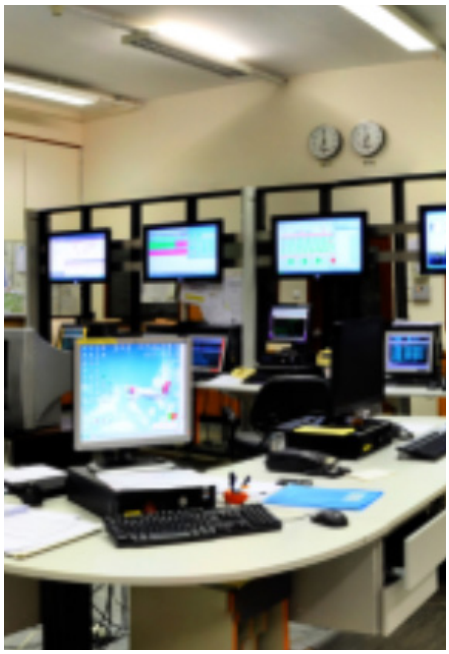
Mesa da Assembleia Geral
Presidente
Dr.ª Alda Maria dos Santos Pato
Secretário
Dr. José Carlos Magalhães Ferreira

Conselho de Administração
Presidente
Dr. Michael Anthony Conolly
Administrador-Delegado
Eng.º Eduardo Jorge Dias Rodrigues
Vogal
Dr.ª Maria dos Prazeres Nunes Ramalho Monteiro

Fiscal Único
Efetivo PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, Lda.

Sede Social
Aeroporto de Lisboa
Reduto TAP, Edifício 19
1704–801 Lisboa
Telef. +351 21 841 6888
Fax +351 21 841 6344
Email: servico.cliente.megasis@tap.pt
Website: www.megasis.pt
Capital Social EUR 500.000
N° de Contribuinte 502 199 210

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



CATERINGPOR–Catering de Portugal, S.A.

Mesa da Assembleia Geral

Presidente
Dr.ª Alda Maria dos Santos Pato

Secretário
Dr. José Carlos Magalhães Ferreira

Conselho de Administração

Presidente
Eng.° Luiz da Gama Mór

Administrador-Delegado
Dr. Mário José Santos de Matos

Vogal
Sr. Sílvio Canettoly

Conselho Fiscal

Presidente
Dr.ª Maria de Fátima Castanheira Cortês Damásio Geada

Vogal
Dr. Miguel de Azeredo Perdigão

Vogal
PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, Lda

Sede Social

Aeroporto de Lisboa
Rua C, Edifício 59
1749–036 Lisboa
Telef. +351 21 854 7100
Fax +351 21 854 7199
Email: catering@cateringpor.pt
Website: www.cateringpor.pt
Capital Social EUR 3.500.000
N.° de Contribuinte 502 822 112

Atividade Principal

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

O máximo registado no número total de passageiros movimentados pela TAP, cujo *hub* se situa no Aeroporto de Lisboa, constitui um elemento determinante para o crescimento de atividade da empresa (+3% de refeições que em 2011), num ano particularmente difícil para a economia e, consequentemente, para o transporte aéreo.

Regista-se também, neste ano de 2012, a chegada de um novo operador com *in-flight service* de perfil tradicional – a Emirates –, cuja captação nos permitiu ampliar quantitativa e qualitativamente a nossa carteira de Clientes. Neste domínio, não será despiciendo salientar que, de entre os vários aeroportos nacionais, Lisboa é o único onde a atividade de *catering de aviação* é exercida em regime de concorrência, sendo com satisfação que, pelos novos Clientes, vemos reconhecida a qualidade dos produtos fornecidos, dos serviços prestados e preços praticados.

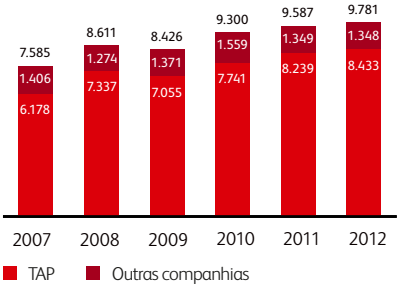
Foi, deste modo, atingida a média diária de 26.800 refeições produzidas.

Igualmente, durante este exercício, respondendo às exigências do mercado, foi implementada a capacidade de produzir refeições *Halal*, ou seja, alimentos em conformidade com os preceitos da religião Islâmica, para o que foi necessário criar fluxos e registos de produção autónomos e diferenciados, os quais foram objeto de avaliação e certificação internacional.

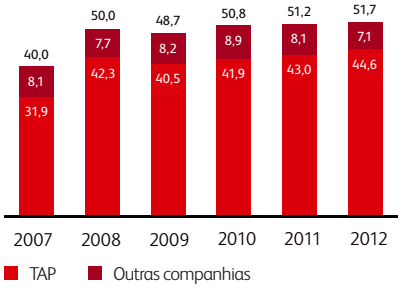
No âmbito da modernização interna e acréscimo de eficiência, efetuou-se muito significativo esforço no desenvolvimento de aplicações de apoio direto á gestão operacional, nomeadamente, *custeio e orçamentação de receitas, suporte eletrónico para seleção de fornecimentos e planeamento e controlo de produção*, complementando as ferramentas já implementadas com base na plataforma informática.

	2012	2011	Var. %	Var. Abs.
N° de Refeições				
TAP	8.432.997	8.238.533	2,4%	194.464
Outras companhias	1.348.387	1.348.631	0,0%	-244
Total	**9.781.384**	**9.587.164**	**2,0%**	**194.220**
N° de Voos Servidos				
TAP	44.630	43.017	3,7%	1.613
Outras companhias	7.058	8.138	-13,3%	-1.080
Total	**51.688**	**51.155**	**1,0%**	**533**

Número de Refeições
milhares



Número de Voos Servidos
milhares



UCS–Cuidados Integrados de Saúde, S.A.

Durante o ano de 2012, a atividade da UCS continuou a focalizar-se estrategicamente no Grupo TAP e na garantia da continuidade do cumprimento das exigências legais e requisitos regulamentares, nacionais e internacionais, tanto no que diz respeito à Saúde Higiene e Segurança, como à Medicina Aeronáutica.

Alicerçados nas quatro vertentes *core* da atividade da UCS – Medicina do Trabalho, Higiene e Segurança, Medicina Aeronáutica e Medicina Geral e Familiar –, a empresa beneficia, progressivamente, do conhecimento aprofundado da dinâmica operacional das diversas áreas de negócio da TAP, considerando estas a UCS como um parceiro na sua esfera de atuação, respondendo às suas necessidades, em tempo real. Adicionalmente, e utilizando a estrutura organizativa da empresa, de integração de cuidados e a *expertise* dos respetivos profissionais, a atuação da UCS é consolidada muito para além da prestação direta de cuidados de saúde às diversas empresas do Grupo, intensificando o desenvolvimento da vertente como gestor do risco, em múltiplos componentes relacionados com a saúde.

Sistematizando a atuação durante 2012, destacam-se, como mais relevantes, as seguintes atividades:

Promoção da Saúde e Prevenção da doença

- Aumento (+8%) da taxa de cobertura dos exames médicos de vigilância de saúde;
- Campanha de prevenção de barotraumatismos no pessoal navegante e inclusão nas respetivas ações de formação regulamentares;
- Elaboração de um vídeo sobre prevenção de doenças músculo-esqueléticas;
- Curso de preparação para o parto, para trabalhadores TAP e/ou respetivos cônjuges;
- Coordenação da implementação de um Programa de Prevenção e Controlo do consumo de álcool, drogas e tabaco, operacionalizando o regulamento já existente na TAP.

Intervenções nos locais de trabalho

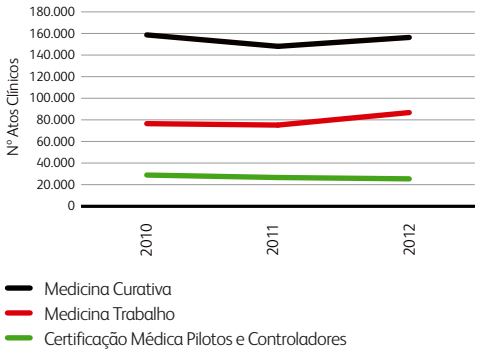
- Aumento (+20%) das avaliações de higiene e segurança, no âmbito da gestão de riscos ligados à atividade profissional,
- Continuação da elaboração dos Manuais de Avaliação dos Riscos Profissionais e dos Equipamentos de Proteção Individual; reavaliação de postos de trabalho (369).

Clientes TAP – Passageiros

- Emissão de autorizações de embarque para passageiros TAP incapacitados (918), implicando uma decisão médica aeronáutica em tempo real, 24 horas e 365 dias por ano, cumprindo-se, assim, a regulamentação internacional (resolução IATA, Regulamento CE e Regulamento DOT, EUA);
- Manutenção do programa de monitorização dos desfibrilhadores a bordo das aeronaves, certificado pela autoridade nacional competente (INEM).

Por seu turno, e em alinhamento com os objetivos e decisões do acionista e principal cliente, foram consolidadas medidas internas de otimização de processos operacionais, com o consequente ganho de eficiência e, com o suporte em sistemas de informação integrados, foi melhorado o desempenho técnico e financeiro, bem como o rigor e segurança das principais atividades da empresa.

Evolução da Atividade Clínica



Mesa da Assembleia Geral

Presidente
Dr.ª Alda Maria dos Santos Pato

Secretário
Dr. José Carlos de Azevedo Magalhães Ferreira

Conselho de Administração

Presidente
Dr. Michael Anthony Conolly

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

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

Fiscal Único

Efetivo PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, Lda.

Sede Social

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

Capital Social EUR 500.000

Nº de Contribuinte 503 486 647

Atividade Principal

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

Gestão do risco

O processo de gestão do risco

O trabalho que tem vindo a ser desenvolvido no âmbito da Auditoria Contínua dá particular enfoque ao processo de gestão do risco, tendo como instrumento base de aplicação o Modelo COSO.

O *Risk Management* poderá ser visto como uma janela que transforma riscos em oportunidades, ao proporcionar competências organizativas e metodológicas para identificar e controlar os riscos a que a organização, nas suas diversas áreas de negócio está exposta, melhorando a globalidade do controlo interno a que o *core business*, bem como as respetivas atividades de suporte se encontram sujeitos.

Conforme evidenciado no esquema ao lado, como principais benefícios para a organização, decorrentes da aplicação de um processo de gestão de risco, de referir:

- *Apoio e suporte à gestão de topo*: Utilizando a gestão de risco no aproveitamento de oportunidades emergentes da aceitação do risco; redução das perdas por erros, fraudes e práticas não éticas; gestão efetiva de recursos, conformidade legal e governamental, conformidade com os regulamentos, compromisso e responsabilização dos gestores (*accountability*), controlo de custos, orçamentação mais rigorosa e solidez financeira;
- *Minimização dos riscos na tomada de decisão*: Garantindo o fortalecimento da sustentabilidade da organização; pressupondo a identificação sistemática das deficiências organizacionais, das necessidades de todos os envolvidos, incremento dos fluxos de comunicação internos e externos, proteção da marca;
- *Transparência da informação*: Visão clara dos objetivos e resultados do negócio, reforço da imagem e da reputação da organização, quer para os públicos externos, quer para os internos.

O Modelo COSO, evoluindo da versão I para a versão II, permite agora uma tónica mais acentuada no risco corporativo, para além do controlo interno tradicionalmente coberto por este Modelo. Assim, verifica-se uma atuação em diversos âmbitos, potenciando a utilização do modelo de *Entreprise Risk Management* – COSO, designadamente, ao nível de uma análise detalhada no que concerne às questões que integram os seguintes aspetos:

- *Ambiente interno*: definição de *risk management* (políticas e cultura); *Corporate Governance*; definição dos valores empresariais;
- *Definição do objeto de análise*: definição de objetivos estratégicos; mensuração de apetite e tolerância para o risco;
- *Identificação de eventos e do risco inerente e residual*: análise de impacto; metodologia e técnicas;
- *Avaliação e gestão do risco*: risco inerente e residual; análise de impacto; metodologia e técnicas;
- *Resposta ao risco*: identificação do tipo de resposta ao risco; avaliação e definição de resposta a cada tipo de risco;
- *Atividades de controlo*: resposta ao risco; definição de tipos de atividade de controlo; definição de atividades; aplicação das mesmas;
- *Informação e comunicação*: informação integrada; comunicação;
- *Monitorização*: avaliação pontual e avaliação contínua.

Fatores de risco e a sua gestão

Risco operacional (Segurança | *Safety*)

Segurança – Modelo de atuação pelo qual a possibilidade de dano, para pessoas e bens é minimizada ou eliminada, através de um processo contínuo de identificação de situações com perigosidade potencial e da gestão do respetivo risco associado.

Risco de natureza económica e financeira

Sistemas de monitorização e controlo dos riscos, e consequentes impactos, decorrentes do comportamento dos mercados financeiros e da economia.

Risco de tecnologias de informação

Sistemas de identificação de vulnerabilidades e ameaças aos sistemas de informação utilizados pelas organizações para processar o seu negócio.

Risco de incêndio–prevenção

Sistema de gestão do Risco de Incêndio, explosão e derrames de produtos químicos. Integra os Planos de Segurança Internos, a Formação contínua dos Colaboradores, os manuais de proteção contra atmosferas explosivas (Manuais ATEX), os Exercícios de simulacro baseados em cenários de risco e um plano de Auditorias internas.

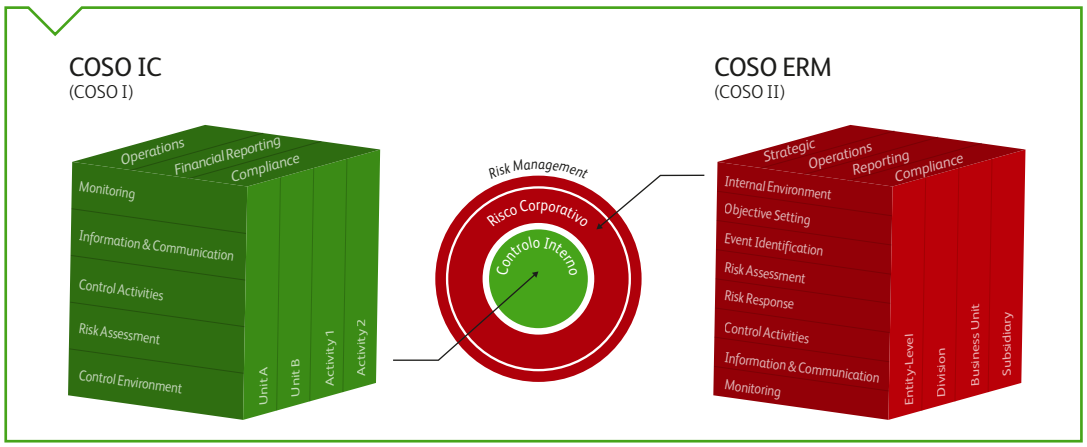
Risco de Manutenção e Engenharia

A gestão de risco na TAP–Manutenção e Engenharia é inerente e está integrada nas responsabilidades definidas no âmbito das certificações aeronáuticas e acreditações detidas[1] que são obrigatórias para a garantia da continuidade da sua atividade.

[1] EASA Parte 145 (Organizações de Manutenção); EASA Parte M (Aeronavegabilidade Continuada); NP EN ISO 9001:2008 (Sistemas de Gestão da Qualidade), entre outras.

Risco de saúde e segurança do trabalho

Sistema de gestão de riscos ligados à atividade profissional, que tem por base um programa sistematizado de identificação e avaliação dos riscos para a saúde e a segurança do trabalho, a respetiva valoração, e implementação de medidas de controlo, por forma a assegurar e melhorar a saúde e a segurança do trabalho na Empresa.



Gestão do risco financeiro

Aspetos gerais

Durante 2012 manteve-se, a nível europeu, um cenário macroeconómico adverso que se foi agravando no decorrer do ano e teve como consequência a entrada em recessão do conjunto da União Europeia. Este clima recessivo não apresentou a mesma intensidade e gravidade da quebra registada em 2008/2009 contudo, indicia uma recorrente falta de dinamismo estrutural da economia europeia.

Em Portugal, a contração económica registada foi muito superior à média europeia, em parte decorrente do processo de reajustamento e saneamento financeiro em curso negociado com as instituições internacionais.

Nos outros continentes e, em contraste com o contexto vivido a nível europeu, mantiveram-se ritmos de crescimento positivos, embora com significativa diferenciação entre a Ásia, a África e a América. De registar que, enquanto as economias africanas, designadamente as de língua oficial portuguesa, registaram taxas de crescimento elevadas, a economia brasileira acusou uma desaceleração do PIB.

Foi neste contexto global, conjugado com os níveis historicamente muito elevados dos preços da energia, que se desenvolveram as atividades do Grupo e a sua política de gestão de risco de mercado e de risco financeiro, no prosseguimento dos seus objetivos de proteção e salvaguarda do equilíbrio financeiro e dos recursos das empresas do Grupo.

Risco de preço

As significativas alterações verificadas nas economias dos principais mercados em que o Grupo opera, em particular a forte recessão em Portugal e a retração verificada na generalidade dos mercados europeus, que continuam a representar, conjuntamente, a nível de transporte aéreo, manutenção e lojas francas, cerca de dois terços das vendas totais do Grupo, constituíram uma vez mais uma fonte de riscos e de ameaças à sustentabilidade e rentabilidade do Grupo.

Numa perspetiva segmentada e estática, em particular no negócio do transporte aéreo, o peso elevado que têm no conjunto os mercados europeus, e o peso menor que têm os mercados das Américas e de África, poderia não ser suficiente para contrabalançar a quebra de procura na Europa, contudo, a estrutura integrada da rede de destinos existente, possibilita fortes sinergias entre o médio curso na Europa, incluindo a rede regional da Portugália, e as rotas de longo curso transatlânticas e de ligação com África.

Essas sinergias permitem uma maior estabilidade ao conjunto da operação e uma maior sustentabilidade ao negócio do transporte aéreo e possibilitaram, em 2012, um crescimento de proveitos em contraciclo com o ambiente económico dos principais mercados. Também o conjunto de outras atividades do Grupo, em particular as vendas *duty-free*, cresceram no ano.

De assinalar, que, se tem verificado, ao longo da presente crise económica, uma maior capacidade de resistência da indústria de transporte aéreo à quebra da atividade económica, seja por efeito do contexto de globalização em que estamos atualmente inseridos, seja pela dinâmica dos setores exportadores dos vários países, mesmo os mais afetados pela crise, o que confere alguma sustentação ao tráfego de negócios e cria necessidade de deslocar colaboradores das empresas com projetos internacionais. Simultaneamente, o aumento de poder de compra e de consumo em países como o Brasil ou Angola continua a ser uma fonte de procura turística importante dirigida aos mercados na Europa de que o Grupo, com o seu posicionamento estratégico transatlântico, é beneficiário.

Durante o ano de 2012 o Grupo manteve o nível da atividade de transporte aéreo e a estratégia de diversificação de rotas e de consolidação de diversos destinos iniciados em anos anteriores. A criação das mais de 10 novas rotas ocorrida durante o ano anterior, cujo impacto anual e integral se verificou em 2012, contribuiu decisivamente para o crescimento global dos rendimentos obtidos. Já em 2012 continuaram a ser lançados novos destinos: Berlim, Turim e Bucareste também concorreram para enriquecer o leque de oferta disponível.

O efeito final resultante da conjugação da estratégia de crescimento do transporte aéreo, do trabalho exaustivo nos mercados e da respetiva gestão de risco, contra a adversidade dos fatores recessivos na procura, revelou-se positivo, evidenciado na subida significativa do número de passageiros por quilómetros utilizados (PKU) globais acompanhada por uma subida moderada dos *yields*. Adicionalmente, verificou-se uma melhoria do *load factor* global.

Este resultado agregado não foi naturalmente uniforme. O setor doméstico, com uma representatividade limitada em termos de PKU, foi o único setor de rede a apresentar desempenho negativo com quebra de PKU, *yields* e *load factor*, compensado pelo comportamento muito positivo da generalidade das rotas internacionais.

No caso do Brasil, que representa cerca de 40% da atividade, medida em termos de PKU, os indicadores ficaram genericamente positivos; África e Europa tiveram um crescimento expressivo e os Estados Unidos subiram próximo de 20% em virtude da nova rota de Miami. Na perspetiva das vendas por mercado, por contraposição à ótica da atividade, verificou-se um crescimento de vendas de passagens no Brasil e um decréscimo em Portugal, sendo que, qualquer destes mercados representa um quarto do total das vendas de passagens. África, Venezuela e Estados Unidos mantiveram crescimentos muito positivos, bem como a Europa, em particular Alemanha e Reino Unido.

No que se refere à carga e à manutenção para terceiros, verificaram-se desempenhos diversos. Os proveitos de carga baixaram ligeiramente, enquanto as vendas de serviços de manutenção em Portugal apresentaram um crescimento face ao ano anterior. A empresa de manutenção no Brasil prosseguiu o seu processo de reestruturação e de recuperação. O negócio de manutenção global, no seu conjunto, representou um volume de faturação para terceiros, no montante de cerca de EUR 185 milhões. A manutenção e a carga representam, respetivamente, 7% e 5% dos rendimentos do Grupo, contra uma percentagem superior a 80% do transporte de passageiros. Em termos absolutos, o aumento de proveitos de passagens face ao ano anterior, em particular, situou-se próximo dos EUR 140 milhões.

Risco de preço de combustível

O preço do combustível de aviação que replica, de forma quase linear, o preço do petróleo nos mercados internacionais, continua a representar um dos fatores de risco mais importantes no negócio do transporte aéreo. Apesar da média de 2011, ter superado os níveis médios do ano recorde de 2008, em 2012 voltou ainda a registar-se um preço médio do *jet fuel* ligeiramente acima do verificado no ano anterior, tal como medido pelos preços de referência de mercado da Platts. A manutenção do nível elevado de preços, o aumento da atividade no ano e a valorização do Dólar face ao Euro determinaram um acréscimo da fatura de combustível, no montante aproximado de EUR 90 milhões, no ano, face a 2011. O peso em Euros do combustível no volume de negócios do Grupo é, presentemente, um pouco superior a 30%, representando, atualmente, esta rubrica da exploração cerca de 46% do total dos fornecimentos e serviços externos do Grupo.

Decorre da análise referente aos mercados de transporte aéreo, que os ganhos conseguidos na melhoria global das vendas foram, em parte, substancialmente anulados por um novo aumento do total de gastos com combustível registado no ano corrente. Com a presente dimensão da operação do Grupo, a sensibilidade dos resultados a variações do preço do combustível é significativa. Concretamente, para um volume consumido de, aproximadamente, 950 mil toneladas de *jet fuel*, uma variação de 10% no preço atual do *jet fuel*, provocará um efeito em resultados, ao câmbio do Eurodólar de 1,30, no montante de EUR 73 milhões.

O montante gasto com combustível em 2012 cresceu face ao ano anterior, em resultado do aumento da atividade e da subida do dólar, em termos médios (a desvalorização cambial do Euro face ao Dólar situou-se próximo dos 10% em termos médios no ano de 2012), não se tendo verificado alteração significativa a nível do preço médio do combustível.

De referir ainda que, também o custo médio das margens contratuais praticadas pelas empresas abastecedoras podem afetar marginalmente a fatura final dos combustíveis, sendo relevante neste ponto o *mix* geográfico da atividade, visto que os adicionais das empresas petrolíferas apresentam variações com alguma expressão, em particular fora da Europa.

Ao nível da política de cobertura de risco, concretizou-se em operações de *hedging* num montante correspondente a um terço do consumo anual, com maior incidência na segunda metade do ano, que se traduziu num contributo positivo superior a 1,5% do valor total de gastos com combustível.

De sublinhar por último, que o total de gastos com combustível verificado em 2012 foi superior, por exemplo, ao dobro dos gastos registados em 2009, para um consumo apenas 15% superior.

Risco cambial

A exposição cambial mais significativa na exploração do Grupo reside nos gastos com combustível dado ser este um custo dependente da cotação do Dólar e representando esta rubrica atualmente, como referido, sensivelmente 30% do volume de negócios do Grupo. Em contrapartida, igualmente cerca de 30% do total de proveitos estão indexados direta ou indiretamente ao comportamento do Dólar. Trata-se concretamente das receitas de vendas de passagens nos Estados Unidos, no Brasil e em Angola, cujas tarifas são fixadas em Dólares e das vendas de serviços de manutenção em Portugal e no Brasil. O desequilíbrio global que pode existir entre exposição passiva e ativa ao Dólar advém, no entanto, da existência de diversos gastos, que não combustível, igualmente denominados em Dólares, como sejam custos com materiais de manutenção, taxas de navegação e taxas aeroportuárias, rendas e reservas de manutenção de locação operacional, encargos com financiamentos e respetivos reembolsos (financiamentos estes cuja proporção na dívida é de 12%).

O risco cambial relativo ao Real brasileiro, apesar de não resultar de uma exposição direta significativa no que concerne a vendas de passagens, dado o papel do Dólar na construção tarifária no mercado brasileiro, está no entanto presente de forma indireta tendo em consideração a elasticidade da procura face a variações de preço em Reais resultante de oscilações muito significativas na cotação do Real face ao Dólar.

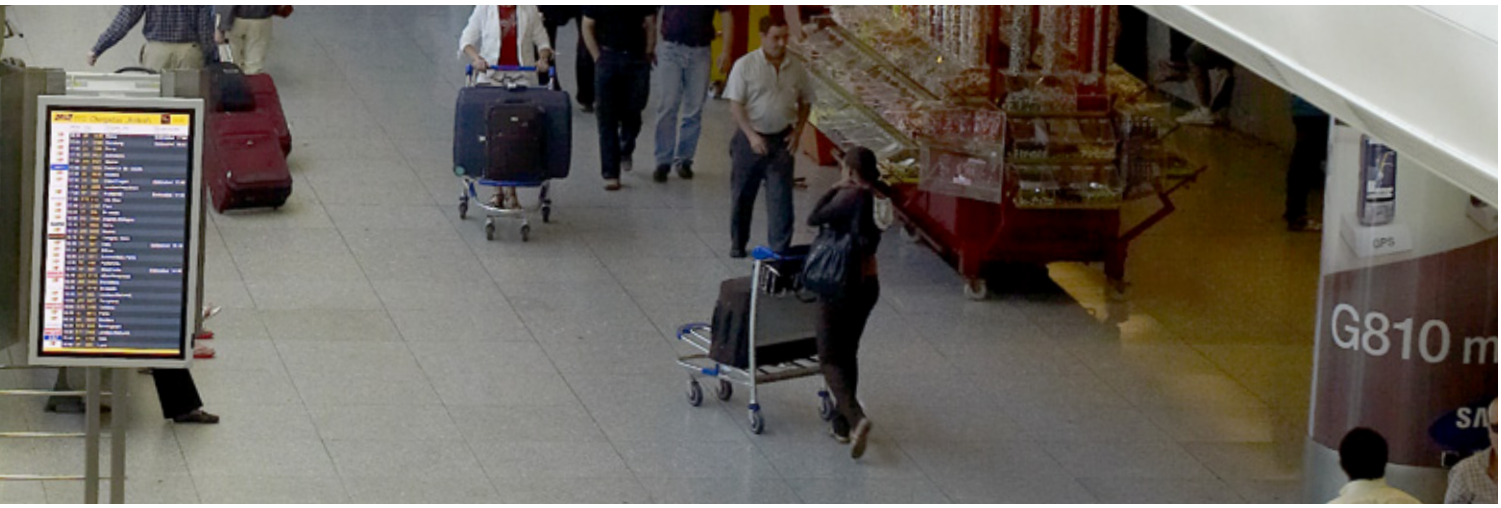
A principal fonte de exposição ao Real tem sido, contudo, a resultante do investimento do Grupo nas subsidiárias brasileiras que determina impactos no balanço, e também na exploração, decorrentes de flutuações significativas do Real face ao Euro e os ajustamentos contabilísticos correspondentes.

Dada a grande abrangência geográfica da atividade do Grupo, existe ainda alguma exposição cambial decorrente da significativa diversidade de proveitos denominados noutras divisas que não têm paridade fixa face ao Euro ou ao Dólar. Contam-se entre essas a Libra, o Franco Suíço, as divisas nórdicas e do leste europeu, na Europa, e, fora da Europa, divisas como o Metical ou o Bolívar, por exemplo. De referir contudo, que o nível de estabilidade cambial da totalidade da receita do Grupo é significativo, já que o conjunto dos mercados cujas divisas estão denominadas em Euros ou divisas com paridades fixas a esta moeda representam uma percentagem ligeiramente superior a 50% do total e aumentará, se entrarmos ainda em linha de conta com as receitas geradas em divisas sem paridade fixa mas muito influenciadas pelo Euro.

Risco de taxa de juro

O quadro financeiro internacional continuou, em 2012, a condicionar o normal financiamento das economias nacionais em muitos países, entre os quais Portugal, e a gestão financeira das respetivas empresas. De facto, continuaram a verificar-se fortes restrições à concessão de crédito e o sistema bancário só muito gradualmente voltou a conseguir libertar recursos às empresas. A crise das dívidas soberanas registou uma acalmia progressiva e os receios de uma rutura do Euro reduziram-se, embora num cenário de crescente deterioração da economia real na Europa, e de desaceleração nos Estados Unidos.

As evidentes dificuldades de retoma das principais economias ocidentais tiveram por consequência a manutenção de taxas diretoras dos bancos centrais em níveis mínimos, na Europa e nos Estados Unidos. Quer o Banco Central Europeu quer a Reserva Federal reforçaram, inclusive, as suas políticas pró-ativas de



estímulo quantitativo, aumentando a sua intervenção nos mercados de títulos, em particular de dívida pública. As atuações das autoridades monetárias injetando liquidez, conjugadas com as políticas de consolidação orçamental severas levadas a cabo pelos governos dos países mais endividados, permitiram acalmar gradualmente as tensões persistentes nos mercados obrigacionistas, moderando os receios dos investidores face a eventuais incumprimentos nesses países. O resultado final a nível dos mercados acabou por ser uma baixa generalizada das taxas de juro de longo prazo e também de curto prazo. Por exemplo, na dívida pública portuguesa, as taxas de rendimento a 10 anos reduziram-se ao longo do ano para metade, de 13% para 6,5%. As taxas de *swaps* de longo prazo, em Euros, continuaram em níveis mínimos históricos, baixando para 1,6% a 10 anos e para menos de 1% no prazo a 5 anos. A taxa Euribor a 3 meses baixou cerca de 1% durante o ano, situando-se em final de 2012 abaixo de 0,2%.

Os efeitos favoráveis decorrentes da baixa das taxas de juro não se fizeram sentir na sua plenitude em virtude da manutenção das restrições à concessão de crédito por parte da banca nacional e em resultado da persistente desconfiança dos grandes bancos internacionais relativamente a empresas de países sob resgate, como Portugal. Essas limitações continuaram a traduzir-se na prática de margens elevadas aplicadas à concessão ou renovação, quer de empréstimos de médio e longo prazo, quer de linhas de crédito de curto prazo.

O Grupo foi afetado pelos impactos das diversas tendências mencionadas, beneficiando por um lado da baixa pronunciada e níveis historicamente baixos das taxas de curto prazo, relativamente à dívida passada indexada a taxas flutuantes, mas sofrendo os efeitos negativos da alta das margens, na renovação de financiamentos, e das dificuldades na obtenção de novos créditos. Acresce a este facto que o próprio processo de privatização em curso na segunda metade do ano determinou a suspensão de negociação e contratação de novas operações de financiamento.

Os custos financeiros do Grupo aumentaram globalmente. A taxa de juro média ponderada da dívida subiu marginalmente face ao ano anterior pelos efeitos conjugados da subida de margens em operações de curto prazo renováveis, parcialmente compensados pela descida da Euribor, indexante utilizado para a quase totalidade dos financiamentos e *leasings* a taxas variáveis. A taxa média ponderada das operações a taxa fixa, representando 60% do capital em dívida, manteve-se estável.

Por seu turno o capital em dívida baixou no ano, em função do escalonamento contratual de reembolsos dos financiamentos e *leasings* financeiros existentes, e pelo facto de não se ter verificado a contratação de novas operações relevantes.

Em termos de perspetivas, o ritmo de amortizações programadas para os próximos anos está uniformemente distribuído e a sensibilidade a subidas de taxas de juro está controlada através da elevada proporção de dívida a taxa fixa. O risco cambial está também limitado em virtude da proporção relativamente baixa de dívida em Dólares no total.

Risco de crédito e de liquidez

A gestão de tesouraria, ao longo do ano, manteve-se condicionada pelos fatores adversos mencionados, em especial a não contratação de operações novas significativas e os impactos dos custos com combustíveis. A ultrapassagem destes diversos obstáculos foi, essencialmente, conseguida através do bom desempenho nas receitas e em particular dos bons resultados obtidos pelo transporte aéreo.

Os riscos de crédito do Grupo correspondem a níveis de exposição normais tendo em conta a atividade desenvolvida e a dimensão do Grupo. A nível de operações com derivados, em particular de combustíveis, existe uma natural dispersão e diversificação das transações com diversas contrapartes, assegurando em qualquer caso a qualidade creditícia destes. Outros riscos de crédito, associados a valores depositados em diversos países onde o Grupo opera, são minimizados na medida possível através de uma política prudente de repatriação de fundos, dentro dos limites impostos pelas autoridades de cada país.

Desempenho económico-financeiro do Grupo TAP

Alterações na estrutura do Grupo

Em 31 de dezembro de 2012, foram incluídas nas demonstrações financeiras 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 Franca s de Portugal, S.A.
    - U.C.S.–Cuidados Integrados de Saúde, S.A.
    - MEGASIS–Sociedade de Serviços e Engenharia Informática, S.A.
  - PORTUGÁLIA–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A. (PORTUGÁLIA)
  - AEROPAR, Participações, S.A. (AEROPAR) e empresa subsidiária:
    - TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, S.A. (ex-VEM)

Subsidiárias são todas as entidades sobre as quais o Grupo tem o poder de decisão em relação às políticas financeiras e operacionais, geralmente representado por mais de metade dos direitos de voto. A existência e o efeito dos direitos de voto potenciais que sejam correntemente exercíveis ou convertíveis são considerados quando se avalia se o Grupo detém o controlo sobre outra entidade. O capital próprio e o resultado líquido destas empresas, correspondentes à participação de terceiros nas mesmas, são apresentados nas rubricas de interesses não controlados, respetivamente, na posição financeira consolidada, em linha própria no capital próprio, e na demonstração consolidada dos resultados.

É utilizado o método de compra para contabilizar a aquisição de subsidiárias. O custo de uma aquisição é mensurado pelo justo valor dos bens entregues, dos instrumentos de capital emitidos e dos passivos incorridos, ou assumidos na data de aquisição, adicionados dos custos diretamente atribuíveis à aquisição. 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)

Em 2011, a SPdH encontrava-se classificada como associada, dado que a Autoridade da Concorrência (AdC) impôs, até à venda, que a gestão da empresa seja efetuada por um mandatário de gestão, que agia em nome da AdC, gerindo a SPdH de forma independente do Grupo TAP. Em 18 de junho de 2012, foi celebrado um contrato de compra e venda entre, por um lado, a TAP, S.A., a TAP SGPS, a Portugália e a SPdH e, por outro, a Urbanos Grupo, SGPS, S.A. para aquisição, por parte desta, de 50,1% do capital da SPdH, o qual produz os seus efeitos a partir de 20 de julho de 2012, data da deliberação da AdC quanto à decisão de não oposição à referida operação. Entretanto, em 17 de outubro de 2012, a Pasogal SGPS, S.A. sucedeu à Urbanos Grupo, SGPS, S.A. em todos os direitos e obrigações que para esta emergiam do referido contrato e Acordo Parassocial.

Os investimentos em empresas associadas são contabilizados pelo método da equivalência patrimonial. De acordo com o método de equivalência patrimonial, as participações financeiras são registadas pelo seu custo de aquisição, ajustado pelo valor correspondente à participação do Grupo nas variações dos capitais próprios (incluindo o resultado líquido) das associadas, e pelos dividendos recebidos. As diferenças entre o custo de aquisição e o justo valor dos ativos, passivos e passivos contingentes identificáveis da associada na data de aquisição, se positivas, são reconhecidas como *goodwill* e mantidas na respetiva rubrica. Se essas diferenças forem negativas, são registadas como ganho do período na rubrica *Ganhos e Perdas em associadas*. É feita uma avaliação dos investimentos em associadas quando existem indícios de que o ativo possa estar em imparidade, sendo registadas como gasto as perdas por imparidade que se demonstrem existir, também, naquela rubrica. Quando as perdas por imparidade reconhecidas em exercícios anteriores deixam de existir, são objeto de reversão. As políticas contabilísticas de associadas são alteradas, sempre que necessário, de forma a garantir consistência com as políticas adotadas pelo Grupo.

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

Situação Económica

Resultados consolidados do Grupo TAP

Para a Indústria do Transporte Aéreo, ao nível global, apesar do contexto económico negativo, que dominou parte significativa dos últimos doze meses, a procura do tráfego de passageiros cresceu, em 2012, de forma acentuada, um facto que demonstra bem como o transporte aéreo global é parte integrante do interconectado mundo atual. Por seu turno, a procura de carga aérea permaneceu em depressão durante grande parte do ano evidenciando, apenas, alguns sinais de estabilização, no final do mesmo. Na Europa, no entanto, os débeis índices de confiança empresarial e as taxas de desemprego, em níveis máximos, impediram um clima de contágio positivo, no que respeita ao transporte aéreo, verificando-se nas companhias aéreas europeias, fortemente atingidas pela recessão dos seus mercados internos, o pior desempenho ao nível global, ao mesmo tempo, que em algumas transportadoras da região, se procedeu a uma contração de dimensão e ao corte nos níveis da capacidade oferecida. Entretanto, embora numa conjuntura de

Resultados consolidados do Grupo TAP
EUR milhões

	2012	2011
Rendimentos e Ganhos Operacionais	2.682,4	2.478,6
Resultado antes de Impostos	(17,2)	(64,5)
Resultado Líquido dos detentores do capital da empresa-mãe	(30,8)	(76,8)
Resultado Líquido dos interesses não controlados	5,4	4,6

contínuo abrandamento económico, o nível permanentemente elevado ao longo do ano dos preços do petróleo, num comportamento traduzindo em larga medida perturbações do lado da oferta, continuou a constituir-se como um fator condicionar da rentabilidade da Indústria.

No âmbito das empresas da *holding* TAP, regendo-se pela sua linha de orientação estratégica, prosseguiu-se no sentido de promover o aumento da rentabilidade das atividades da respetiva esfera de intervenção, suportando este objetivo na permanente melhoria da qualidade associada às diversas vertentes do serviço prestado, na diferenciação do produto oferecido, na adoção das melhores práticas e no reforço da simplificação de processos, bem como no aumento persistente dos níveis de produtividade. Por outro lado, verificou-se uma atuação consistente sobre a globalidade dos custos acionáveis, tendo prosseguido o cumprimento de um adequado programa de redução de custos, integrando um conjunto diversificado de medidas, a vigorar até 2012, de efeito transversal a todo o grupo de empresas do universo TAP.

No entanto, na presença do contexto acima descrito, o desempenho consolidado ao nível da globalidade das empresas do Grupo revelou-se negativo, tendo a TAP SGPS finalizado 2012 com um resultado líquido dos detentores do capital da empresa-mãe de EUR -30,8 milhões, valor que, contudo, traduz uma melhoria de EUR 46,0 milhões, face aos EUR -76,8 milhões registados em 2011.

Contribuíram para aquele desempenho os resultados apurados para as empresas SPdH, com EUR -1,5 milhões, e AEROPAR – empresa detentora de 47,64% do capital da TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, com EUR -24,1 milhões, tendo a empresa TAP, S.A. registado um resultado positivo, no valor de EUR 21,4 milhões. O resultado antes de impostos totalizou EUR -17,2 milhões, valor que representa uma melhoria de EUR 47,3 milhões, face aos EUR -64,5 milhões verificados em 2011.

Resultados Operacionais

Ao nível operacional (antes de gastos de financiamento e impostos), a Empresa registou EUR 34,4 milhões, um valor superior, em EUR 52,5 milhões, ao montante verificado em 2011.

De referir, com impacto relevante na expressão do resultado, o comportamento dos preços do combustível, mantendo-se em níveis elevados, de forma permanente, ao longo de todo o ano. De salientar, que o encargo com Combustíveis, oscilando, no período entre 2001 e 2003, num intervalo compreendido entre EUR 140 milhões e EUR 150 milhões, representou, em 2012, um valor na ordem dos EUR 811,5 milhões para a empresa TAP, S.A., mais 13,2% que em 2011, equivalendo esta evolução a EUR 94,6 milhões, sendo EUR 65,0 milhões (ou seja, mais 9,1%, que em 2011) atribuíveis ao efeito preço, na essência devido a desvalorização cambial do euro face ao USD.

O total de gastos e perdas operacionais, não incluindo depreciações, amortizações e *leasings* de avião e sobressalentes, cifrou-se em EUR 2.474,0 milhões, mais EUR 153,3 milhões, ou seja, mais 6,6% do que em 2011. Excluído o encargo com o Combustível, aquela variação situou-se em 3,7%.

O total de rendimentos e ganhos operacionais atingiu EUR 2.682,4 milhões, montante que compara com EUR 2.478,6 milhões do ano anterior, ou seja mais 8,2%. No total de vendas e serviços prestados, verificou-se um acréscimo de EUR 179,2 milhões, mais 7,3% que o valor atingido no ano transato.

Encargo com Combustíveis na TAP, S.A.
EUR milhões

	2012	2011	var. (abs.)
Total	811,5 (*)	716,9	94,6
Efeito Preço			65,0
Efeito Quantidade			25,2
Aquisição de Licenças de Emissão de CO_2			4,3

(*) Inclui encargo relativo à aquisição de Licenças de Emissão de CO_2

Este resultado deveu-se, principalmente, ao comportamento dos proveitos gerados pelo Transporte Aéreo que registaram um incremento de EUR 131,4 milhões (+6,2%). Nos proveitos de Manutenção e Engenharia verificou-se, igualmente, acréscimo de EUR 30,4 milhões (+19,6%), tendo as outras prestações de serviços, decorrentes de atividades complementares ao *core business* da Empresa, apresentado, de forma idêntica, um desempenho positivo, com um incremento de EUR 17,4 milhões (+10,7%).

O total registado em ganhos e perdas em empresas associadas situou-se em EUR 4,1 milhões, um valor que corresponde, essencialmente, ao efeito líquido de: reforço de provisão para investimentos financeiros; reversão de 50,1% da provisão existente, na sequência da alienação de 50,1% da participação na SPdH; bem como valor de venda de 50,1% da participação nesta empresa associada do Grupo TAP.

Na perspetiva dos custos, as rubricas relacionadas com a aquisição de materiais e serviços consumidos, excluindo combustível, registou um incremento de EUR 43,1 milhões, mais 3,9% que em 2011. O total de gastos com pessoal atingiu EUR 513,2 milhões, ou seja, menos EUR 10,8 milhões que no ano anterior como reflexo das variações verificadas na globalidade das respetivas rubricas, designadamente, em remunerações do pessoal e encargos sociais.

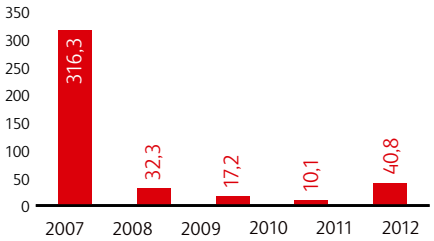
Resultados Financeiros

A despesa financeira líquida cifrou-se em EUR 51,7 milhões, refletindo um agravamento na ordem dos EUR 5,2 milhões, relativamente ao resultado de 2011. O comportamento registado na função financeira foi, principalmente, influenciado pelo incremento verificado em juros suportados.

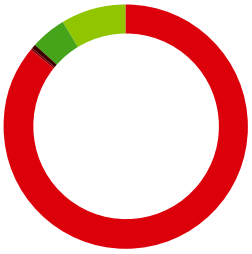
EBITDAR

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 208,1 milhões, mais EUR 49,9 milhões que em 2011.

Formação Bruta de Capital Fixo
EUR milhões



2012



- 86,0 % Equip. Básico (Aviões+Rot. React. Reserva+Máq. e Apar. Diversa)
- 0,2 % Edifícios e Out. Construções
- 0,7 % Equip. de Transporte
- 4,7 % Equip. Administrativo
- 8,4 % Outros (Out.+Activos Intangíveis+Imob. em Curso+Ferram. e Utens.)

Situação Financeira

O total do Ativo consolidado da TAP, SGPS, S.A. ascendeu a EUR 1.651 milhões, enquanto o grau de utilização dos Ativos, expresso pelo rácio entre o Volume de Negócios e o total do Ativo da Empresa, atingiu 1,59.

Em 2012, no âmbito do Grupo TAP, o total da Formação Bruta de Capital Fixo atingiu EUR 40,8 milhões. Este valor reflete, essencialmente, os investimentos com a aquisição de material de reserva, rotáveis e equipamento de reator para as frotas aéreas, bem como na aquisição do simulador A319/320, de equipamentos de manutenção, de *catering*, de transporte e administrativos. De destacar, ainda, naquele montante, o investimento em equipamentos de processamento de dados e em equipamentos para lojas de *duty free* e para cozinhas da Cateringpor.

A análise dos indicadores económico-financeiros evidencia uma Situação Líquida da Empresa na ordem dos EUR -380,8 milhões, traduzindo um agravamento, face a 2011, de EUR 37,6 milhões. Refira-se, ainda, a existência de interesses não controlados no valor de EUR 8,6 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 2.031,5 milhões, sendo de EUR 980,4 milhões o valor relativo ao Passivo Não Corrente, e de EUR 1.051,1 milhões o valor referente ao Passivo Corrente, que representa, atualmente, 51,7% do total do Passivo, mais 9,1 p.p. que em 2011.

No que refere à estrutura do endividamento, empréstimos bancários e locação financeira, no final de 2012, o total atingiu EUR 1.034,1 milhões. Os compromissos relativos a dívida remunerada corrente, com o valor de EUR 258,7 milhões, representavam 25,0% do total, mais 5.1 p.p. que em 2011.

Resultado Operacional consolidado do Grupo TAP
EUR milhões

	2012	2011
Rendimentos e Ganhos Operacionais	2.682,4	2.478,6
Vendas e serviços prestados	2.618,0	2.438,9
Transporte Aéreo	2.253,3	2.121,9
Manutenção e Engenharia	185,2	154,8
Outras vendas e serviços prestados	179,5	162,2
Subsídios à exploração	4,3	3,3
Ganhos e perdas em associadas	4,1	(11,1)
Outros rendimentos e ganhos	56,0	47,6
Gastos e Perdas Operacionais	(2.528,2)	(2.372,2)
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(205,0)	(188,3)
Fornecimento e serviços externos exceto combustível	(956,6)	(930,2)
Combustível	(811,5)	(716,9)
Gastos com pessoal	(513,2)	(524,0)
Outros	0,5	19,1
Outros gastos e perdas	(42,4)	(31,9)
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(119,8)	(122,2)
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	–	(2,4)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	34,4	(18,1)

Perspetivas para 2013

Após um crescimento de 3,2%, em 2012, as previsões para a evolução da economia mundial, considerando um cenário de persistência dos fatores subjacentes ao desenvolvimento de uma atividade económica ténue, apontam para a manutenção de níveis semelhantes de crescimento, em 2013, que se deverá situar na ordem dos 3,5%. Subjacente a este abrandamento da evolução da economia mundial, de referir as debilidades presentes nas grandes economias desenvolvidas, verificando-se em grande parte destas, em especial nas europeias, a presença de um ciclo vicioso de desemprego elevado, a fragilidade do sector financeiro, riscos soberanos elevados, e austeridade fiscal e baixo crescimento.

Assim, as decisões políticas na área do euro e nos EUA permitiram reduzir os riscos de cenários de crise extrema. No entanto, no caso da área do euro, a expectativa de recuperação da atividade permanece adiada, apresentando-se esta região como o principal risco descendente para a atividade económica global. Entretanto, no Japão, em que a economia tem deslizado para uma recessão espera-se, agora, que a aplicação de medidas de estímulo possa favorecer o crescimento no curto prazo. Por seu turno, nas economias de mercado emergentes, enquanto em algumas se verifica a recuperação de um crescimento moderado, na sequência da aplicação de ações políticas, noutras, assiste-se a uma luta contínua perante a debilidade da procura externa e o estrangulamento interno.

Igualmente, nos EUA, espera-se para o PIB uma evolução de 2%, após ter atingido um valor de 2,3% em 2012, num cenário de incerteza quanto aos desenvolvimentos da política fiscal. Na área do euro, após uma contração mais acentuada no 4º trimestre de 2012, prevê-se que o crescimento da atividade económica se venha a situar, em 2013, em -0,5% (-0,4% em 2012), na sequência de uma estabilização no início do ano, que se espera seguida de uma gradual recuperação. Subjacente a este comportamento, de referir a fraca procura externa e o impacto adverso na procura interna da deterioração do sentimento económico, decorrente das tensões nos mercados financeiros, das medidas de consolidação orçamental, dos preços elevados das matérias-primas e da redução do endividamento no setor privado.

Relativamente à economia portuguesa, as perspetivas permanecem marcadas pelo processo de ajustamento dos desequilíbrios macroeconómicos estruturais, designadamente, pelo impacto imediato das medidas de consolidação orçamental, bem como de condições de financiamento restritivas, no quadro do processo de desalavancagem gradual do setor bancário. Na sequência do impacto destes ajustamentos, particularmente exigentes num quadro internacional marcado por menores níveis de crescimento da economia mundial, prevê-se para Portugal a manutenção, em 2013, do quadro recessivo que caracterizou os dois anos precedentes, refletindo-se numa queda expressiva da procura interna, extensiva a todas as suas componentes, e acompanhada por uma desaceleração marcada das exportações, num quadro de estagnação da procura externa. Assim, perspetiva-se para a atividade económica uma contração de 1,9% (após uma queda de 3,2% em 2012), implicando uma redução acumulada de 7,4% ao longo do período 2009-2013, e tendo por base, igualmente em termos acumulados, uma redução da procura interna de cerca de 17%.

De destacar, no atual processo de ajustamento do desequilíbrio externo da economia portuguesa, a rápida redução das necessidades de financiamento externo, que, medidas pelo saldo conjunto das balanças corrente e de capital, se perspetiva que atinja, em 2013, um excedente de 3,1%. Permanece, no entanto, como um desafio importante, a promoção do desenvolvimento económico do País, no contexto de um novo quadro institucional, determinado por reformas estruturais destinadas a promover uma afetação mais eficiente dos recursos, e o aumento da produtividade.

Relativamente ao Sector do Transporte Aéreo, as previsões para 2013, apontando uma divergência acentuada do desempenho financeiro entre as diversas regiões, continuam a destacar as companhias europeias como as que se prevê que sejam as mais atingidas pela recessão dos seus mercados internos, continuando a apresentar o pior desempenho, apesar dos esforços de redimensionamento e de cortes em capacidade oferecida, enquanto para as transportadoras norte-americanas se espera a continuação da melhoria da sua rentabilidade, sustentada pela ligeira recuperação da economia dos EUA e pelas medidas de eficiência implementadas pelas companhias da região em processo de restruturação e consolidação.

Por outro lado, na vertente dos custos, perspetiva-se a existência de uma continuada pressão sobre a rentabilidade das companhias aéreas sendo expectável, na sequência de novo aumento dos preços do petróleo decorrente do adensamento de tensões geoestratégicas, a manutenção em níveis elevados do preço de combustível de avião, uma rubrica que, em 2012, representou já, para a TAP, S.A., 35,5% do total de gastos operacionais desta empresa, mais 1,7 p.p. que em 2011 e mais cerca 15 p.p. que em 2009.

Entretanto, a União Europeia, interrompendo os planos unilaterais de ETS (*Emissions Trading System*), criou espaço para o desenvolvimento pela ICAO, de um quadro global de medidas, baseadas no mercado, sobre as questões climáticas, a serem estabelecidas mediante um acordo político com os diversos estados. Esta entidade conseguiu já registar um progresso significativo nos requisitos técnicos destas medidas, esperando-se a assinatura do acordo na Assembleia da ICAO em 2013.

As companhias aéreas transportam cerca de 3 mil miliões de pessoas por ano, e mais de um terço do valor dos bens que são comercializados internacionalmente é transportado por via aérea. Fazer chegar pessoas e bens aos seus destinos da forma mais eficiente melhora a competitividade, sendo determinante que os países adotem uma visão estratégica da Indústria do Transporte Aéreo, que reconheça o seu valor como um catalisador para o crescimento económico. Investimentos em infraestruturas que possibilitem às aeronaves operações com mínimo de atraso, utilizações mais eficientes de combustível e menores emissões de carbono, através de melhores rotas, representam contributos importantes a permitir alcançar, de forma integral, os benefícios económicos da aviação e, desta forma, promover um crescimento sustentado da economia, a nível global.

Para a TAP, na perspetiva de um cenário de conjuntura caracterizada por aumento de desemprego, adensamento de pressões sociais e diminuição do poder de compra, a que acresce a permanência, em níveis elevados, dos preços do combustível, a Empresa propõe-se, em 2013, continuar a assumir como principal objetivo o crescimento sustentado dos resultados do Grupo TAP, enfrentando os desafios e não abdicando de uma visão de longo prazo na construção do seu futuro. Neste sentido, constitui-se como seu primeiro desígnio alcançar a maximização da rentabilidade dos seus diferentes negócios, com vista a possibilitar, de forma sustentada, a sua trajetória de consolidação de resultados líquidos positivos e de criação de valor. O ano de 2013 prefigura-se, no entanto, como mais um ano caraterizado pela exigência dos desafios, perante níveis superiores de concorrência no âmbito dos negócios principais do Grupo – o Transporte Aéreo de Passageiros e de Carga e a Manutenção de Aviões –, a que acresce a adoção de estratégias que possibilitem ajustamentos rápidos a mudanças súbitas nos mercados, como sejam uma crescente sofisticação no plano comercial, a diversificação das receitas, o desenvolvimento de segmentos robustos, ou um progressivo esforço de escala, fundamentado no aproveitamento de oportunidades novas.

Assim, perspetiva-se, como necessário, prosseguir na consolidação da estratégia seguida pela Empresa, num cenário de crescimento limitado e promovendo a otimização e flexibilização da sua estrutura de custos e organizativa. Neste sentido, a TAP, evoluindo do *Programa de Redução de Custos* para um programa igualmente ambicioso, mas de espectro mais amplo – o *Programa de Melhoria Contínua*, propõe-se prosseguir com uma atuação incisiva orientada, agora, para ações/projetos centrados em avaliação de processos que, sem perda da continuidade e qualidade já alcançadas, se possam focar, designadamente, na eficiência, na satisfação dos Clientes e na melhoria de receitas, entre outros objetivos. Prevê-se, ainda, continuar a perseguir a melhoria comercial, privilegiando uma estratégia de consolidação do crescimento efetuado em anos recentes, e prosseguindo o esforço na estimulação do *load factor*, com intensificada agressividade comercial. Neste sentido, representando a exploração dos mercados uma ferramenta fundamental para a consolidação da Empresa a nível internacional, de referir, como objetivo para 2013, a consolidação das operações recentemente iniciadas e a realização de reforços em linhas existentes – num esforço centrado na exploração de nichos específicos de mercado –, potenciando Lisboa como placa giratória e ampliando a visibilidade da TAP, enquanto primeira companhia de tráfego de ligação entre a Europa e o Brasil, e África.

Ainda, considerando-se como indissociável do futuro da Companhia a qualidade do serviço prestado aos seus passageiros, constitui-se como objetivo da TAP, para 2013, prosseguir a respetiva melhoria com suporte em inovação tecnológica, promovendo, paralelamente, a utilização eficiente e eficaz dos meios existentes. Na mesma linha, mantém-se o empenhamento da Empresa em continuar a persecução de esforços, no sentido da melhoria do seu posicionamento, designadamente, através do seu novo posicionamento, nova imagem e nova assinatura, bem como intensificando uma comunicação

permanente com o Cliente, em particular, via *online*, permitindo que o mesmo participe e se sinta cada vez mais ouvido. Por seu turno, num reforço do papel da TAP como montra mundial da essência portuguesa, em vertentes como a cultura, a gastronomia ou a enologia, continuarão em 2013 no serviço a bordo dos aviões, as criações gastronómicas, reinterpretando a cozinha típica portuguesa, numa associação de tradição e modernidade.

No âmbito da constituição das frotas, 2013 perspetiva-se como um ano de consolidação, não estando previstas, de momento, quaisquer alterações estruturais, tanto na frota da TAP, como na da PGA. Não obstante, encontra-se a decorrer um estudo para o reforço da operação de longo curso, envolvendo a adição, à atual frota, de três aviões *widebody*, no decorrer do triénio 2013-2015. Em consequência deste reforço, a concretizar-se o mesmo, prevê-se a necessidade de promover, igualmente, um incremento na capacidade da frota de médio curso.

Com a modificação do último avião (CS-TOA) da frota airbus do longo curso, espera-se a conclusão, em maio, do projeto de *upgrade* do sistema IFE (*In-Flight Entertainment*) e das cadeiras de classe económica dos aviões A340, uma iniciativa que visa satisfazer os requisitos comerciais de melhoria do conforto e dos serviços de entretenimento a bordo nesta frota, proporcionados ao Cliente.

Relativamente à TAP–Manutenção e Engenharia Portugal, no contexto comercial, as perspetivas para 2013 são marcadamente positivas, encontrando-se a decorrer um conjunto de negociações com operadores europeus e *lessors*, no âmbito da Manutenção de Aviões (*Airframe*) as quais, a concretizarem-se, terão como consequência a plena ocupação das capacidades disponíveis para grande manutenção aviões, em Lisboa. Espera-se ainda que, em 2013, a TAP–Manutenção e Engenharia Portugal venha a assumir a manutenção dos trens de aterragem da frota E-3 AWACS da NATO, ao abrigo do programa *NATO Industrial Benefits*, a vigorar até 2021. No que respeita à atividade da manutenção de motores, decorrem negociações, tendo em vista penetrar no mercado de manutenção do motor CF6-80C2 e aumentar a quota de mercado na manutenção da família CFM56, em diferentes áreas geográficas, como o Médio Oriente, a América do Sul, a Rússia e a Europa de Leste.

Na perspetiva operacional, o aumento da utilização de materiais compósitos no fabrico do A350 e o novo conceito de *e-Operations* irão colocar importantes desafios à TAP–Manutenção e Engenharia, uma vez que são introduzidas novas funções e é alterada a operação de vários sistemas, relativamente à realidade da atual frota A330. Estas inovações irão exigir a adaptação a novas técnicas de reparação, uso de novas ferramentas e a transformação organizacional em algumas áreas. Assim, a TAP–Manutenção e Engenharia continua a acompanhar o desenvolvimento do A350 em Toulouse, integrando, desde março de 2011, o *Airline Office* (AIO), criado pela Airbus. O objetivo do fabricante consiste em recolher o *feedback* dos futuros operadores e em manter as suas equipas focadas no cliente final, de forma permanente. Adicionalmente, com esta iniciativa, conseguirá promover redução de custos, ao identificar, precocemente, aspetos que poderão vir a afetar a operação das companhias aéreas, prevenindo eventuais modificações, após a entrega das aeronaves.

Na área de Componentes, encontra-se previsto o desenvolvimento de capacidades de reparação *in-house*, essencialmente no que respeita a unidades eletrónicas e, ainda, o reinício do *overhaul* de trens Boeing 707, decorrente do eventual novo contrato com a IAMCO/NATO. Relativamente ao programa de Redução de Custos, prevê-se o desenvolvimento de um projeto de alargamento da tecnologia RFID à gestão das ferramentas e do *Ground Support Equipment*. Ainda, na área de Motores, está previsto um projeto visando a Redução do TAT das *shop visits* de CFM56-5B, com o objetivo de diminuir a necessidade de aluguer de reservas adicionais prevendo-se, já em 2013, uma poupança de EUR 1,3 milhões.

Finalmente, no âmbito do SMS, da TAP–Manutenção e Engenharia, ano de 2013 será marcado pelo arranque de novas fases na sua implementação, dentro do contexto do *Safety Assurance*, designadamente, a Auditoria (*Safety Audit*), o IEP (*Internal Evaluation Programme*), a Gestão da Mudança (*Management of Change*) e a Adaptação do Programa de Auditorias Internas, bem como uma filosofia baseada na Gestão do Risco. Espera-se ainda, durante esse ano, implementar na TAP–Manutenção e Engenharia, uma plataforma informática integrada de Gestão do Risco.

No negócio de Manutenção e Engenharia no Brasil, o ano de 2013 será o terceiro ano do Plano de Restruturação a 5 anos que começou em 2011 e, como resultado, deverá acelerar a melhoria de Resultados que se verificou nos dois anos anteriores. O foco da empresa continuará, com ajustes à medida, nos três pilares chave: i) melhoria da capacidade e eficiência produtiva, que tem sido visível nos relatórios de satisfação dos clientes e no sucesso das auditorias mais recentes (de onde se destaca a da Lufthansa); ii) melhoria da capacidade comercial, que alicerçado no ponto anterior, tem permitido conquistar a confiança de novos e importantes clientes; iii) sanitização económica / financeira, que tem permitido entre outros, maiores sucessos no tratamento de processos fiscais e laborais que ainda pesam substancialmente na atividade e condicionam o seu progresso.

Para a empresa de prestação de serviços de assistência em escala SPdH, o ano de 2013 será, o 1º ano completo da nova estrutura acionista maioritariamente privada, uma vez completada nos últimos meses a transferência do controlo de gestão subsequente à venda da posição acionista maioritária. Não se espera no entanto uma alteração significativa da estratégia que bem tem servido a empresa nos últimos anos com o foco: i) na excelência operacional que tem permitido uma melhoria dos indicadores de serviço a todos os seus clientes companhias aéreas e ii) revisão permanente da sua estrutura de Custos, nomeadamente, a implementação integral do novo Acordo de Empresa celebrado em 2012 que, com o total empenho dos Sindicatos e da Gestão permitiu a concretização da venda e o acomodar dos impactos macro-económicos desfavoráveis sobre a empresa. As principais incertezas em 2013 continuarão a verificar-se nessa área com a expectável continuada redução de atividade por parte de companhias aéreas que operam em Portugal, para além da TAP. Adicionalmente, deverá considerar-se o processo do concurso público internacional para a atribuição de novas licenças de *handling* nos aeroportos de Portugal, lançado no final de 2011 pelo regulador, INAC, cuja definição se espera ocorra durante este ano.

Ainda, de referir, o continuado empenho da Empresa no cumprimento do seus compromissos de Responsabilidade Social e de Preservação do Meio Ambiente e Responsabilidade Ecológica, através do desenvolvimento de uma multiplicidade de iniciativas nestas vertentes.

Igualmente, numa perspetiva estratégica, de referir o papel da TAP, continuadamente eleito pela Gestão da Empresa, como fator determinante na dinamização do turismo nacional, atuando no sentido da promoção da imagem do País e do 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)

1945

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.

1946

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.

1948

Os TAP tornam-se membros efetivos da IATA. Têm início as linhas de Paris e de Sevilha.

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

1950

A Manutenção e Engenharia dá início à prestação de assistência técnica, nos aeroportos de Lisboa e Porto, a aviões de companhias estrangeiras sem disponibilidade de meios próprios para efetuar a manutenção das suas aeronaves.

A transformação em empresa privada

1953

1 de junho

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

1955

A rede da Companhia integra já um total de 8 destinos e o primeiro avião quadrimotor, o Lockheed L-1049G *Super Constellation*, entra em serviço, passando a operar na linha de África com a redução substancial do tempo de voo.

1960

É efectuada a viagem inaugural Lisboa-Goa que dura perto de 19 horas e tem início o *Voo da Amizade* entre Lisboa e Rio de Janeiro.

1962

Em julho, a TAP recebe o primeiro dos três Caravelle VI-R, entrando na era do jato.

A primeira companhia europeia a operar exclusivamente com jatos

1967

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.

1968

A Manutenção e Engenharia vê ampliadas as suas infra-estruturas, sendo inaugurado o *Centro de Revisão e Ensaio de Motores de Avião*, dotado do mais moderno apetrechamento tecnológico da época.

1971

Os serviços da empresa transferem-se para novas instalações no aeroporto de Lisboa, e são inauguradas novas infra-estruturas oficinais, incluindo o Hangar 6.

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

A rede da TAP inclui mais de 40 destinos localizados em quatro continentes, operados por uma frota de 32 aviões tecnologicamente avançados.

É iniciado o serviço computorizado de Reservas, de *load-control* e de *check-in*, com o Sistema TAPMATIC.

A TAP torna-se na primeira companhia Europeia a executar as grandes revisões completas dos reatores JT9-D dos B747.

A nacionalização da TAP

1975

16 de abril

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

1978

A Manutenção e Engenharia é distinguida pela revista internacional *Air Transport World*, com o prémio *Technical Management Award*.

1979

É implementado o programa de modernização da Empresa que altera, também, a sua designação para TAP–Air Portugal.

Tem início o serviço computorizado de reservas de espaço para Carga (CARGOMATIC).

O reforço da frota da TAP

1983

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).

1987

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.

1988

Inicia a operação o primeiro A310-300.

1989

A TAP é a primeira companhia aérea a estabelecer ligações terra-ar via satélite e ocorre o primeiro curso de pilotos inteiramente realizado em Portugal.

1991

17 de agosto

A TAP adquire o estatuto de Sociedade Anónima (TAP, S.A.) de capitais maioritariamente públicos, pelo Decreto-Lei n° 312/91.

A TAP entra na era Airbus

1992

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

1994

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

1996

A TAP abre o seu próprio *website*, e é tomada a decisão de renovação da frota de médio curso.

É atribuído, pela Airbus, o *Award for Operational Excellence*, relativo ao melhor desempenho operacional, a nível mundial, da frota A340.

1997

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.

1998

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

A *Federal Aviation Administration* dos EUA (FAA) renova a certificação da Unidade de Negócio de Manutenção e Engenharia, como *Repair Station*.

1999

É estabelecido o 1° acordo de cooperação com a empresa Oficinas Gerais de Material Aeronáutico (OGMA).

A recuperação da TAP

2000

É criado o QTC–*Quick Transfer Center*, sistema de ligações rápidas para passageiros em trânsito no aeroporto de Lisboa.

É atribuído, pela Airbus, o *Award for Operational Excellence*, pelo melhor desempenho operacional, a nível mundial, relativamente à frota A319.

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.

2001

É adotada uma estratégia de *hub*, com o aeroporto de Lisboa como centro das operações.

O SAirGroup, tendo por base problemas internos, é forçado a desistir da intenção de participação em 34% do capital da TAP.

É assinado o Contrato de Consórcio para a cooperação na área de grande manutenção de aviões Airbus, da família A320, nas instalações da empresa OGMA.

2003

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 n° 87/2003.

A TAP é distinguida, pela Airbus, recebendo o *Award for Operational Excellence*, devido ao melhor desempenho operacional, a nível mundial, relativamente à frota A310, que recebe também o *Highest Daily Utilization Award*.

APCER e IQNet certificam o Sistema da Qualidade da Manutenção e Engenharia em conformidade com a Norma ISO 9001:2000.

2004

A estratégia adotada pela TAP é considerada como um *case-study*, no âmbito académico, por Harvard.

A TAP–Manutenção e Engenharia e a FEC celebram 20 anos de cooperação técnica.

2005

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.

A TAP–Manutenção e Engenharia integra a Rede de Organizações de Manutenção Airbus (*Airbus MRO Network*).

A TAP–Manutenção e Engenharia ganha o concurso para manutenção integral de dois Airbus A340 da Força Aérea Francesa.

A Airbus atribui à TAP o *Award for Operational Excellence*, relativo ao melhor desempenho operacional, a nível mundial, da frota A310.

2006

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.

A TAP–Manutenção e Engenharia e a Air France Industries celebram 10 anos de cooperação técnica e renovam contrato.

O Grupo TAP e o Grupo OMNI assinam um contrato para a venda da totalidade das ações da White–Airways, S.A..

2007

A TAP–Manutenção e Engenharia obtém a certificação como Organização de Projeto (DOA–*Design Organisation Approval*) da Agência Europeia para a Segurança da Aviação (EASA–*European Aviation Safety Agency*).

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 meio 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.

2008

É realizado o voo inaugural para Belo Horizonte, totalizando oito destinos entre a Europa e o Brasil e é inaugurada a operação entre Lisboa e Casablanca.

A frota da TAP é reforçada com o novo aparelho de médio curso A319.

Emissão de bilhetes TAP, 100% em formato eletrónico.

A TAP efetua o lançamento da Campanha Liberdade de Escolha. 1 Voo, 5 Formas de Viajar.

No Aeroporto de Lisboa, é inaugurado o novo Espaço *Premium* (*Premium Customer Center*) e é efetuada a abertura do novo *lounge*.

É integrado na frota o 9º avião A330-200, recebido diretamente da Airbus.

A posição da Globália na SPdH (50,1%) é adquirida por três instituições financeiras, o Banco de Investimento Global – BIG (19,94%), o Banco de Investimento, S.A. – BANIF (15,1%) e o Banco Invest, S.A. (15,1%)

É extinta a empresa GERTISERV, S.A., por fusão entre esta e a empresa Portugália.

2009

É recebido o primeiro de seis novos aviões Airbus A320-214.

A Manutenção de Motores da TAP recebe a licença ambiental relativa à Prevenção e Controlo Integrados da Poluição (Diploma PCIP).

A TAP é a primeira companhia aérea, a nível mundial, a lançar o Programa de Compensação de Emissões de CO_2.

Alargamento da Rede na Europa, a Moscovo, Varsóvia, Helsínquia e Valência.

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.

2010

É efetuada a abertura de um novo espaço comercial da empresa Lojas Francas de Portugal, no aeroporto de Lisboa, integrado no novo conceito *Just for Travellers*.

A TAP é a primeira empresa portuguesa, no sector do Turismo, a criar um canal oficial no YouTube.

É concretizada a migração do sistema de reservas e inventário para a plataforma Amadeus Altéa e iniciado o processo de migração do sistema de Controlo de Partidas.

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

A TAP realiza o voo de regresso a Roma de Sua Santidade o Papa Bento XVI.

Início das operações para Argel, para Marraquexe e para o Aeroporto de Viracopos, em Campinas (estado de São Paulo).

2011

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*.

São inauguradas operações diretas para Dusseldorf, Bordéus, Viena, Atenas, Manchester e Dubrovnik, consolidando o posicionamento da Companhia no continente Europeu.

Efetuado o lançamento das rotas para Miami (EUA), para Bamako (Mali), para Porto Alegre (Brasil), para S. Vicente (Cabo Verde) e para Accra (Gana), num esforço de reforço da importância estratégica do *hub* de Lisboa.

É realizado o *cut-over* do novo sistema de reservas de carga – Cargospot.

Relatório de Prestação de Contas
TAP, SGPS, S.A.

Índice

Demonstrações Financeiras Consolidadas

31 de dezembro de 2012

118 DEMONSTRAÇÃO DA POSIÇÃO FINANCEIRA CONSOLIDADA
119 DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS
120 DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DO RENDIMENTO INTEGRAL
120 DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DAS ALTERAÇÕES NO CAPITAL PRÓPRIO
121 DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DOS FLUXOS DE CAIXA
122 NOTAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

122 1. Atividade económica do Grupo TAP
122 2. Políticas contabilísticas e critérios valorimétricos
122 2.1. Bases de preparação
122 2.2. Comparabilidade
122 2.3. Bases de consolidação
124 2.4. Relato por segmentos
124 2.5. Conversão cambial
125 2.6. Ativos intangíveis
125 2.7. *Goodwill*
125 2.8. Ativos fixos tangíveis
126 2.9. Propriedades de investimento
126 2.10. Imparidade de ativos não correntes
126 2.11. Investimentos financeiros
127 2.12. Instrumentos financeiros derivados
128 2.13. Imposto sobre o rendimento
128 2.14. Inventários
128 2.15. Valores a receber correntes
128 2.16. Caixa e seus equivalentes
128 2.17. Capital social e ações próprias
129 2.18. Financiamentos obtidos / passivos remunerados
129 2.19. Encargos financeiros com empréstimos
129 2.20. Provisões
129 2.21. Benefícios pós-emprego
129 2.22. Valores a pagar correntes
130 2.23. Subsídios
130 2.24. Locações
130 2.25. Distribuição de dividendos
130 2.26. Rédito e especialização dos exercícios
131 2.27. Ativos e passivos contingentes
131 2.28. Eventos subsequentes
131 2.29. Novas normas, alterações e interpretações a normas existentes
132 2.30. Estimativas e julgamentos contabilísticos relevantes
133 2.31. Justo valor dos ativos e passivos financeiros
133 3. Políticas de gestão do risco financeiro
138 4. Trabalhadores ao serviço
139 5. Ativos fixos tangíveis

140 6. Propriedades de investimento
141 7. *Goodwill*
142 8. Ativos intangíveis
143 10. Participações financeiras – método da equivalência patrimonial
143 13. Outros ativos financeiros
143 14. Acionistas
144 15. Ativos e passivos por impostos diferidos
146 16. Adiantamentos a fornecedores
146 17. Estado e outros entes públicos
148 18. Outras contas a receber
149 19. Diferimentos
150 20. Inventários
151 21. Clientes
151 22. Caixa e depósitos bancários
152 24. Instrumentos de capital próprio
153 25. Interesses não controlados – demonstração da posição financeira
154 26. Provisões
156 27. Financiamentos obtidos
160 28. Responsabilidades com benefícios pós-emprego
165 29. Adiantamentos de clientes
166 30. Fornecedores
167 31. Outras contas a pagar
168 32. Documentos pendentes de voo
168 35. Vendas e serviços prestados
169 36. Subsídios à exploração
170 37. Ganhos e perdas em associadas
170 38. Variação da produção
170 39. Trabalhos para a própria entidade
170 40. Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas
171 41. Fornecimentos e serviços externos
172 42. Gastos com o pessoal
172 43. Ajustamentos de inventários (perdas/reversões)
172 44. Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)
173 45. Provisões (aumentos/reduções)
173 46. Imparidade de ativos
173 47. Aumentos/reduções de justo valor
173 48. Outros rendimentos e ganhos
174 49. Outros gastos e perdas
174 50. Gastos/reversões de depreciação e de amortização
174 51. Juros e rendimentos e gastos similares obtidos/suportados
175 52. Imposto sobre o rendimento do exercício
175 53. Interesses não controlados – resultado líquido
176 55. Relato por segmentos
177 56. Entidades relacionadas
178 57. Ativos e passivos contingentes
180 58. Detalhe dos ativos e passivos financeiros
182 60. Compromissos
182 61. Eventos subsequentes

Demonstração da Posição Financeira Consolidada

31 de dezembro de 2012 e 2011
Valores em milhares de Euros

Ativo	Nota	2012	2011
Ativo não corrente			
Ativos fixos tangíveis	5	838.250	952.332
Propriedades de investimento	6	4.274	2.862
Goodwill	7	200.895	206.395
Outros ativos intangíveis	8	1.313	1.424
Outros ativos financeiros	13	2.848	3.258
Ativos por impostos diferidos	15	24.109	23.758
Outras contas a receber	18	47.591	34.398
		1.119.280	1.224.427
Ativo corrente			
Inventários	20	125.115	142.429
Clientes	21	231.574	250.482
Adiantamentos a fornecedores	16	5.378	11.221
Estado e outros entes públicos	17	17.836	18.620
Outras contas a receber	18	56.572	156.615
Diferimentos	19	9.597	10.805
Caixa e depósitos bancários	22	85.353	167.365
		531.425	757.537
Total do ativo		1.650.705	1.981.964

Capital Próprio e Passivo			
Capital próprio			
Capital	24	15.000	15.000
Reservas legais	24	3.000	3.000
Reservas de conversão cambial	24	(13.579)	(6.867)
Reservas de justo valor	24	(1.680)	(1.236)
Ajustamentos em partes de capital		(2.260)	(2.260)
Resultados transitados	24	(359.091)	(281.876)
Resultado líquido do exercício	24	(30.794)	(76.807)
Total do capital próprio do grupo		(389.404)	(351.046)
Interesses não controlados	25	8.599	7.801
Total do capital próprio		(380.805)	(343.245)
Passivo não corrente			
Provisões	26	30.838	158.086
Financiamentos obtidos	27	775.390	985.709
Responsabilidades com benefícios pós-emprego	28	71.026	78.540
Passivos por impostos diferidos	15	24.239	23.933
Estado e outros entes públicos	17	76.557	84.868
Outras contas a pagar	31	2.380	1.958
		980.430	1.333.094
Passivo corrente			
Fornecedores	30	116.029	165.081
Adiantamentos de clientes	29	1.047	1.202
Estado e outros entes públicos	17	29.727	29.087
Acionistas	14	50.000	–
Financiamentos obtidos	27	258.674	245.209
Outras contas a pagar	31	263.585	222.633
Documentos pendentes de voo	32	278.658	263.510
Diferimentos	19	53.360	65.393
		1.051.080	992.115
Total do passivo		2.031.510	2.325.209
Total do capital próprio e do passivo		1.650.705	1.981.964

O anexo faz parte integrante da demonstração da posição financeira consolidada em 31 de dezembro de 2012.

Demonstração Consolidada dos Resultados

31 de dezembro de 2012 e 2011
Valores em milhares de Euros

	Nota	2012	2011
Vendas e serviços prestados	35	2.618.049	2.438.880
Subsídios à exploração	36	4.312	3.253
Ganhos e perdas em associadas	37	4.110	(11.124)
Variação da produção	38	(7.887)	10.512
Trabalhos para a própria entidade	39	1.144	950
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	40	(205.028)	(188.272)
Fornecimentos e serviços externos	41	(1.768.063)	(1.647.060)
Gastos com o pessoal	42	(513.201)	(523.970)
Ajustamentos de inventários (perdas/reversões)	43	(1.964)	(2.448)
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	44	3.323	588
Provisões (aumentos/reduções)	45	3.687	12.603
Imparidade de ativos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	46	–	(3.400)
Aumentos/reduções de justo valor	47	2.210	255
Outros rendimentos e ganhos	48	55.972	47.638
Outros gastos e perdas	49	(42.443)	(31.932)
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		**154.221**	**106.473**
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	50	(119.776)	(122.190)
Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	46	–	(2.350)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		**34.445**	**(18.067)**
Juros e rendimentos similares obtidos	51	5.696	8.596
Juros e gastos similares suportados	51	(57.371)	(55.032)
Resultado antes de impostos		**(17.230)**	**(64.503)**
Imposto sobre o rendimento do exercício	52	(8.185)	(7.700)
Resultado líquido do exercício		**(25.415)**	**(72.203)**
Resultado líquido dos detentores do capital da empresa-mãe	24	**(30.794)**	**(76.807)**
Resultado líquido dos interesses não controlados	53	5.379	4.604
Resultado básico e diluído por ação (Euros)	24	(21)	(51)

O anexo faz parte integrante da demonstração consolidada dos resultados em 31 de dezembro de 2012.

Demonstração Consolidada do Rendimento Integral

31 de dezembro de 2012 e 2011
Valores em milhares de Euros

	Nota	2012	2011
Resultado líquido		(25.415)	(72.203)
Outro rendimento integral			
Ganhos e perdas com conversão cambial (Nota 24)	24	(6.712)	(1.843)
Ganhos e perdas em instrumentos de cobertura de fluxos de caixa (Nota 24)	24	(444)	(230)
Outros ganhos e perdas	15	(408)	–
Rendimento reconhecido diretamente no capital próprio		(7.564)	(2.073)
Rendimento integral		(32.979)	(74.276)
Atribuível a:			
Acionistas da TAP SGPS		(38.358)	(78.880)
Interesses não controlados (Nota 53)	53	5.379	4.604
Total dos rendimentos e gastos reconhecidos no exercício		(32.979)	(74.276)

O anexo faz parte integrante da demonstração consolidada do rendimento integral em 31 de dezembro de 2012.

Demonstração Consolidada das Alterações no Capital Próprio

31 de dezembro de 2012 e 2011
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 01-jan-2011	15.000	3.000	(5.024)	(1.006)	(2.260)	(224.773)	(57.103)	(272.166)	7.355	(264.811)
Transações com proprietários de capital em 2011	–	–	–	–	–	(57.103)	57.103	–	(4.158)	(4.158)
Aplicação de resultados e distribuição de lucros e reservas	–	–	–	–	–	(57.103)	57.103	–	–	–
Distribuição de dividendos aos interesses não controlados	–	–	–	–	–	–	–	–	(4.158)	(4.158)
Rendimento integral em 2011	–	–	(1.843)	(230)	–	–	(76.807)	(78.880)	4.604	(74.276)
Resultado líquido do exercício	–	–	–	–	–	–	(76.807)	(76.807)	4.604	(72.203)
Outro rendimento integral	–	–	(1.843)	(230)	–	–	–	(2.073)	–	(2.073)
Posição financeira em 31-dez-2011	15.000	3.000	(6.867)	(1.236)	(2.260)	(281.876)	(76.807)	(351.046)	7.801	(343.245)
Transações com proprietários de capital em 2012	–	–	–	–	–	(76.807)	76.807	–	(4.581)	(4.581)
Aplicação de resultados e distribuição de lucros e reservas	–	–	–	–	–	(76.807)	76.807	–	–	–
Distribuição de dividendos aos interesses não controlados	–	–	–	–	–	–	–	–	(4.581)	(4.581)
Rendimento integral em 2012	–	–	(6.712)	(444)	–	(408)	(30.794)	(38.358)	5.379	(32.979)
Resultado líquido do exercício	–	–	–	–	–	–	(30.794)	(30.794)	5.379	(25.415)
Outro rendimento integral	–	–	(6.712)	(444)	–	(408)	–	(7.564)	–	(7.564)
Posição financeira em 31-dez-2012	15.000	3.000	(13.579)	(1.680)	(2.260)	(359.091)	(30.794)	(389.404)	8.599	(380.805)

O anexo faz parte integrante da demonstração consolidada das alterações no capital próprio em 31 de dezembro de 2012.

Demonstração Consolidada dos Fluxos de Caixa

31 de dezembro de 2012 e 2011
Valores em milhares de Euros

	Nota	2012	2011
Atividades operacionais:			
Recebimentos de clientes		2.778.853	2.564.215
Pagamentos a fornecedores		(2.163.497)	(1.861.259)
Pagamentos ao pessoal		(405.438)	(425.419)
Pagamento/recebimento de imposto sobre o rendimento		(5.521)	(13.042)
Outros recebimentos/pagamentos relativos à atividade operacional		(93.684)	(166.341)
Fluxos de caixa das atividades operacionais		**110.713**	**98.154**
Atividades de investimento:			
Recebimentos provenientes de:			
Outros ativos fixos tangíveis		40.894	217
Investimentos financeiros		336	157
Juros e rendimentos similares		4.383	8.531
Empréstimos concedidos		2.500	77.000
Dividendos		410	–
		48.523	**85.905**
Pagamentos respeitantes a:			
Outros ativos fixos tangíveis		(36.530)	(16.685)
Juros e gastos similares		(93)	–
Empréstimos concedidos		(7.819)	(118.660)
		(44.442)	**(135.345)**
Fluxos de caixa das atividades de investimento		**4.081**	**(49.440)**
Atividades de financiamento:			
Recebimentos provenientes de:			
Financiamentos obtidos		71.243	143.210
		71.243	**143.210**
Pagamentos respeitantes a:			
Financiamentos obtidos		(84.546)	(125.520)
Contratos de locação financeira		(132.506)	(106.720)
Juros e gastos similares		(43.049)	(44.366)
Dividendos		(4.600)	(4.160)
		(264.701)	**(280.766)**
Fluxos de caixa das atividades de financiamento		**(193.458)**	**(137.556)**
Variações de caixa e seus equivalentes		(78.664)	(88.842)
Efeito das diferenças de câmbio		(3.329)	6.103
Caixa e seus equivalentes no início do exercício		**125.015**	**207.754**
Caixa e seus equivalentes no fim do exercício	22	**43.022**	**125.015**

O anexo faz parte integrante da demonstração consolidada dos fluxos de caixa em 31 de dezembro de 2012.

Notas às Demonstrações Financeiras

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 20 representações em países estrangeiros e 4 em Portugal. Adicionalmente, executa trabalhos de manutenção e engenharia para a sua frota e para terceiros.

Sede Social	Aeroporto de Lisboa, Edifício 25
Capital Social	Euros 15.000.000
N.I.P.C.	506 623 602

As demonstrações financeiras consolidadas, ora reportadas, foram aprovadas em reunião do Conselho de Administração Executivo de 22 de março de 2013.

Os membros do Conselho de Administração Executivo, que assinam o presente relatório, declaram que, tanto quanto é do seu conhecimento, a informação nele constante foi elaborada em conformidade com as Normas Contabilísticas aplicáveis, dando uma imagem verdadeira e apropriada do ativo e do passivo, da situação financeira e dos resultados das empresas incluídas no perímetro de consolidação do Grupo.

2. Políticas contabilísticas e critérios valorimétricos

As principais políticas contabilísticas aplicadas na elaboração destas demonstrações financeiras consolidadas estão descritas abaixo.

2.1. Bases de preparação

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

As demonstrações financeiras consolidadas anexas foram preparadas no pressuposto da continuidade das operações, a partir dos livros e registos contabilísticos das empresas incluídas na consolidação (Nota 2.3.1), e tomando por base o custo histórico, exceto os instrumentos financeiros derivados, ativos disponíveis para venda, propriedades de investimento e os programas de fidelização de clientes, que se encontram registados ao justo valor.

A preparação das demonstrações financeiras exige a utilização de estimativas e julgamentos relevantes na aplicação das políticas contabilísticas do Grupo. 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 2.30.

2.2. Comparabilidade

Os valores constantes das demonstrações financeiras consolidadas do exercício findo em 31 de dezembro de 2012 são comparáveis em todos os aspetos significativos com os valores do exercício de 2011.

2.3. Bases de consolidação

2.3.1. Subsidiárias

Subsidiárias são todas as entidades sobre as quais o Grupo tem o poder de decisão sobre as políticas financeiras e operacionais, geralmente representado por mais de metade dos direitos de voto. A existência e o efeito dos direitos de voto potenciais que sejam correntemente exercíveis ou convertíveis são considerados quando se avalia se o Grupo detém o controlo sobre outra entidade.

O capital próprio e o resultado líquido destas empresas, correspondentes à participação de terceiros nas mesmas, são apresentados nas rubricas de interesses não controlados, respetivamente, na posição financeira consolidada, em linha própria no capital próprio, e na demonstração consolidada dos resultados. As empresas incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas encontram-se detalhadas abaixo:

Firma	Sede social	Atividade principal	Detentores de capital	% do capital detido	
				2012	2011
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 *free shop*	TAPGER	51,00%	51,00%
Megasis–Soc. de Serviços e Engenharia Informática, S.A. ("Megasis")	Lisboa	Engenharia e prestação de serviços informáticos	TAPGER	100,00%	100,00%
U.C.S.–Cuidados Integrados de Saúde, S.A. ("UCS")	Lisboa	Prestação de cuidados de saúde	TAPGER	100,00%	100,00%
Aeropar, Participações, S.A. ("Aeropar")	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 ME Brasil")	Brasil	Manutenção e engenharia aeronáutica	Aeropar	47,64%	47,64%
			TAP SGPS	51,00%	51,00%

É utilizado o método de compra para contabilizar a aquisição de subsidiárias. O custo de uma aquisição é mensurado pelo justo valor dos bens entregues, dos instrumentos de capital emitidos e dos passivos incorridos, ou assumidos na data de aquisição.

Para as aquisições após 1 de janeiro de 2010, os custos diretamente atribuíveis à aquisição, são registados nos resultados do exercício.

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.

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 mas não possui controlo, geralmente com investimentos 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.

As políticas contabilísticas de associadas são alteradas, sempre que necessário, de forma a garantir consistência com as políticas adotadas pelo Grupo.

A entidade que se qualifica como associada é a seguinte:

Firma	Sede Social	Atividade principal	Detentores de capital	% do capital detido	
				2012	2011
SPdH–Serviços Portugueses de Handling, S.A. ("SPdH")	Lisboa	*Handling*	TAP SGPS	43,90%	43,90%
			Portugália	6,00%	6,00%
			TAP, S.A.	–	50,10%

Em 2011, a SPdH encontrava-se classificada como associada na medida em que a Autoridade da Concorrência ("AdC") impôs, até à venda, que a gestão desta empresa fosse efetuada por um mandatário de gestão, que agia em nome da AdC, gerindo a SPdH de forma independente do Grupo TAP.

Em 18 de junho de 2012, foi celebrado um contrato de compra e venda entre, por um lado, a TAP S.A., a TAP SGPS, a Portugália e a SPdH e, por outro, a Urbanos Grupo, SGPS, S.A. para aquisição, por parte desta, de 50,1% do capital da SPdH, o qual produz os seus efeitos a partir de 20 de julho de 2012, data da deliberação da AdC quanto à decisão de não oposição à referida operação. Entretanto, em 17 de outubro de 2012, a Pasogal SGPS, S.A. sucedeu à Urbanos Grupo, SGPS, S.A. em todos os direitos e obrigações que para esta emergiam do referido contrato e Acordo Parassocial.

Os investimentos em associadas encontram-se detalhados nas Notas 10 e 26.

2.4. Relato por segmentos

O Grupo apresenta os segmentos operacionais baseados na informação de gestão produzida internamente. De facto, os segmentos operacionais são reportados de forma consistente com o modelo interno de informação de gestão, providenciado ao principal responsável pela tomada de decisões operacionais da entidade, o qual é responsável pela alocação de recursos ao segmento e pela avaliação do seu desempenho, assim como pela tomada de decisões estratégicas.

Segmento de negócio é um grupo de ativos e operações do Grupo que estão sujeitos a riscos e retornos diferentes dos de outros segmentos de negócio, sendo reportado de forma consistente com o *reporting* interno para a gestão.

Foram identificados cinco segmentos de negócio: transporte aéreo, manutenção e engenharia, *free shop*, *catering* e outros.

As políticas contabilísticas do relato por segmentos são utilizadas de forma consistente no Grupo. Todos os réditos inter-segmentais são valorizados a preços de mercado e eliminados na consolidação. A informação relativa aos segmentos identificados encontra-se apresentada na Nota 55.

2.5. Conversão cambial

2.5.1. Moeda funcional e de relato

Os elementos incluídos nas demonstrações financeiras de cada uma das entidades do Grupo são mensurados utilizando a moeda do ambiente económico em que a entidade opera (moeda funcional). As demonstrações financeiras consolidadas são apresentadas em **milhares de Euros**, sendo esta a moeda funcional e de relato do Grupo.

2.5.2. Saldos e transações expressos em moeda estrangeira

Todos os ativos e passivos do Grupo, expressos em moeda estrangeira, foram convertidos para Euros utilizando as taxas de câmbio vigentes na data da posição financeira.

As diferenças de câmbio, favoráveis e desfavoráveis, originadas pelas diferenças entre as taxas de câmbio em vigor na data das transações e as vigentes na data das cobranças, pagamentos ou à data da posição financeira, foram registadas como rendimentos e gastos na demonstração consolidada dos resultados do exercício.

2.5.3. Empresas do Grupo

Os resultados e a posição financeira de todas as entidades do Grupo, que possuam uma moeda funcional diferente da sua moeda de relato, são convertidos para a moeda de relato como segue:

- (i) Os ativos e passivos de cada posição financeira são convertidos à taxa de câmbio em vigor na data das demonstrações financeiras consolidadas. As diferenças de câmbio, resultantes desta conversão, são reconhecidas como componente separada no capital próprio, na rubrica "Reservas de conversão cambial".

- (ii) Os rendimentos e os gastos de cada demonstração dos resultados são convertidos pela taxa de câmbio média do exercício de reporte, a não ser que a taxa média não seja uma aproximação razoável do efeito cumulativo das taxas em vigor nas datas das transações. Neste caso, os rendimentos e os gastos são convertidos pelas taxas de câmbio em vigor nas datas das transações.

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.

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	2012	2011
BRL	2,7036	2,4159
USD	1,3194	1,2939

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

Mês	2012	2011
janeiro	2,2893	2,2962
fevereiro	2,2872	2,2932
março	2,4323	2,3058
abril	2,4920	2,3464
maio	2,4935	2,2758
junho	2,5788	2,2601
julho	2,5117	2,2431
agosto	2,5804	2,3135
setembro	2,6232	2,5067
outubro	2,6389	2,3647
novembro	2,7391	2,4341
dezembro	2,7036	2,4159

2.6. 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.

2.7. *Goodwill*

O *goodwill* representa o excesso do custo de aquisição face ao justo valor dos ativos, passivos e passivos contingentes identificáveis nas subsidiárias na data de aquisição.

O *goodwill* não é amortizado e encontra-se sujeito a testes de imparidade, numa base mínima anual. As perdas por imparidade relativas ao *goodwill* não podem ser revertidas. Ganhos ou perdas decorrentes da venda do controlo de uma entidade incluem o valor do *goodwill* correspondente.

2.8. Ativos fixos tangíveis

Os ativos fixos tangíveis adquiridos até 1 de janeiro de 2004 (data de transição para IFRS), encontram-se registados ao custo de aquisição, ou custo de aquisição reavaliado de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites em Portugal até àquela data, deduzido das depreciações e das perdas por imparidade acumuladas.

Adicionalmente, à data da transição, a subsidiária TAP S.A. aplicou a exceção prevista na IFRS 1 – Primeira Aplicação das Normas Internacionais de Relato Financeiro, pela qual se poderá considerar como custo considerado (*deemed cost*) o justo valor de algumas categorias de bens, reportado à data de transição (1 de janeiro de 2004).

Assim, com efeitos a 1 de janeiro de 2004, os bens pertencentes à categoria de edifícios da referida subsidiária, foram revalorizados para o correspondente justo valor a essa data. O justo valor desses *itens*, do ativo fixo tangível, foi determinado por um estudo de avaliação patrimonial efetuado por uma entidade especializada independente (Colliers P&I), a qual procedeu igualmente à determinação do período de vida útil remanescente desses bens, à data de transição.

Os ativos fixos tangíveis, adquiridos posteriormente à data de transição, são apresentados ao custo de aquisição deduzido de depreciações e perdas por imparidade. O custo de aquisição inclui todos os dispêndios diretamente atribuíveis à aquisição dos bens.

Os custos subsequentes são incluídos no custo de aquisição do bem ou reconhecidos como ativos separados, conforme apropriado, somente quando é provável que benefícios económicos futuros fluirão para o Grupo e o respetivo custo possa ser mensurado com fiabilidade. Os demais dispêndios com reparações e manutenção são reconhecidos como um gasto no exercício em que são incorridos.

As depreciações são calculadas sobre o custo de aquisição, sendo utilizado o método das quotas constantes por duodécimos, utilizando-se as taxas que melhor refletem a sua vida útil estimada, como segue:

	Anos de vida útil	Valor residual
Edifícios e outras construções	20 - 50	–
Equipamento básico:		
Equipamento de voo:		
Frota aérea	16	10%
Frota aérea em regime de locação financeira	16	10%
Reatores de reserva e sobressalentes	16	10%
Reatores de reserva em regime de locação financeira	16	10%
Outro equipamento básico	7 - 16	0 - 10%
Equipamento de transporte	4 - 10	–
Ferramentas e utensílios	8 - 16	0 - 10%
Equipamento administrativo	5 - 16	–
Outros ativos fixos tangíveis	10	–

Os valores residuais dos ativos e as respetivas vidas úteis são revistos e ajustados, se necessário, na data de relato. Se a quantia escriturada é superior ao valor recuperável do ativo, procede-se ao seu reajustamento para o valor recuperável estimado mediante o registo de perdas por imparidade (Nota 2.10).

Os ganhos ou perdas, provenientes do abate ou alienação, são determinados pela diferença entre os recebimentos das alienações deduzidos dos custos de transação e a quantia escriturada dos ativos, e são reconhecidos na demonstração dos resultados, como rendimentos e ganhos ou gastos e perdas operacionais.

2.9. 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.

2.10. Imparidade de ativos não correntes

Os ativos não correntes, 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.

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 2.7).

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. Investimentos financeiros

O Grupo classifica os seus investimentos nas seguintes categorias: empréstimos concedidos e contas a receber, ativos financeiros ao justo valor através de resultados, investimentos detidos até à maturidade e ativos financeiros disponíveis para venda. A classificação depende do objetivo de aquisição do investimento. A classificação é determinada, no momento do reconhecimento inicial dos investimentos, e reavaliada em cada data de relato.

Todas as aquisições e alienações destes investimentos são reconhecidas à data da assinatura dos respetivos contratos de compra e venda, independentemente da data de liquidação financeira.

Os investimentos são, inicialmente registados, pelo seu valor de aquisição, sendo o justo valor equivalente ao preço pago e a pagar, incluindo despesas de transação, exceto para os ativos financeiros ao justo valor através de resultados. A mensuração subsequente depende da categoria em que o investimento se insere, como segue:

Empréstimos concedidos e contas a receber

Os empréstimos concedidos e contas a receber são ativos financeiros não derivados com pagamentos fixos ou determináveis e que não são cotados num mercado ativo. São originados quando o Grupo fornece dinheiro, bens ou serviços diretamente a um devedor, sem intenção de negociar a dívida.

São incluídos nos ativos correntes, exceto quando se tratam de ativos com maturidades superiores a 12 meses após a data da posição financeira, sendo nesse caso classificados como ativos não correntes.

Os empréstimos concedidos e contas a receber são mensurados inicialmente ao justo valor e posteriormente ao custo amortizado.

Os empréstimos concedidos e contas a receber são incluídos na demonstração da posição financeira na rubrica "Outras contas a receber".

Ativos financeiros ao justo valor através de resultados

Um ativo financeiro é classificado nesta categoria se adquirido, principalmente, com o objetivo de venda a curto prazo ou se assim designado pelos gestores. Os ativos desta categoria são classificados como correntes se forem detidos para negociação ou sejam realizáveis no período até 12 meses da data de relato. Estes investimentos são mensurados ao justo valor através da demonstração dos resultados.

Investimentos detidos até à maturidade

Os investimentos detidos até à maturidade são ativos financeiros não derivados, com pagamentos fixos ou determináveis e maturidades fixas, que o Grupo tem intenção e capacidade para manter até à maturidade. Esta categoria de investimento está registada ao custo amortizado pelo método da taxa de juro efetiva.

Ativos financeiros disponíveis para venda

Os ativos financeiros disponíveis para venda são ativos financeiros não derivados que são designados nesta categoria ou que não são classificados em nenhuma das outras categorias. São incluídos em ativos não correntes, exceto se os gestores entenderem alienar o investimento num prazo até 12 meses após a data de relato. Estes investimentos financeiros são contabilizados ao valor de mercado, entendido como o respetivo valor de cotação, à data da posição financeira.

Se não existir mercado ativo, o Grupo determina o justo valor através da aplicação de técnicas de avaliação, que incluem o uso de transações comerciais recentes, a referência a outros instrumentos com características semelhantes, a análise de fluxos de caixa descontados e modelos de avaliação de opções modificados para incorporar as características específicas do emitente.

As mais e menos valias potenciais resultantes são registadas diretamente na reserva de justo valor, exceto no caso de existência de imparidade, até que o investimento financeiro seja vendido, recebido ou de qualquer forma alienado, momento em que o ganho ou perda acumulado, anteriormente reconhecido na reserva de justo valor, é incluído no resultado líquido do exercício.

Caso não exista um valor de mercado ou não o seja possível determinar, os investimentos em causa são mantidos ao custo de aquisição. São reconhecidas perdas por imparidade para a redução de valor nos casos que se justifiquem.

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. 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.

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 expetativas 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.

2.13. Imposto sobre o rendimento

O imposto sobre o rendimento inclui imposto corrente e imposto diferido. O imposto corrente sobre o rendimento é determinado com base nos resultados líquidos, ajustados em conformidade com a legislação fiscal vigente à data de relato.

O imposto diferido é calculado com base na responsabilidade de balanço, sobre as diferenças temporárias entre os valores contabilísticos dos ativos e passivos e a respetiva base de tributação. Para a determinação do imposto diferido é utilizada a taxa fiscal que se espera estar em vigor no período em que as diferenças temporárias serão revertidas.

São reconhecidos impostos diferidos ativos sempre que exista razoável segurança de que serão gerados lucros futuros contra os quais poderão ser utilizados. Os impostos diferidos ativos são revistos periodicamente e reduzidos sempre que deixe de ser provável que os mesmos possam ser utilizados.

Os impostos diferidos são registados como gasto ou rendimento do exercício, exceto se resultarem de valores registados diretamente em capital próprio, situação em que o imposto diferido é também registado na mesma rubrica.

2.14. Inventários

Os inventários encontram-se valorizados de acordo com os seguintes critérios:

Mercadorias e matérias-primas

As mercadorias e as matérias-primas, subsidiárias e de consumo encontram-se valorizadas ao mais baixo de entre o custo de aquisição e o valor realizável líquido. O custo de aquisição inclui as despesas incorridas até ao armazenamento, utilizando-se o custo médio ponderado como método de custeio.

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 "Ajustamentos de inventários".

2.15. Valores a receber correntes

Os saldos de clientes e outros valores a receber correntes são, inicialmente, contabilizados ao justo valor sendo subsequentemente mensurados ao custo amortizado, deduzido de perdas por imparidade, necessárias para os colocar ao seu valor realizável líquido esperado (Notas 18 e 21).

As perdas por imparidade são registadas quando existe uma evidência objetiva de que o Grupo não receberá os referidos montantes em dívida conforme as condições originais das contas a receber.

2.16. Caixa e seus equivalentes

A rubrica de caixa e equivalentes de caixa inclui caixa, depósitos bancários e outros investimentos de curto prazo com maturidade inicial até 3 meses, que possam ser imediatamente mobilizáveis sem risco significativo de flutuações de valor. Para efeitos da demonstração dos fluxos de caixa, esta rubrica inclui também os descobertos bancários, os quais são apresentados na demonstração da posição financeira, no passivo corrente, na rubrica "Financiamentos obtidos".

2.17. Capital social e ações próprias

As ações ordinárias são classificadas no capital próprio (Nota 24).

Os gastos diretamente atribuíveis à emissão de novas ações ou outros instrumentos de capital próprio são apresentados como uma dedução, líquida de impostos, ao valor recebido resultante da emissão.

Os gastos diretamente imputáveis à emissão de novas ações ou opções, para a aquisição de um negócio, são incluídos no custo de aquisição, como parte do valor da compra.

As ações próprias são contabilizadas pelo seu valor de aquisição, como uma redução do capital próprio, na rubrica "Ações próprias" sendo os ganhos ou perdas inerentes à sua alienação registados em outras reservas. Em conformidade com a legislação comercial aplicável, enquanto as ações próprias se mantiverem na posse da sociedade, é indisponível uma reserva de montante igual ao seu custo de aquisição.

2.18. Financiamentos obtidos / passivos remunerados

Os passivos remunerados são, inicialmente, reconhecidos ao justo valor, líquidos dos custos de transação incorridos sendo, subsequentemente, apresentados ao custo amortizado. Qualquer diferença entre os recebimentos (líquidos dos custos de transação) e o valor de reembolso é reconhecida na demonstração dos resultados ao longo do período da dívida, utilizando o método da taxa de juro efetiva.

A dívida remunerada é classificada no passivo corrente, exceto se o Grupo possuir um direito incondicional de diferir a liquidação do passivo por, pelo menos, 12 meses após a data da posição financeira (Nota 27).

2.19. Encargos financeiros com empréstimos

Os encargos financeiros relacionados com empréstimos são, geralmente, reconhecidos como gastos financeiros, de acordo com o princípio da especialização dos exercícios.

Os encargos financeiros de empréstimos genéricos e específicos diretamente relacionados com a aquisição, construção (caso o período de construção ou desenvolvimento exceda um ano) ou produção de ativos fixos são capitalizados, fazendo parte do custo do ativo.

A capitalização destes encargos começa após o início da preparação das atividades de construção ou desenvolvimento do ativo e é interrompida após o início de utilização ou quando a execução do projeto em causa se encontre suspensa ou substancialmente concluída.

2.20. Provisões

São reconhecidas provisões sempre que o Grupo tenha uma obrigação legal, contratual ou construtiva, como resultado de acontecimentos passados, seja provável que uma saída de fluxos e/ou de recursos se torne necessária para liquidar a obrigação e possa ser efetuada uma estimativa fiável do montante da obrigação.

As provisões para processos judiciais em curso são constituídas de acordo com as avaliações de risco efetuadas pelo Grupo e pelos seus consultores legais, baseados em taxas de sucesso históricas, por natureza de processo e probabilidade de desfecho desfavorável para o Grupo.

Não são reconhecidas provisões para perdas operacionais futuras. As provisões são revistas na data de relato e ajustadas de modo a refletir a melhor estimativa a essa data (Nota 26).

2.21. Benefícios pós-emprego

Algumas subsidiárias do Grupo assumiram o compromisso de pagar aos seus empregados prestações pecuniárias a título de complementos de pensões de reforma, 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. De acordo com o IAS 19, as empresas que atribuem benefícios pós-emprego reconhecem os custos com a atribuição destes benefícios à medida que os serviços são prestados pelos empregados beneficiários. Deste modo a responsabilidade total do Grupo é estimada anualmente para cada plano separadamente, por uma entidade especializada e independente de acordo com o método das unidades de crédito projetadas.

A responsabilidade assim determinada é apresentada na demonstração da posição financeira, deduzida do valor de mercado dos fundos constituídos, na rubrica "Responsabilidades com benefícios pós-emprego", no passivo não corrente.

Os desvios atuariais, resultantes das diferenças entre os pressupostos utilizados para efeito de apuramento de responsabilidades e o que efetivamente ocorreu (bem como de alterações efetuadas aos mesmos e do diferencial entre o valor esperado da rentabilidade dos ativos dos fundos e a rentabilidade real), são reconhecidos nos resultados do exercício.

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, de forma a 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.

2.22. Valores a pagar correntes

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

2.23. Subsídios

Os subsídios estatais só são reconhecidos após existir segurança de que o Grupo cumprirá as condições inerentes aos mesmos e que os subsídios serão recebidos.

Os subsídios à exploração, recebidos com o objetivo de compensar o Grupo por gastos incorridos, são registados na demonstração dos resultados de forma sistemática durante os períodos em que são reconhecidos os gastos que aqueles subsídios visam compensar.

Os subsídios ao investimento, recebidos com o objetivo de compensar o Grupo por investimentos efetuados em ativos imobilizados, são incluídos na rubrica "Outras contas a pagar correntes" e são reconhecidos em resultados, durante a vida útil estimada do respetivo ativo subsidiado, por dedução ao valor das amortizações.

2.24. Locações

Os ativos fixos tangíveis, adquiridos mediante contratos de locação financeira, bem como as correspondentes responsabilidades são contabilizados pelo método financeiro.

De acordo com este método o custo do ativo é registado no ativo fixo tangível, a correspondente responsabilidade é registada no passivo na rubrica de financiamentos obtidos, os juros incluídos no valor das rendas e a amortização do ativo, calculada conforme descrito na Nota 2.8., são registados como gastos na demonstração dos resultados do exercício a que respeitam.

As locações, em que uma parte significativa dos riscos e benefícios da propriedade é assumida pelo locador, sendo o Grupo, o locatário, são classificadas como locações operacionais. Os pagamentos efetuados nas locações operacionais, líquidos de quaisquer incentivos recebidos do locador, são registados na demonstração dos resultados durante o período da locação.

2.25. Distribuição de dividendos

A distribuição de dividendos aos detentores do capital é reconhecida como um passivo nas demonstrações financeiras do Grupo no exercício em que os dividendos são aprovados pelo acionista e até ao momento da sua liquidação.

2.26. Rédito e especialização dos exercícios

Os rendimentos decorrentes de vendas são reconhecidos na demonstração dos resultados consolidada quando os riscos e benefícios inerentes à posse dos ativos são transferidos para o comprador e o montante dos rendimentos possa ser razoavelmente quantificado.

O valor da venda do transporte de passageiros e carga é, no momento da venda, registado como um passivo na rubrica "Documentos pendentes de voo". Quando o transporte é efetuado ou a venda é cancelada, o valor da venda é transferido desta rubrica para rendimentos do exercício ou para uma conta a pagar consoante o transporte tenha sido: i) efetuado pelo Grupo ou a venda cancelada sem direito a reembolso, ii) efetuado por outra transportadora aérea ou a venda cancelada com direito a reembolso, respetivamente, por um montante geralmente diferente do registado no momento da venda. São efetuadas análises periódicas ao saldo da rubrica "Documentos pendentes de voo", de forma a corrigir os saldos dos bilhetes vendidos a fim de verificar os que já foram voados ou cujos cupões perderam a validade, não podendo, portanto, ser voados ou reembolsados.

As comissões, atribuídas pelo Grupo na venda de bilhetes, são diferidas e registadas como gastos do exercício, de acordo com a periodização entre exercícios das respetivas receitas de transporte.

No programa passageiro frequente "TAP Victoria", o Grupo segue o procedimento de, em condições definidas e com base nos voos efetuados, atribuir milhas aos clientes aderentes ao referido programa de fidelização, as quais podem, posteriormente, ser utilizadas na realização de voos com condições preferenciais, nomeadamente tarifas reduzidas. Com base no número de milhas atribuídas e não utilizadas nem caducadas no final de cada exercício, e na valorização unitária atribuída, ao justo valor, o Grupo procede ao diferimento do rédito correspondente à estimativa do valor percecionado pelo cliente na atribuição das milhas.

Para o reconhecimento dos rendimentos dos contratos de manutenção, foi adotado o método da obra completa. De acordo com este método, os rendimentos diretamente relacionados com as obras em curso, são reconhecidos na demonstração dos resultados, até ao ponto em que seja provável a recuperação dos gastos incorridos do contrato.

Os custos do contrato são reconhecidos como um gasto no exercício em que ocorrem. Quando for provável que os custos totais do contrato excedam o rédito total do contrato, a perda esperada é reconhecida como um gasto.

A faturação provisória de trabalhos de manutenção para terceiros, ainda em curso à data de 31 de dezembro de 2012, encontra-se contabilizada na rubrica de diferimentos.

As vendas são reconhecidas líquidas de impostos, descontos e outros custos inerentes à sua concretização, pelo justo valor do montante recebido ou a receber.

As empresas do Grupo registam os seus rendimentos e gastos, à medida que são gerados, de acordo com o princípio da especialização dos exercícios, independentemente do momento em que são recebidos ou pagos.

As diferenças entre os montantes recebidos e pagos e os correspondentes rendimentos e gastos são registadas nas rubricas de diferimentos, contas a receber correntes e contas a pagar correntes (Notas 19, 18 e 31, respetivamente).

2.27. Ativos e passivos contingentes

Os passivos contingentes, em que a possibilidade de uma saída de fundos afetando benefícios económicos futuros seja apenas possível, não são reconhecidos nas demonstrações financeiras consolidadas, sendo divulgados nas notas, a menos que a possibilidade de se concretizar a saída de fundos, afetando benefícios económicos futuros seja remota, caso em que não são objeto de divulgação.

São reconhecidas provisões para passivos que satisfaçam as condições previstas na Nota 2.20.

Os ativos contingentes não são reconhecidos nas demonstrações financeiras consolidadas mas são divulgados no anexo quando é provável a existência de um benefício económico futuro.

2.28. Eventos subsequentes

Os eventos, após a data de relato, que proporcionem informação adicional sobre condições que existiam naquela data, são refletidos nas demonstrações financeiras consolidadas.

Os eventos, após a data de relato, que proporcionem informação sobre condições que ocorram após aquela data, são divulgados, se materiais, no anexo às demonstrações financeiras consolidadas.

2.29. Novas normas, alterações e interpretações a normas existentes

Novas normas e interpretações de aplicação mandatória em 31 de dezembro de 2012:

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 2012:

Novas normas em vigor	Data de aplicação *
IFRS 7 (alteração) – Instrumentos financeiros: divulgações	1 de janeiro de 2012

* Exercícios iniciados em ou após

Adicionalmente, como parte do processo de revisão da consistência da aplicação prática das IAS/IFRS, o IASB decidiu fazer melhorias às normas com o objetivo de clarificar algumas das inconsistências identificadas.

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 mandatória em 31 de dezembro de 2012:

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 julho de 2012, que o Grupo decidiu não adotar antecipadamente neste exercício, como segue:

Novas normas aprovadas pela Comissão Europeia	Data de aplicação *
IAS 1 (alteração) – Apresentação das demonstrações financeiras	1 de julho de 2012
IAS 12 (alteração) – Impostos	1 de janeiro de 2013
IAS 19 (alteração) – Benefícios aos empregados	1 de janeiro de 2013
IFRS 1 (alteração) – Adoção pela primeira vez das IFRS	1 de janeiro de 2013
IFRS 10 (novo) – Demonstrações financeiras consolidadas	1 de janeiro de 2014
IFRS 11 (novo) – Acordos conjuntos	1 de janeiro de 2014
IFRS 12 (novo) – Divulgação de interesses em outras entidades	1 de janeiro de 2014
IAS 27 (alterações) – Demonstrações financeiras separadas	1 de janeiro de 2014
IAS 28 (alterações) – Investimentos em associadas e empreendimentos conjuntos	1 de janeiro de 2014
IFRS 13 (novo) – Justo valor	1 de janeiro de 2013
IAS 32 (alterações) – Instrumentos financeiros: apresentação	1 de janeiro de 2014
IFRS 7 (alterações) – Instrumentos financeiros: divulgação	1 de janeiro de 2013
IFRIC 20 (novo) – Custos de descoberta na fase de produção de uma mina a céu aberto	1 de janeiro de 2013

* Exercícios iniciados em ou após

Novas normas não aprovadas pela Comissão Europeia	Data de aplicação *
Melhorias às normas 2009 – 2011	1 de janeiro de 2013
Alterações IFRS 10, 11 e 12	1 de janeiro de 2013 e 2014
IFRS 9 (alterações) – Instrumentos financeiros	1 de janeiro de 2015

* 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.

O impacto estimado da aplicação do IAS 19 *revised*, com referência ao exercício findo em 31 de dezembro de 2012, resume-se ao aumento do resultado líquido do exercício (redução dos gastos com o pessoal) e redução dos resultados transitados, no montante de 951 milhares de Euros.

2.30. 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 2.7. 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.

Imposto sobre o rendimento

O Grupo reconhece passivos para liquidações adicionais de impostos que possam resultar de revisões pelas autoridades fiscais. Quando o resultado final destas situações é diferente dos valores inicialmente registados, as diferenças terão impacto no imposto sobre o rendimento e nas provisões para impostos, no exercício em que tais diferenças se constatam.

Pressupostos atuariais

As responsabilidades, referentes a planos de benefícios a empregados com benefícios definidos, são calculadas com base em determinados pressupostos atuariais. Alterações nestes pressupostos podem ter um impacto relevante naquelas responsabilidades.

Reconhecimento de provisões e ajustamentos

O Grupo tem diversos processos judiciais em curso para os quais, com base na opinião dos seus consultores legais, efetua um julgamento para determinar se deve ser registada uma provisão para essas contingências.

Os ajustamentos de contas a receber são calculados, essencialmente, com base na antiguidade das contas a receber, o perfil de risco dos clientes e a situação financeira dos mesmos.

Os ajustamentos de inventários são calculados com base em critérios que atendem à natureza, finalidade de utilização, antiguidade e rotação de materiais.

Programa de fidelização de clientes

O Grupo procede ao diferimento do 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 tangíveis e intangíveis

A determinação das vidas úteis dos ativos e 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 dois 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.

2.31. Justo valor dos ativos e passivos financeiros

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 pelo IFRS 7.

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 7.

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 7.

3. Políticas de gestão do risco financeiro

Durante 2012 manteve-se, a nível europeu, um cenário macroeconómico adverso que se foi agravando no decorrer do ano e teve como consequência a entrada em recessão do conjunto da União Europeia. Este clima recessivo não apresentou a mesma intensidade e gravidade da quebra registada em 2008/2009 contudo, indicia uma recorrente falta de dinamismo estrutural da economia europeia.

Em Portugal, a contração económica registada foi muito superior à média europeia, em parte decorrente do processo de reajustamento e saneamento financeiro em curso negociado com as instituições internacionais.

Nos outros continentes e, em contraste com o contexto vivido a nível europeu, mantiveram-se ritmos de crescimento positivos, embora com significativa diferenciação entre a Ásia, a África e a América. De registar que, enquanto as economias africanas, designadamente as de língua oficial portuguesa, registaram taxas de crescimento elevadas, a economia brasileira acusou uma desaceleração do PIB.

Foi neste contexto global, conjugado com os níveis historicamente muito elevados dos preços da energia, que se desenvolveram as atividades do Grupo e a sua política de gestão de risco de mercado e de risco financeiro, no prosseguimento dos seus objetivos de proteção e salvaguarda do equilíbrio financeiro e dos recursos das empresas do Grupo.

Risco de preço

As significativas alterações verificadas nas economias dos principais mercados em que o Grupo opera, em particular a forte recessão em Portugal e a retração verificada na generalidade dos mercados europeus, que continuam a representar, conjuntamente, a nível de transporte aéreo, manutenção e lojas francas, cerca de dois terços das vendas totais do Grupo, constituíram uma vez mais uma fonte de riscos e de ameaças à sustentabilidade e rentabilidade do Grupo.

Numa perspetiva segmentada e estática, em particular no negócio do transporte aéreo, o peso elevado que têm no conjunto os mercados europeus, e o peso menor que têm os mercados das Américas e de África, poderia não ser suficiente para contrabalançar a quebra de procura na Europa, contudo, a estrutura integrada da rede de destinos existente, possibilita fortes sinergias entre o médio curso na Europa, incluindo a rede regional da Portugália, e as rotas de longo curso transatlânticas e de ligação com África.

Essas sinergias permitem uma maior estabilidade ao conjunto da operação e uma maior sustentabilidade ao negócio do transporte aéreo e possibilitaram, em 2012, um crescimento de proveitos em contraciclo com o ambiente económico dos principais mercados. Também o conjunto de outras atividades do Grupo, em particular as vendas *duty-free*, cresceram no ano.

De assinalar, que, se tem verificado, ao longo da presente crise económica, uma maior capacidade de resistência da indústria de transporte aéreo à quebra da atividade económica, seja por efeito do contexto de globalização em que estamos atualmente inseridos, seja pela dinâmica dos setores exportadores dos vários países, mesmo os mais afetados pela crise, o que confere alguma sustentação ao tráfego de negócios e cria necessidade de deslocar colaboradores das empresas com projetos internacionais. Simultaneamente, o aumento de poder de compra e de consumo em países como o Brasil ou Angola continua a ser uma fonte de procura turística importante dirigida aos mercados na Europa de que o Grupo, com o seu posicionamento estratégico transatlântico, é beneficiário.

Durante o ano de 2012 o Grupo manteve o nível da atividade de transporte aéreo e a estratégia de diversificação de rotas e de consolidação de diversos destinos iniciados em anos anteriores. A criação das mais de 10 novas rotas ocorrida durante o ano anterior, cujo impacto anual e integral se verificou em 2012, contribuiu decisivamente para o crescimento global dos rendimentos obtidos. Já em 2012 continuaram a ser lançados novos destinos: Berlim, Turim e Bucareste também concorreram para enriquecer o leque de oferta disponível.

O efeito final resultante da conjugação da estratégia de crescimento do transporte aéreo, do trabalho exaustivo nos mercados e da respetiva gestão de risco, contra a adversidade dos fatores recessivos na procura, revelou-se positivo, evidenciado na subida significativa do número de passageiros por quilómetros utilizados ("PKUs") globais acompanhada por uma subida moderada dos *yields*. Adicionalmente, verificou-se uma melhoria do *load factor* global.

Este resultado agregado não foi naturalmente uniforme. O setor doméstico, com uma representatividade limitada em termos de PKUs, foi o único setor de rede a apresentar desempenho negativo com quebra de PKUs, *yields* e *load factor*, compensado pelo comportamento muito positivo da generalidade das rotas internacionais.

No caso do Brasil, que representa cerca de 40% da atividade, medida em termos de PKUs, os indicadores ficaram genericamente positivos; África e Europa tiveram um crescimento expressivo e os Estados Unidos subiram próximo de 20% em virtude da nova rota de Miami. Na perspetiva das vendas por mercado, por contraposição à ótica da atividade, verificou-se um crescimento de vendas de passagens no Brasil e um decréscimo em Portugal, sendo que, qualquer destes mercados representa um quarto do total das vendas de passagens. África, Venezuela e Estados Unidos mantiveram crescimentos muito positivos, bem como a Europa, em particular Alemanha e Reino Unido.

No que se refere à carga e à manutenção para terceiros, verificaram-se desempenhos diversos. Os proveitos de carga baixaram ligeiramente, enquanto as vendas de serviços de manutenção em Portugal apresentaram um crescimento face ao ano anterior. A empresa de manutenção no Brasil prosseguiu o seu processo de reestruturação e de recuperação. O negócio de manutenção global, no seu conjunto, representou um volume de faturação para terceiros, no montante de cerca de 185 milhões de Euros. A manutenção e a carga representam, respetivamente, 7% e 5% dos rendimentos do Grupo, contra uma percentagem superior a 80% do transporte de passageiros. Em termos absolutos, o aumento de proveitos de passagens face ao ano anterior, em particular, situou-se próximo dos 140 milhões de Euros.

Risco de preço de combustível

O preço do combustível de aviação que replica, de forma quase linear, o preço do petróleo nos mercados internacionais, continua a representar um dos fatores de risco mais importantes no negócio do transporte aéreo. Apesar da média de 2011, ter superado os níveis médios do ano recorde de 2008, em 2012 voltou ainda a registar-se um preço médio do *jet fuel* ligeiramente acima do verificado no ano anterior, tal como medido pelos preços de referência de mercado da Platts. A manutenção do nível elevado de preços, o aumento da atividade no ano e a valorização do Dólar face ao Euro determinaram um acréscimo da fatura de combustível, no montante aproximado de 90 milhões de Euros, no ano, face a 2011. O peso em Euros do combustível no volume de negócios do Grupo é, presentemente, um pouco superior a 30%, representando, atualmente, esta rubrica da exploração cerca de 46% do total dos fornecimentos e serviços externos do Grupo.

Decorre da análise referente aos mercados de transporte aéreo, que os ganhos conseguidos na melhoria global das vendas foram, em parte, substancialmente anulados por um novo aumento do total de gastos com combustível registado no ano corrente. Com a presente dimensão da operação do Grupo, a sensibilidade dos resultados a variações do preço do combustível é significativa. Concretamente, para um volume consumido de, aproximadamente, 950 mil toneladas de *jet fuel*, uma variação de 10% no preço atual do *jet fuel*, provocará um efeito em resultados, ao câmbio do Eurodólar de 1,30, no montante de 73 milhões de Euros.

O montante gasto com combustível em 2012 cresceu face ao ano anterior, em resultado do aumento da atividade e da subida do dólar, em termos médios (a desvalorização cambial do Euro face ao Dólar situou-se próximo dos 10% em termos médios no ano de 2012), não se tendo verificado alteração significativa a nível do preço médio do combustível.

De referir ainda que, também o custo médio das margens contratuais praticadas pelas empresas abastecedoras podem afetar marginalmente a fatura final dos combustíveis, sendo relevante neste ponto o *mix* geográfico da atividade, visto que os adicionais das empresas petrolíferas apresentam variações com alguma expressão, em particular fora da Europa.

Ao nível da política de cobertura de risco, concretizou-se em operações de *hedging* num montante correspondente a um terço do consumo anual, com maior incidência na segunda metade do ano, que se traduziu num contributo positivo superior a 1,5% do valor total de gastos com combustível.

De sublinhar por último, que o total de gastos com combustível verificado em 2012 foi superior, por exemplo, ao dobro dos gastos registados em 2009, para um consumo apenas 15% superior.

Risco cambial

A exposição cambial mais significativa na exploração do Grupo reside nos gastos com combustível dado ser este um custo dependente da cotação do Dólar e representando esta rubrica atualmente, como referido, sensivelmente 30% do volume de negócios do Grupo. Em contrapartida, igualmente cerca de 30% do total de proveitos estão indexados direta ou indiretamente ao comportamento do Dólar. Trata-se concretamente das receitas de vendas de passagens nos Estados Unidos, no Brasil e em Angola, cujas tarifas são fixadas em Dólares e das vendas de serviços de manutenção em Portugal e no Brasil. O desequilíbrio global que pode existir entre exposição passiva e ativa ao Dólar advém, no entanto, da existência de diversos gastos, que não combustível, igualmente denominados em Dólares, como sejam custos com materiais de manutenção, taxas de navegação e taxas aeroportuárias, rendas e reservas de manutenção de locação operacional, encargos com financiamentos e respetivos reembolsos (financiamentos estes cuja proporção na dívida é de 12%).

O risco cambial relativo ao Real brasileiro, apesar de não resultar de uma exposição direta significativa no que concerne a vendas de passagens, dado o papel do Dólar na construção tarifária no mercado brasileiro, está no entanto presente de forma indireta tendo em consideração a elasticidade da procura face a variações de preço em Reais resultante de oscilações muito significativas na cotação do Real face ao Dólar.

A principal fonte de exposição ao Real tem sido, contudo, a resultante do investimento do Grupo nas subsidiárias brasileiras que determina impactos no balanço, e também na exploração, decorrentes de flutuações significativas do Real face ao Euro e os ajustamentos contabilísticos correspondentes.

Dada a grande abrangência geográfica da atividade do Grupo, existe ainda alguma exposição cambial decorrente da significativa diversidade de proveitos denominados noutras divisas que não têm paridade fixa face ao Euro ou ao Dólar. Contam-se entre essas a Libra, o Franco Suíço, as divisas nórdicas e do leste europeu, na Europa, e, fora da Europa, divisas como o Metical ou o Bolívar, por exemplo. De referir contudo, que o nível de estabilidade cambial da totalidade da receita do Grupo é significativo, já que o conjunto dos mercados cujas divisas estão denominadas em Euros ou divisas com paridades fixas a esta moeda representam uma percentagem ligeiramente superior a 50% do total e aumentará, se entrarmos ainda em linha de conta com as receitas geradas em divisas sem paridade fixa mas muito influenciadas pelo Euro.

A exposição do Grupo ao risco de taxa de câmbio, a 31 de dezembro de 2012 e 2011, 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:

2012	USD	BRL	OUTRAS	TOTAL
Ativos				
Caixa e equivalentes de caixa	13.960	3.423	43.870	61.253
Contas a receber – clientes	34.732	94.875	19.177	148.784
Contas a receber – outros	29.533	22.108	2.556	54.197
	78.225	**120.406**	**65.603**	**264.234**
Passivos				
Financiamentos obtidos (Nota 27)	124.301	21	–	124.322
Contas a pagar – fornecedores	15.638	13.022	5.491	34.151
Contas a pagar – outros	5.215	10.731	1.773	17.719
	145.154	**23.774**	**7.264**	**176.192**

2011	USD	BRL	OUTRAS	TOTAL
Ativos				
Caixa e equivalentes de caixa	11.435	6.741	31.548	49.724
Contas a receber – clientes	54.782	89.468	14.864	159.114
Contas a receber – outros	24.010	24.032	2.825	50.867
	90.227	**120.241**	**49.237**	**259.705**
Passivos				
Financiamentos obtidos (Nota 27)	155.083	–	–	155.083
Contas a pagar – fornecedores	24.040	15.602	5.147	44.789
Contas a pagar – outros	8.451	4.043	725	13.219
	187.574	**19.645**	**5.872**	**213.091**

Em 31 de dezembro de 2012, 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, 8.804 milhares de Euros.

Risco de taxa de juro

O quadro financeiro internacional continuou, em 2012, a condicionar o normal financiamento das economias nacionais em muitos países, entre os quais Portugal, e a gestão financeira das respetivas empresas. De facto, continuaram a verificar-se fortes restrições à concessão de crédito e o sistema bancário só muito gradualmente voltou a conseguir libertar recursos às empresas. A crise das dívidas soberanas registou uma acalmia progressiva e os receios de uma rutura do Euro reduziram-se, embora num cenário de crescente deterioração da economia real na Europa, e de desaceleração nos Estados Unidos.

As evidentes dificuldades de retoma das principais economias ocidentais tiveram por consequência a manutenção de taxas diretoras dos bancos centrais em níveis mínimos, na Europa e nos Estados Unidos. Quer o Banco Central Europeu quer a Reserva Federal reforçaram, inclusive, as suas políticas pró-ativas de estímulo quantitativo, aumentando a sua intervenção nos mercados de títulos, em particular de dívida pública. As atuações das autoridades monetárias injetando liquidez, conjugadas com as políticas de consolidação orçamental severas levadas a cabo pelos governos dos países mais endividados, permitiram acalmar gradualmente as tensões persistentes nos mercados obrigacionistas, moderando os receios dos investidores face a eventuais incumprimentos nesses países. O resultado final a nível dos mercados acabou por ser uma baixa generalizada das taxas de juro de longo prazo e também de curto prazo. Por exemplo, na dívida pública portuguesa, as taxas de rendimento a 10 anos reduziram-se ao longo do ano para metade, de 13% para 6,5%. As taxas de *swaps* de longo prazo, em Euros, continuaram em níveis mínimos históricos, baixando para 1,6% a 10 anos e para menos de 1% no prazo a 5 anos. A taxa Euribor a 3 meses baixou cerca de 1% durante o ano, situando-se em final de 2012 abaixo de 0,2%.

Os efeitos favoráveis decorrentes da baixa das taxas de juro não se fizeram sentir na sua plenitude em virtude da manutenção das restrições à concessão de crédito por parte da banca nacional e em resultado da persistente desconfiança dos grandes bancos internacionais relativamente a empresas de países sob resgate, como Portugal. Essas limitações continuaram a traduzir-se na prática de margens elevadas aplicadas à concessão ou renovação, quer de empréstimos de médio e longo prazo, quer de linhas de crédito de curto prazo.

O Grupo foi afetado pelos impactos das diversas tendências mencionadas, beneficiando por um lado da baixa pronunciada e níveis historicamente baixos das taxas de curto prazo, relativamente à dívida passada indexada a taxas flutuantes, mas sofrendo os efeitos negativos da alta das margens, na renovação de financiamentos, e das dificuldades na obtenção de novos créditos. Acresce a este facto que o próprio processo de privatização em curso na segunda metade do ano determinou a suspensão de negociação e contratação de novas operações de financiamento.

Os custos financeiros do Grupo aumentaram globalmente. A taxa de juro média ponderada da dívida subiu marginalmente face ao ano anterior pelos efeitos conjugados da subida de margens em operações de curto prazo renováveis, parcialmente compensados pela descida da Euribor, indexante utilizado para a quase totalidade dos financiamentos e *leasings* a taxas variáveis. A taxa média ponderada das operações a taxa fixa, representando 60% do capital em dívida, manteve-se estável.

Por seu turno o capital em dívida baixou no ano, em função do escalonamento contratual de reembolsos dos financiamentos e *leasings* financeiros existentes, e pelo facto de não se ter verificado a contratação de novas operações relevantes.

Em termos de perspetivas, o ritmo de amortizações programadas para os próximos anos está uniformemente distribuído e a sensibilidade a subidas de taxas de juro está controlada através da elevada proporção de dívida a taxa fixa. O risco cambial está também limitado em virtude da proporção relativamente baixa de dívida em Dólares no total.

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 1,3194 no Eurodólar (2011: 1,2939 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:

2012	< 1 ano	1 - 2 anos	3 - 5 anos	6 - 10 anos	Total
Empréstimos	166.160	86.701	273.367	391	526.619
Locações financeiras	128.720	105.179	318.824	67.327	620.050
Total	**294.880**	**191.880**	**592.191**	**67.718**	**1.146.669**
Empréstimos - taxa fixa	51.648	51.676	200.514	–	303.838
Locações financeiras - taxa fixa	66.856	65.723	212.838	50.451	395.868
Total taxa fixa	**118.504**	**117.399**	**413.352**	**50.451**	**699.706**

2011	< 1 ano	1 - 2 anos	3 - 5 anos	6 - 10 anos	Total
Empréstimos	151.328	96.471	310.254	50.204	608.257
Locações financeiras	137.371	133.065	324.397	189.238	784.071
Total	**288.699**	**229.536**	**634.651**	**239.442**	**1.392.328**
Empréstimos - taxa fixa	51.747	51.648	203.143	49.047	355.585
Locações financeiras - taxa fixa	67.168	67.212	193.499	137.717	465.596
Total taxa fixa	**118.915**	**118.860**	**396.642**	**186.764**	**821.181**

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 2012, resultaria numa diminuição ou aumento do montante dos juros vincendos de, aproximadamente, 4.122 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

A gestão de tesouraria, ao longo do ano, manteve-se condicionada pelos fatores adversos mencionados, em especial a não contratação de operações novas significativas e os impactos dos custos com combustíveis. A ultrapassagem destes diversos obstáculos foi, essencialmente, conseguida através do bom desempenho nas receitas e em particular dos bons resultados obtidos pelo transporte aéreo.

Os riscos de crédito do Grupo correspondem a níveis de exposição normais tendo em conta a atividade desenvolvida e a dimensão do Grupo. A nível de operações com derivados, em particular de combustíveis, existe uma natural dispersão e diversificação das transações com diversas contrapartes, assegurando em qualquer caso a qualidade creditícia destes. Outros riscos de crédito, associados a valores depositados em diversos países onde o Grupo opera, são minimizados na medida possível através de uma política prudente de repatriação de fundos, dentro dos limites impostos pelas autoridades de cada país.

No final de 2012 e 2011, e após as alterações na dívida verificadas ao longo do ano, as responsabilidades de curto prazo do passivo remunerado, incluindo a estimativa de todos os fluxos de caixa contratuais com amortização e juros, não descontados, apresentam os valores constantes do quadro seguinte:

	2012		2011	
	1º Semestre	2º Semestre	1º Semestre	2º Semestre
Amortização				
Empréstimos	35.035	112.252	95.714	34.123
Locações financeiras	64.076	42.824	49.244	60.822
Total	**99.111**	**155.076**	**144.958**	**94.945**
Juros				
Empréstimos	9.768	9.105	11.955	9.536
Locações financeiras	11.561	10.259	13.299	14.006
Total	**21.329**	**19.364**	**25.254**	**23.542**

Além da gestão financeira, no curto e longo prazo, e da gestão de tesouraria, também no âmbito da gestão do ativo circulante 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 2012 e 2011, bem como saldos de contas a receber, que refletem o risco máximo de crédito nessas mesmas datas:

	2012	2011
Ativos não correntes		
Depósitos judiciais – Brasil (Nota 18)	20.429	22.221
Outros ativos não correntes	30.010	15.435
Ativos correntes		
Caixa e equivalentes de caixa	85.353	167.365
Contas a receber – clientes	231.574	250.482
Outros ativos correntes	61.950	167.836
	429.316	**623.339**
Exposição ao risco de crédito fora de balanço		
Garantias prestadas (Nota 60)	49.602	44.414
Outros compromissos (Notas 27)	245.068	218.876
	294.670	**263.290**

A qualidade de risco de crédito e liquidez do Grupo, em 31 de dezembro de 2012 e 2011, face a ativos financeiros (caixa e equivalentes de caixa e instrumentos financeiros derivados), cujas contrapartes sejam instituições financeiras, detalha-se como segue:

Notação de *rating*	2012	2011
AA-	264	1.107
A+	2.033	81
A	20.678	15.765
BBB	3.029	4.087
BBB-	230	32.339
BB+	–	1.088
BB	5.401	52.773
BB-	5.949	25.050
B+	2.720	–
Outros	45.615	35.289
	85.919	**167.579**
Instrumentos financeiros derivados (Notas 24 e 58)	700	429
Depósitos bancários (Nota 22)	85.219	167.150
	85.919	**167.579**

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 2012 e 2011, os saldos a receber de clientes apresentavam a seguinte estrutura de antiguidade, considerando como referência a data de vencimento.

	2012	2011
Valores não vencidos	136.171	180.782
de 1 a 90 dias	37.491	44.810
de 91 a 180 dias	21.774	7.407
de 181 a 270 dias	18.339	10.982
de 271 a 365 dias	17.224	1.330
a mais de 366 dias	63.261	73.908
	294.260	**319.219**
Imparidades (Nota 21)	(62.686)	(68.737)
Saldo líquido (Nota 21)	**231.574**	**250.482**

Os valores apresentados correspondem aos montantes em dívida, após os prazos de vencimento contratados. Apesar de existirem atrasos na liquidação de alguns valores face a esses prazos, tal não resulta na identificação de situações de imparidade para além das consideradas através das correspondentes perdas.

A imparidade reconhecida respeita, essencialmente, às dívidas com mais de 366 dias.

Do valor total de contas a receber de clientes, os saldos das companhias de aviação e de agências de viagens, conforme identificado na Nota 21, são regularizados, principalmente, através do sistema *IATA Clearing House*, o que minimiza, substancialmente, o risco de crédito do Grupo TAP.

Gestão de capital

Em 2012, o financiamento do Grupo foi assegurado, como referido, de forma endógena, na quase totalidade, através da geração de meios financeiros resultantes da atividade operacional e sem recurso significativo a novos financiamentos, tendo essa geração de liquidez permitido fazer face, integralmente, ao serviço da dívida e aos investimentos do ano.

Em termos futuros, deverão retomar-se os processos normais de gestão financeira e deverão ser reatadas operações de reforço de tesouraria a curto e médio prazo que não se realizaram no ano. A utilização de ativos, nomeadamente aeronaves, já disponíveis para novos financiamentos ou que serão libertos em virtude do termo de operações em fase final de vida, deverá agilizar o regresso bem sucedido do Grupo aos mercados de capitais.

Por outro lado, a necessária recapitalização do Grupo poderá vir a ocorrer pela conjugação de fatores externos, caso se desencadeie e concretize um novo processo de privatização, e de fatores internos, como sejam a continuada melhoria de resultados na atividade de transporte aéreo, o esforço de reestruturação e saneamento da atividade de manutenção global e o retorno económico-financeiro resultante do processo, já concretizado, de venda e reestruturação da atividade de *handling*.

4. Trabalhadores ao serviço

Durante os exercícios de 2012 e 2011 o número médio de trabalhadores ao serviço, da empresa e de todas as subsidiárias, foi de 10.923 e de 11.066, respetivamente.

2012	Transporte Aéreo	Manutenção	*Free Shop*	*Catering*	Outros	Total
Portugal	4.545	1.891	397	792	729	8.354
Brasil	124	2.040	–	–	–	2.164
Outros	393	12	–	–	–	405
	5.062	**3.943**	**397**	**792**	**729**	**10.923**

2011	Transporte Aéreo	Manutenção	*Free Shop*	*Catering*	Outros	Total
Portugal	4.573	1.905	374	787	786	8.425
Brasil	127	2.091	–	–	–	2.218
Outros	410	13	–	–	–	423
	5.110	4.009	374	787	786	11.066

5. Ativos fixos tangíveis

Durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2012 e 2011, o movimento ocorrido no valor dos ativos fixos tangíveis, bem como nas respetivas depreciações acumuladas, foi o seguinte:

2012	Terrenos e recursos naturais	Edifícios e outras construções	Equipamento básico	Equipamento de transporte	Ferramentas e utensílios	Equipamento administrativo	Outros ativos fixos tangíveis	Outros ativos em curso	Adiantamentos por conta de ativos fixos tangíveis	Total
Ativo Bruto										
Saldo inicial	42.179	349.831	2.127.791	5.172	32.683	66.680	22.688	8.753	7.140	2.662.917
Adições	–	63	30.419	301	1.030	1.856	1.528	4.688	40	39.925
Alienações	–	–	(50.337)	(12)	(1.714)	(11)	(4)	–	–	(52.078)
Outras transferências/ abates	(27)	(110)	(5.364)	(16)	162	(811)	(979)	(5.896)	(138)	(13.179)
Diferenças de câmbio	(95)	(602)	(1.966)	(12)	(1.169)	(506)	–	(286)	–	(4.636)
Saldo final	42.057	349.182	2.100.543	5.433	30.992	67.208	23.233	7.259	7.042	2.632.949
Depreciações Acumuladas										
Saldo inicial	–	230.913	1.375.163	4.960	19.268	62.311	17.970	–	–	1.710.585
Dotações (Notas 50)	–	5.981	107.128	255	2.006	2.148	1.614	–	–	119.132
Alienações	–	–	(21.627)	(12)	(1.508)	–	(4)	–	–	(23.151)
Outras transferências/ abates	–	(58)	(7.376)	(16)	(13)	(979)	(684)	–	–	(9.126)
Diferenças de câmbio	–	(156)	(1.612)	(9)	(513)	(451)	–	–	–	(2.741)
Saldo final	–	236.680	1.451.676	5.178	19.240	63.029	18.896	–	–	1.794.699
Valor líquido	42.057	112.502	648.867	255	11.752	4.179	4.337	7.259	7.042	838.250

2011	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	46.042	348.599	2.146.151	5.232	32.069	71.488	20.092	4.252	6.802	2.680.727
Adições	–	–	7.980	96	1.063	1.521	2.698	6.675	338	20.371
Perdas de imparidade reconhecidas (Nota 46)	(3.400)	–	(2.350)	–	–	–	–	–	–	(5.750)
Alienações	–	–	(15.604)	(53)	(1)	–	(2)	–	–	(15.660)
Outras transferências/ abates	(351)	1.592	(6.750)	(95)	446	(5.919)	(100)	(1.880)	–	(13.057)
Diferenças de câmbio	(112)	(360)	(1.636)	(8)	(894)	(410)	–	(294)	–	(3.714)
Saldo final	42.179	349.831	2.127.791	5.172	32.683	66.680	22.688	8.753	7.140	2.662.917
Depreciações Acumuladas										
Saldo inicial	–	224.971	1.282.908	4.874	17.850	66.488	17.292	–	–	1.614.383
Dotações (Notas 50)	–	6.016	110.931	233	1.762	1.959	780	–	–	121.681
Alienações	–	–	(11.746)	(45)	(1)	–	(2)	–	–	(11.794)
Outras transferências/ abates	–	30	(5.690)	(95)	(33)	(5.775)	(100)	–	–	(11.663)
Diferenças de câmbio	–	(104)	(1.240)	(7)	(310)	(361)	–	–	–	(2.022)
Saldo final	–	230.913	1.375.163	4.960	19.268	62.311	17.970	–	–	1.710.585
Valor líquido	42.179	118.918	752.628	212	13.415	4.369	4.718	8.753	7.140	952.332

Contribuíram para o movimento da rubrica "Equipamento básico":

- Adições, no montante de 30.419 milhares de Euros, respeitantes, essencialmente, à aquisição de reatores, sobressalentes, modificações e simuladores nos montantes de 17.899 milhares de Euros, 3.839 milhares de Euros, 4.812 milhares de Euros e 2.401 milhares de Euros, respetivamente;
- Alienações, totalizando 50.337 milhares de Euros, destacando-se a alienação de reatores, cujo valor líquido contabilístico ascendia a 28.510 milhares de Euros, o que gerou uma mais-valia de 2.275 milhares de Euros;
- Transferências e abates de sobressalentes por sucata e outros equipamentos diversos de manutenção.

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 a rubrica "Equipamento básico" tem a seguinte composição:

	2012			2011		
	Valor Bruto	Amortizações acumuladas	Valor líquido	Valor Bruto	Amortizações acumuladas	Valor Líquido
Equipamento de voo						
Frota aérea	413.932	(357.708)	56.224	375.691	(332.456)	43.235
Reatores de reserva	23.480	(19.401)	4.079	47.075	(26.782)	20.293
Sobressalentes	132.786	(96.841)	35.945	148.462	(111.438)	37.024
	570.198	(473.950)	96.248	571.228	(470.676)	100.552
Equipamento de voo em regime de locação financeira						
Frota aérea	1.401.653	(877.232)	524.421	1.435.916	(808.920)	626.996
Reatores de reserva	6.867	(2.511)	4.356	6.867	(2.124)	4.743
	1.408.520	(879.743)	528.777	1.442.783	(811.044)	631.739
Máquinas e aparelhagem diversa	121.825	(97.983)	23.842	113.780	(93.443)	20.337
	2.100.543	**(1.451.676)**	**648.867**	**2.127.791**	**(1.375.163)**	**752.628**

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011, a frota aérea do Grupo, decompõe-se da seguinte forma:

	2012				2011			
	Propriedade Grupo TAP	Locação financeira	Locação operacional	Total	Propriedade Grupo TAP	Locação financeira	Locação operacional	Total
Airbus A340	4	–	–	4	4	–	–	4
Airbus A330	–	11	1	12	–	11	1	12
Airbus A319	–	15	4	19	–	15	4	19
Airbus A320	–	5	12	17	–	5	12	17
Airbus A321	1	1	1	3	–	2	1	3
Fokker 100	–	6	–	6	–	6	–	6
Embraer 145	–	8	–	8	–	8	–	8
	5	**46**	**18**	**69**	**4**	**47**	**18**	**69**

O aumento verificado na rubrica "Outros ativos em curso", no montante de 4.688 milhares de Euros, refere-se, principalmente, a modificações efetuadas na frota.

A rubrica "Adiantamentos por conta de ativos fixos tangíveis" compreende os adiantamentos efetuados para a aquisição futura de aeronaves.

6. Propriedades de investimento

À data de 31 de dezembro de 2012, a rubrica de propriedades de investimento, reporta-se ao valor atribuído a: i) imóvel em Maputo (Moçambique), ii) edifício no Rio de Janeiro (Brasil) que foi transferido de ativos fixos tangíveis em função do seu uso indeterminado e iii) dois apartamentos em Sacavém.

O movimento ocorrido nesta rubrica foi conforme segue:

	2012	2011
Saldo inicial	2.862	2.607
Ajustamentos de justo valor – ganhos e perdas líquidos (Nota 47)	2.210	255
Alienações	(834)	–
Transferências	36	
Saldo final	**4.274**	**2.862**

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 2012 e 2011, o movimento ocorrido na rubrica "*Goodwill*", foi conforme segue:

	2012		
	Saldo inicial	Variação cambial	Saldo final
Transporte Aéreo	63.099	–	63.099
Manutenção e Engenharia Brasil	143.296	(5.500)	137.796
	206.395	**(5.500)**	**200.895**

	2011		
	Saldo inicial	Variação cambial	Saldo final
Transporte Aéreo	63.099	–	63.099
Manutenção e Engenharia Brasil	147.916	(4.620)	143.296
	211.015	**(4.620)**	**206.395**

O montante de 5.500 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 2.7.

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:

	2012		
	Transporte Aéreo	Manutenção	Total
Portugal	63.099	–	63.099
Brasil	–	137.796	137.796
	63.099	**137.796**	**200.895**

	2011		
	Transporte Aéreo	Manutenção	Total
Portugal	63.099	–	63.099
Brasil	–	143.296	143.296
	63.099	**143.296**	**206.395**

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 expetativas 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 9 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 2012	Portugal	Brasil
Taxa de desconto *	10,00%	14,50%
CAGR da receita **	6,50%	13,60%
Crescimento na perpetuidade	0,00%	4,00%
Taxa de imposto	26,50%	34,00%

31 de dezembro de 2011	Portugal	Brasil
Taxa de desconto *	8,90%	14,50%
CAGR da receita **	8,30%	14,20%
Crescimento na perpetuidade	0,00%	4,00%
Taxa de imposto	26,50%	34,00%

* 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 2012, sustentam a recuperabilidade da quantia escriturada das referidas unidades geradoras de caixa. Em 31 de dezembro de 2012 o valor contabilístico da unidade do transporte aéreo ascende a 142.965 milhares de Euros, sendo que o valor contabilístico da unidade de manutenção no Brasil é negativo em 196.334 milhares de Euros.

8. Ativos intangíveis

No decurso dos exercícios de 2012 e 2011 o movimento ocorrido na rubrica "Outros ativos intangíveis" foi conforme segue:

	Despesas de desenvolvimento	Propriedade industrial e outros direitos	Programas de computador	Ativos em curso	Total
Custo de aquisição					
Saldo a 1 de janeiro de 2011	20.053	11.952	–	–	32.005
Aquisições	–	–	–	248	248
Regularizações, transferências e abates	–	–	769	–	769
Saldo a 31 de dezembro de 2011	20.053	11.952	769	248	33.022
Aquisições	–	–	351	20	371
Regularizações, transferências e abates	(20.053)	–	1.228	(248)	(19.073)
Saldo a 31 de dezembro de 2012	–	11.952	2.348	20	14.320
Amort. acumuladas e perdas por imparidade					
Saldo a 1 de janeiro de 2011	(20.053)	(10.505)	–	–	(30.558)
Amortizações e perdas por imparidade (Nota 50)	–	(404)	(105)	–	(509)
Regularizações, transferências e abates	–	–	(531)	–	(531)
Saldo a 31 de dezembro de 2011	(20.053)	(10.909)	(636)	–	(31.598)
Amortizações e perdas por imparidade (Nota 50)	–	(404)	(240)	–	(644)
Regularizações, transferências e abates	20.053	–	(818)	–	19.235
Saldo a 31 de dezembro de 2012	–	(11.313)	(1.694)	–	(13.007)
Valor líquido a 1 de janeiro de 2011	–	1.447	–	–	1.447
Valor líquido a 31 de dezembro de 2011	–	1.043	133	248	1.424
Valor líquido a 31 de dezembro de 2012	–	639	654	20	1.313

A rubrica "Propriedade industrial e outros direitos", no montante líquido de 639 milhares de Euros, respeita à licença de manutenção, concedida pela CFM International, S.A. ("CFMI"), no montante de 5.000 milhares de USD, durante um período de 10 anos. Esta licença garante a possibilidade ao Grupo de prestar, a terceiros, informação e suporte técnicos relacionados com reatores que a TAP S.A. não opera atualmente e é amortizada em quotas constantes durante aquele período.

10. Participações financeiras – método da equivalência patrimonial

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 o Grupo TAP não possuía, valores no ativo, de participações financeiras registadas pelo método da equivalência patrimonial (ver a rubrica "Provisões para investimentos financeiros" na Nota 26).

13. Outros ativos financeiros

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 os outros ativos financeiros apresentavam-se do seguinte modo:

	2012		2011	
	Correntes	Não correntes	Correntes	Não correntes
Empréstimos concedidos e contas a receber	–	2.848	–	3.258
	–	2.848	–	3.258

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 os outros ativos financeiros não correntes decompõem-se do seguinte modo:

	2012	2011
Empréstimo Salvor Hotéis Moçambique	1.454	1.853
SITA Group Foundation	666	666
Depósitos bancários em Moçambique	531	541
Outros	197	198
	2.848	3.258

O empréstimo à Salvor Hotéis Moçambique resultou da disponibilização, em 1997, de fundos detidos pela TAP S.A., que apenas podiam ser utilizados para investimento em Moçambique. Em 31 de dezembro de 2008 os referidos montantes encontravam-se totalmente ajustados em virtude das restrições quanto à transferência de fundos para o exterior. Em 2010 a TAP S.A. recebeu 3.250 milhares de USD, tendo sido assinado um acordo de reembolso para o saldo remanescente e uma livrança pelo montante em dívida, pelo que foi revertido o ajustamento na sua totalidade.

O montante apresentado relativo a SITA Group Foundation refere-se, essencialmente, a 519.778 certificados (títulos de capital não cotados) daquela empresa, entidade fundada pela Société International de Télécommunications Aéronautiques.

O movimento ocorrido nesta rubrica, nos exercícios de 2012 e 2011, foi como segue:

	2012	2011
Saldo inicial	3.258	2.966
Diminuições	(373)	(157)
Variação cambial	(37)	67
Outros movimentos	–	382
Saldo final	2.848	3.258

14. Acionistas

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011, a rubrica "Acionistas" apresentava o seguinte saldo:

	2012	2011
Acionistas (Nota 56)	50.000	–
	50.000	–

Este saldo, registado como passivo corrente, é relativo ao empréstimo concedido pela Parpública, no montante de 50 milhões de Euros, remunerado a taxa fixa, com prazo de reembolso definido até junho de 2013. De referir que o contrato prevê o montante máximo de 100 milhões de Euros.

15. Ativos e passivos por impostos diferidos

O Grupo TAP reconhece nas suas demonstrações financeiras o efeito fiscal das diferenças temporárias entre ativos e passivos numa base contabilística e fiscal, sendo o mesmo reconhecido com base nas seguintes taxas agregadas de imposto: 25%, no caso de ativos por impostos diferidos relativos a prejuízos fiscais reportáveis e 29,5% nos casos dos restantes ativos e passivos por impostos diferidos.

Não obstante, embora as diferenças temporárias ativas sejam significativamente superiores às diferenças temporárias passivas, o Grupo reconhece apenas as diferenças temporárias ativas até à concorrência das diferenças temporárias passivas, dado não existirem expetativas concretas de lucros fiscais futuros suficientes para os utilizar, para além desses montantes. Assim, na data de cada posição financeira, é efetuada uma reapreciação das diferenças temporárias, subjacentes aos ativos por impostos diferidos, no sentido de reconhecer ativos por impostos diferidos não registados anteriormente, por não terem preenchido as condições para o seu registo e/ou para reduzir o montante dos impostos diferidos ativos registados em função da expetativa atual da sua recuperação futura.

As principais diferenças temporárias entre os valores contabilísticos e tributáveis, em 31 de dezembro de 2012 e 2011, os correspondentes ativos e passivos por impostos diferidos e o respetivo efeito nos resultados dos exercícios de 2012 e 2011, são como segue:

	2012			
	Saldo inicial	Variações com efeitos em resultados (Nota 52)	Variações com efeitos no capital próprio	Saldo final
Ativos por impostos diferidos				
Prejuízos fiscais reportáveis	2.082	(699)	–	1.383
Responsabilidades com benefícios de reforma	15.456	(1.318)	–	14.138
Perdas de imparidade em inventários	6.220	1.199	–	7.419
Terrenos	–	1.106	–	1.106
Outras provisões e ajustamentos não aceites fiscalmente	–	63	–	63
	23.758	351	–	24.109
Passivos por impostos diferidos				
Reavaliações efetuadas	23.933	(102)	408	24.239
	23.933	(102)	408	24.239
		453	(408)	

	2011			
	Saldo inicial	Variações com efeitos em resultados (Nota 52)	Variações com efeitos no capital próprio	Saldo final
Ativos por impostos diferidos				
Prejuízos fiscais reportáveis	2.790	(708)	–	2.082
Responsabilidades com benefícios de reforma	17.044	(1.588)	–	15.456
Perdas de imparidade em inventários	4.625	1.595	–	6.220
	24.459	(701)	–	23.758
Passivos por impostos diferidos				
Reavaliações efetuadas	24.683	(750)	–	23.933
	24.683	(750)	–	23.933
		49	–	

Prejuízos fiscais reportáveis sem imposto diferido ativo

De acordo com a legislação em vigor em Portugal, os prejuízos fiscais são reportáveis durante um período de cinco anos após a sua ocorrência (seis anos após a sua ocorrência até 31 de dezembro de 2009 e quatro anos após a sua ocorrência para os exercícios de 2010 e 2011) e suscetíveis de dedução a lucros fiscais gerados durante esse exercício.

A dedução de prejuízos fiscais não pode exceder o montante correspondente a 75% do lucro tributável apurado em cada período de tributação.

Os prejuízos fiscais sobre os quais o Grupo considera, em 31 de dezembro de 2012, existir incerteza quanto à capacidade de dedução a lucros tributáveis futuros, e como tal, maioritariamente, sem imposto diferido ativo, detalham-se conforme segue:

1 de janeiro de 2012	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total
TAP SGPS	4.085	2.331	1.765	1.454	14.204	2.358	n/a	26.197
TAP S.A.	–	–	151.739	–	–	–	n/a	151.739
Portugália	39.313	27.979	156	–	3.238	1.917	n/a	72.603
TAPGER	–	–	–	–	42	–	n/a	42
UCS	–	–	–	–	195	–	n/a	195
TAP ME Brasil	–	–	1.327	98.174	43.055	14.618	n/a	157.174
	43.398	30.310	154.987	99.628	60.734	18.893	n/a	407.950

Utilização de prejuízos fiscais reportáveis em 2012	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total
TAP SGPS	–	–	–	–	–	–	n/a	–
TAP S.A.	–	–	(14.581)	–	–	–	n/a	(14.581)
Portugália	(2.163)	–	–	–	–	–	n/a	(2.163)
TAPGER	–	–	–	–	(42)	–	n/a	(42)
UCS	–	–	–	–	–	–	n/a	–
TAP ME Brasil	–	–	–	–	–	–	n/a	–
	(2.163)	–	(14.581)	–	(42)	–	n/a	(16.786)

31 de dezembro de 2012	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (Provisório)	Total
TAP SGPS	n/a	2.331	1.765	1.454	14.204	2.358	8.331	30.443
TAP S.A.	n/a	–	137.158	–	–	–	–	137.158
Portugália	n/a	27.979	156	–	3.238	1.917	–	33.290
TAPGER	n/a	–	–	–	–	–	–	–
UCS	n/a	–	–	–	195	–	18	213
TAP ME Brasil	n/a	–	1.327	98.174	43.055	14.618	39.226	196.400
	n/a	30.310	140.406	99.628	60.692	18.893	47.575	397.504
Ano Limite de Dedução	n/a	2013	2014	2015	2014	2015	2017	

No exercício de 2006 a subsidiária TAP S.A. realizou, ao abrigo do Decreto-Lei nº 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, foram deduzidos os prejuízos fiscais reportáveis dos exercícios de 2000, 2001 e 2002.

O passivo registado pela TAP S.A., que corresponde ao montante recebido pela venda dos créditos futuros, no valor de 230.000 milhares de Euros, tendo as despesas com a operação ascendido a 779 milhares de Euros, está a ser reembolsado, até dezembro de 2016, à medida que ocorra a entrega dos créditos cedidos à sociedade de titularização de créditos. O custo financeiro associado ao passivo originado com a alienação destes créditos está em linha com as taxas de mercado.

O relatório elaborado pela Inspeção Tributária em 2009 apresenta um entendimento divergente do preconizado pelo Grupo, fundamentalmente baseado na não aplicabilidade do disposto do Decreto-Lei nº219/2001, 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, 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, acima apresentados, encontram-se ajustados da correção acima referida.

De acordo com a legislação em vigor no Brasil, nomeadamente a Lei 11.941 de 2009, é possível utilizar prejuízos fiscais reportáveis através da consolidação do parcelamento especial de alguns débitos fiscais. Assim, no exercício de 2011, a TAP ME Brasil optou por utilizar os seus prejuízos, através do abatimento dos juros da dívida em 34% (alíquota dos impostos), o que resultou na eliminação de prejuízos fiscais reportáveis no montante de 149.527 milhares de Euros.

16. Adiantamentos a fornecedores

	2012	2011
Conta corrente	5.378	11.221
	5.378	**11.221**

O montante registado nesta rubrica em 31 de dezembro de 2012 e 2011 refere-se às seguintes entidades:

	2012	2011
Airbus	759	996
Marshall Aerospace	617	181
SITA	507	496
Aero Systems Engineering	415	–
Schenck Rotec	403	–
Taylor Hobson	240	–
Vinhas e Pessôa Advogados Associados	180	25
Honeywell Intellectual Properties	130	145
FRB Serviços de Alimentação Ltda.	101	113
INAC – Inst. Nacional de Aviação Civil	9	236
SR Technics	–	3.988
Eurocontrol – EU	–	1.573
GE Aviation Cts	–	1.288
Chapman Freeborn Airchartering	–	230
Outros	2.017	1.950
	5.378	**11.221**

17. Estado e outros entes públicos

Os saldos com o Estado e outros entes públicos detalham-se como segue:

	2012			2011		
	Correntes	Não correntes	Total	Correntes	Não correntes	Total
Ativo						
Imposto sobre o rendimento a receber	382	–	382	1.986	–	1.986
Outros	17.454	–	17.454	16.634	–	16.634
	17.836	**–**	**17.836**	**18.620**	**–**	**18.620**
Passivo						
Imposto sobre o rendimento a pagar	3.358	–	3.358	1.245	–	1.245
Outros	26.369	76.557	102.926	27.842	84.868	112.710
	29.727	**76.557**	**106.284**	**29.087**	**84.868**	**113.955**

Os valores referentes aos exercícios de 2012 e 2011 são decompostos da seguinte forma:

	2012		2011	
	Devedor	Credor	Devedor	Credor
Estado - Subsídios a realizar:				
Indemnizações compensatórias	6.554	–	6.864	–
Estado e Outros Entes Públicos:				
IRC	382	3.358	1.986	1.245
IRS	–	5.823	–	6.134
IVA	6.846	608	5.108	466
Segurança Social	–	8.196	–	7.984
Estado - Brasil	3.046	88.163	3.525	98.002
Outros	1.008	136	1.137	124
	17.836	**106.284**	**18.620**	**113.955**

Em 31 de dezembro de 2012, 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 2012, no montante total de 4.268 milhares de Euros. Estes montantes correspondem a bilhetes vendidos pela TAP S.A., podendo ser voados por esta ou por companhias terceiras. Esta rubrica inclui, ainda, o montante de 2.286 milhares de Euros, a receber do Estado, relativo a encaminhamentos entre ilhas na Região Autónoma dos Açores.

Os montantes referentes ao ano de 2012 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 pela TAP S.A.

O saldo devedor do IVA refere-se aos pedidos de reembolsos efetuados, relativos aos meses de setembro, outubro, novembro e dezembro de 2012, cujo recebimento ainda não se verificou.

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 a rubrica "Estado – Brasil" tem a seguinte decomposição:

	2012		2011	
	Devedor	Credor	Devedor	Credor
Corrente:				
REFIS	–	7.956	–	7.395
Outros	3.046	3.650	3.525	5.739
Não corrente:				
REFIS	–	76.013	–	84.868
Outros	–	544	–	–
	3.046	**88.163**	**3.525**	**98.002**

A subsidiária TAP ME Brasil aderiu, em 2009, ao programa de refinanciamento fiscal, denominado REFIS, pelo que compensou parte dos juros e multas de contingências com imposto de renda e contribuição social diferidos, sobre a totalidade dos prejuízos fiscais e base negativa de contribuição social, tendo reduzido à sua dívida o montante de 49.448 milhares de Euros.

O Decreto-Lei n.º 258/98, de 17 de agosto, revogou as isenções fiscais de que a TAP S.A. havia vindo a beneficiar, e que tinham sido estabelecidas na base XII anexa ao Decreto-Lei 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 em 31 de dezembro de 2012.

18. Outras contas a receber

Em 31 de dezembro de 2012 e de 2011, a rubrica "Outras contas a receber" decompõe-se como segue:

	2012		2011	
	Correntes	Não correntes	Correntes	Não correntes
Entidades relacionadas (Nota 56)	5.073	3.700	119.922	3.700
Pessoal	8.606	–	8.661	–
Acréscimos de ganhos	14.739	256	5.048	–
Outros	32.285	45.556	27.561	32.619
Ajustamentos de imparidade de outros devedores	(4.131)	(1.921)	(4.577)	(1.921)
	56.572	**47.591**	**156.615**	**34.398**

A rubrica "Entidades relacionadas – não correntes", no montante de 3.700 milhares de Euros, respeita a prestações acessórias de capital, concedidas à SPdH (Notas 26 e 56).

A diminuição registada na rubrica "Entidades relacionadas – correntes", em 31 de dezembro de 2012, está relacionada com o acordo de venda de 50,1% do capital da SPdH, em que o montante total de 119.379 milhares de Euros foi convertido em prestações acessórias, para cobertura de prejuízos, por decisão da Assembleia Geral realizada em 31 de janeiro de 2012 (Nota 26).

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 o valor registado na rubrica "Acréscimos de ganhos" decompõe-se do seguinte modo:

	2012		2011	
	Correntes	Não correntes	Correntes	Não correntes
Trabalhos para companhias de aviação	2.838	–	–	–
Venda de milhas a parceiros	1.778	–	2.471	–
Hedging de combustível (Nota 24)	1.535	256	429	–
Publicidade	1.520	–	1.017	–
Venda de sucata	1.402	–	–	–
Taxas de terminal	542	–	–	–
Juros a receber	33	–	701	–
Outros	5.091	–	430	–
	14.739	**256**	**5.048**	**–**

O montante evidenciado na rubrica de *hedging* de combustível, a 31 de dezembro de 2012 e 2011, detalha-se como segue:

	2012		2011	
	Correntes	Não correntes	Correntes	Não correntes
Especialização do ganho do exercício	1.091	–	–	–
Justo valor de *swaps* de *jet fuel* (Nota 24)	444	256	429	–
	1.535	**256**	**429**	**–**

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 o valor registado na rubrica "Outros - não correntes" corresponde a:

	2012	2011
Depósitos judiciais – Brasil	20.429	22.221
Depósitos cativos	5.615	4.556
Depósitos de garantia (Nota 27)	8.043	3.550
Pasogal SGPS, S.A. (Nota 37)	3.000	–
SITA – Société Internationale de Télécommunications Aéronautiques	352	356
Outros	8.117	1.936
	45.556	**32.619**

Os depósitos cativos respeitam à garantia, da prestação futura de serviços de manutenção, aos aviões da FAF (Força Aérea Francesa).

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.

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 o valor registado na rubrica "Outros - correntes" corresponde a:

	2012	2011
Valores a receber de fornecedores	8.688	9.722
Faturação Interline e outros	8.400	6.773
Devedores - Brasil	4.832	2.790
Devedores - Itália	2.027	218
IVA das Representações	1.732	1.199
Outros	6.606	6.859
	32.285	**27.561**

A rubrica "Outros", no montante de 6.606 milhares de Euros, inclui 547 milhares de Euros relativo ao excesso de financiamento, registado em 31 de dezembro de 2012, do Fundo de Pensões Horizonte Valorização da subsidiária UCS. Este excesso de financiamento é reembolsável nos termos da lei e/ou dispensa contribuições futuras (Nota 28).

O movimento ocorrido na rubrica de perdas de imparidades de outros devedores, nos exercícios de 2012 e 2011, é como segue:

Saldo inicial a 1 de janeiro de 2011	**(6.549)**
Reforço (Nota 44)	107
Reversões (Nota 44)	(124)
Utilizações	68
Saldo final a 31 de dezembro de 2011	**(6.498)**
Reforço (Nota 44)	661
Reversões (Nota 44)	(244)
Utilizações	29
Saldo final a 31 de dezembro de 2012	**(6.052)**

19. Diferimentos

Em 31 de dezembro de 2012 e de 2011 a rubrica de diferimentos detalha-se como segue:

	2012	2011
Diferimentos ativos	9.597	10.805
	9.597	**10.805**

	2012	2011
Diferimentos passivos	53.360	65.393
	53.360	**65.393**

O montante registado na rubrica "Diferimentos ativos", em 31 de dezembro de 2012 e 2011, detalha-se conforme segue:

	2012	2011
Leasings de aviões	2.614	1.975
Comissões	2.229	3.232
Seguros	2.213	1.820
Rendas e alugueres	1.909	2.337
Outros gastos diferidos	632	1.441
	9.597	**10.805**

As comissões respeitam a valores pagos a agentes por bilhetes vendidos, mas ainda não voados e não caducados, até 31 de dezembro de 2012 e 2011.

A rubrica "Diferimentos passivos", em 31 de dezembro de 2012 e 2011, é detalhada do seguinte modo:

	2012	2011
Trabalhos para companhias de aviação	27.530	35.125
Programa de fidelização de clientes	25.133	28.341
Reservas de *overhaul*	123	127
Fornecimento de combustíveis	–	875
Outros	574	925
	53.360	**65.393**

O montante de 27.530 milhares de Euros (2011: 35.125 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 2012.

No âmbito da aplicação do IFRIC 13 – Programa de fidelização de clientes, a atribuição de milhas aos clientes, aderentes ao programa de fidelização denominado "TAP Victoria", é diferida com base no valor unitário da milha, percecionado pelo cliente (Nota 2.26.).

20. Inventários

O detalhe dos inventários em 31 de dezembro de 2012 e 2011 é como segue:

	2012	2011
Mercadorias (Nota 40)	14.400	12.982
Produtos e trabalhos em curso (Nota 38)	10.046	23.431
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo (Nota 40)	147.934	163.759
Perdas por imparidade de inventários	(47.265)	(57.743)
	125.115	**142.429**

A rubrica "Produtos e trabalhos em curso" corresponde ao valor dos materiais e horas aplicados em obras de manutenção de aeronaves para terceiros que ainda se encontram em curso à data de relato.

As matérias-primas, subsidiárias e de consumo referem-se a material técnico para utilização na reparação de aeronaves próprias e nas obras realizadas para outras companhias de aviação.

O movimento ocorrido na rubrica de perdas por imparidade de inventários, nos exercícios de 2011 e 2012, é conforme segue:

Saldo inicial a 1 de janeiro de 2011	59.176
Reforço (Nota 43)	3.140
Reversões (Nota 43)	(692)
Utilizações	(2.108)
Ajustamento cambial	(1.773)
Saldo final a 31 de dezembro de 2011	57.743
Reforço (Nota 43)	2.278
Reversões (Nota 43)	(314)
Utilizações	(14.524)
Ajustamento cambial	2.082
Saldo final a 31 de dezembro de 2012	47.265

21. Clientes

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 a rubrica de clientes detalha-se como segue:

	2012	2011
Clientes, conta corrente	257.501	283.129
Clientes de cobrança duvidosa	36.759	36.090
Perdas de imparidade de clientes	(62.686)	(68.737)
	231.574	**250.482**

A decomposição desta rubrica, por tipo de cliente, é conforme segue:

	2012	2011
Entidades privadas	99.542	94.303
Agências de viagem	80.632	85.671
Companhias de aviação	41.807	62.645
Entidades relacionadas (Nota 56)	1.640	1.675
Outros	7.953	6.188
	231.574	**250.482**

Os saldos a receber, de agências de viagens e de companhias de aviação, são regularizados, principalmente, através do sistema *IATA Clearing House*.

O movimento ocorrido na rubrica de perdas de imparidade de clientes, nos exercícios de 2011 e 2012, é como segue:

Saldo inicial a 1 de janeiro de 2011	**70.893**
Reforço (Nota 44)	4.647
Reversões (Nota 44)	(5.218)
Utilizações	(360)
Ajustamento cambial	(1.225)
Saldo final a 31 de dezembro de 2011	**68.737**
Reforço (Nota 44)	3.526
Reversões (Nota 44)	(7.266)
Utilizações	(167)
Ajustamento cambial	(2.144)
Saldo final a 31 de dezembro de 2012	**62.686**

22. Caixa e depósitos bancários

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 o detalhe de caixa e equivalentes de caixa apresenta os seguintes valores:

	2012	2011
Depósitos a prazo	18.889	106.766
Depósitos bancários imediatamente mobilizáveis	66.330	60.384
Numerário	134	215
Caixa e depósitos bancários na demonstração da posição financeira	**85.353**	**167.365**
Descobertos bancários (Nota 27)	**42.331**	**42.350**
Caixa e seus equivalentes da demonstração dos fluxos de caixa	**43.022**	**125.015**

O volume de disponibilidades apresentado pelo Grupo TAP resulta, principalmente, das disponibilidades da TAP S.A., no montante de 71.003 milhares de Euros (2011: 156.848 milhares de Euros).

Os excedentes de tesouraria são, normalmente, investidos em aplicações financeiras de curto prazo, vencendo juros a taxas normais de mercado.

24. Instrumentos de 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.

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.

Reservas de conversão cambial

As diferenças de câmbio, resultantes da transposição de unidades operacionais em moeda estrangeira, são registadas no capital próprio, nesta rubrica.

	2012			
	Saldo inicial	Aumentos	Diminuições	Saldo final
TAP ME Brasil e Aeropar:				
Conversão das demonstrações financeiras e *goodwill*	(11.399)	30.752	–	19.353
Extensão do investimento líquido na TAP ME Brasil	4.532	–	(37.464)	(32.932)
	(6.867)	**30.752**	**(37.464)**	**(13.579)**

	2011			
	Saldo inicial	Aumentos	Diminuições	Saldo final
TAP ME Brasil e Aeropar:				
Conversão das demonstrações financeiras e *goodwill*	(30.973)	19.574	–	(11.399)
Extensão do investimento líquido na TAP ME Brasil	25.949	–	(21.417)	4.532
	(5.024)	**19.574**	**(21.417)**	**(6.867)**

O aumento de 30.752 milhares de Euros respeita à apropriação, pelo Grupo, das diferenças cambiais resultantes da conversão das demonstrações financeiras das sociedades que operam no Brasil.

A redução de 37.464 milhares de Euros, ocorrida em 2012, respeita às diferenças de câmbio desfavoráveis, provenientes dos financiamentos concedidos, a médio e longo prazo, à TAP ME 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 negativo de 1.680 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., contabilizados em conformidade com a política descrita na Nota 2.12.

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011, o justo valor dos instrumentos financeiros derivados, decompõe-se como segue:

			2012	2011
	Início	Maturidade	Líquido	Líquido
Swaps de taxa de juro (Notas 31 e 58)				
TOL	26-11-2009	26-11-2019	(2.380)	(1.665)
Swaps de *jet fuel* (Notas 18 e 58)			700	429
			(1.680)	(1.236)

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 2012 e 2011 as seguintes evoluções:

	Ativo		Passivo	
	Corrente	Não Corrente	Corrente	Não Corrente
Justo valor em 1 de janeiro de 2011	-	-	(259)	(747)
Aquisições durante o exercício – pagamento/(recebimento)	-	-	-	-
Pagamento/(recebimento) de *swaps* durante o exercício	-	-	303	571
Recebimento/(pagamento) de *swaps* retidos em resultados	-	-	(303)	(571)
Aumento/(diminuição) do justo valor refletido no capital próprio	429	-	259	(918)
Justo valor em 31 de dezembro de 2011	429	-	-	(1.665)
Aquisições durante o exercício – pagamento/(recebimento)	(8.902)	-	-	-
Pagamento/(recebimento) de *swaps* durante o exercício	(4.242)	-	-	626
Recebimento/(pagamento) de *swaps* retidos em resultados	13.144	-	-	(626)
Aumento/(diminuição) do justo valor refletido no capital próprio	15	256	-	(715)
Justo Valor em 31 de dezembro de 2012	444	256	-	(2.380)

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.

Resultado por ação

Não existem instrumentos financeiros convertíveis sobre as ações da TAP SGPS, pelo que não existe diluição dos resultados.

	2012	2011
Resultado atribuível ao acionista da TAP SGPS	(30.794)	(76.807)
Número médio ponderado de ações	1.500.000	1.500.000
Resultado básico por ação (valor em Euros)	(21)	(51)
Resultado diluído por ação (valor em Euros)	(21)	(51)

25. Interesses não controlados – demonstração da posição financeira

Os interesses não controlados que figuram na demonstração da posição financeira decompõem-se como segue:

	2012	2011
Interesses não controlados de capital próprio		
Cateringpor	2.840	2.509
LFP	5.759	5.292
	8.599	**7.801**

26. Provisões

No decurso dos exercícios de 2012 e 2011 realizaram-se os seguintes movimentos nas rubricas de provisões:

	2012						
	Saldo inicial	Aumentos	Diminuições por utilização	Montantes não utilizados revertidos	Variação cambial	Outros movimentos	Saldo final
Provisões							
Provisão para processos judiciais em curso (Nota 45)	25.824	2.019	(80)	(5.425)	(1.995)	1.893	22.236
Provisão para investimentos financeiros (Nota 37)	126.785	1.886	–	(2.996)	–	(119.379)	6.296
Outras provisões (Nota 45)	5.477	298	(2.681)	(579)	(278)	69	2.306
	158.086	4.203	(2.761)	(9.000)	(2.273)	(117.417)	30.838

	2011						
	Saldo inicial	Aumentos	Diminuições por utilização	Montantes não utilizados revertidos	Variação cambial	Outros movimentos	Saldo final
Provisões							
Provisão para processos judiciais em curso (Nota 45)	38.615	2.059	(241)	(14.630)	(1.920)	1.941	25.824
Provisão para investimentos financeiros (Nota 37)	115.661	11.124	–	–	–	–	126.785
Outras provisões (Nota 45)	5.299	31	(1.606)	(63)	(324)	2.140	5.477
	159.575	13.214	(1.847)	(14.693)	(2.244)	4.081	158.086

Destes movimentos, resultaram ganhos de 3.687 milhares de Euros e 12.603 milhares de Euros, em 2012 e 2011, respetivamente, registados na rubrica provisões (Nota 45).

Foram ainda registados em 2012, na rubrica de ganhos e perdas em associadas, um ganho de 1.110 milhares de Euros (2011: perda de 11.124 milhares de Euros) referente à provisão para investimentos financeiros (Nota 37).

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 2012, a provisão existente, no montante de 22.236 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:

	2012	2011
Grupo TAP (sem a subsidiária TAP ME Brasil)	8.015	6.249
Subsidiária TAP ME Brasil	14.221	19.575
	22.236	25.824

Em 31 de dezembro de 2012, a subsidiária TAP ME Brasil possuía cerca de 2.182 ações laborais (2.042 ações em 31 de dezembro de 2011). A subsidiária é devedora solidária do passivo laboral pela migração de funcionários da VARIG para a TAP ME Brasil em 2001 e 2002. Há ações laborais propostas por ex-funcionários da VARIG, contra a subsidiária e contra a TAP S.A., devido à demissão dos funcionários da VARIG após o leilão judicial de venda da unidade produtiva desta empresa, ocorrido em julho de 2006.

Provisão para investimentos financeiros

O montante de 1.886 milhares de Euros, referente ao reforço da provisão para capitais próprios negativos da SPdH, bem como o montante de 2.966 milhares de Euros, referente à reversão de 50,1% da referida provisão, na sequência da alienação da participação na SPdH, foram registados na rubrica de ganhos e perdas em associadas (Nota 37).

O montante de 119.379 milhares de Euros registados em "Outros movimentos" diz respeito à utilização da provisão aquando da conversão de empréstimos em prestações acessórias, para cobertura de prejuízos, decorrente da decisão tomada em Assembleia Geral de 31 de janeiro de 2012, na sequência do acordo de venda de 50,1% do capital da SPdH (Nota 18).

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, 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.

Em 18 de junho de 2012, foi celebrado um contrato de compra e venda entre, por um lado, a TAP S.A., a TAP SGPS, a Portugália e a SPdH e, por outro, a Urbanos Grupo, SGPS, S.A. para aquisição, por parte desta, de 50,1% do capital da SPdH, o qual produz os seus efeitos a partir de 20 de julho de 2012, data da deliberação da AdC quanto à decisão de não oposição à referida operação. Entretanto, em 17 de outubro de 2012, a Pasogal SGPS, S.A. sucedeu à Urbanos Grupo, SGPS, S.A. em todos os direitos e obrigações que para esta emergiam do referido contrato e Acordo Parassocial.

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 caducaram em 31 de dezembro de 2011.

Considerando que o INAC ainda não concluiu os concursos públicos internacionais para emissão de novas licenças, e consequente seleção do segundo prestador de serviços nessas categorias de acesso reservado para os aeroportos de Lisboa e Porto, em que a SPdH é opositora, foi, entretanto, publicado o Decreto-Lei nº 19/2012, de 27 de janeiro.

O referido Decreto-Lei vem 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, iniciem a sua atividade.

Salienta-se que, caso a SPdH não seja selecionada para prestadora dos serviços de *handling* a terceiros, nos concursos presentemente a decorrer abertos 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 2012 e 2011, a informação financeira relativa à empresa associada SPdH é conforme segue:

	2012				
	Total do ativo	Total do capital próprio	Total do passivo	Vendas e serviços prestados	Resultado líquido do exercício
SPdH	23.675	(5.202)	28.877	103.011	(1.496)

	2011				
	Total do ativo	Total do capital próprio	Total do passivo	Vendas e serviços prestados	Resultado líquido do exercício
SPdH	24.703	(123.085)	147.788	106.381	(11.124)

Outras provisões

Esta rubrica é decomposta da seguinte forma:

	2012	2011
Subsidiária TAP ME Brasil		
Provisão para contingências tributárias	778	4.053
Restantes subsidiárias		
Outras provisões	1.528	1.424
	2.306	5.477

Provisão para contingências tributárias

A subsidiária TAP ME 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 ME Brasil aderiu, em 2009, ao programa de refinanciamento fiscal e parcelou a totalidade das contingências federais, cuja probabilidade de êxito se encontrava classificada como remota.

A movimentação ocorrida na provisão para contingências tributárias foi conforme segue:

Saldo inicial a 1 de janeiro de 2011	**3.823**
Redução por pagamentos efetuados	(1.586)
Variação cambial	(324)
Outros movimentos	2.140
Saldo final a 31 de dezembro de 2011	**4.053**
Redução por pagamentos efetuados	(4.574)
Variação cambial	(278)
Outros movimentos	1.577
Saldo final a 31 de dezembro de 2012	**778**

27. Financiamentos obtidos

Os financiamentos obtidos apresentam o seguinte detalhe:

	2012		2011	
	Corrente	Não corrente	Corrente	Não corrente
Empréstimos bancários	107.937	334.014	90.725	413.872
Passivos por locação financeira	108.406	441.376	112.134	571.837
Descobertos bancários (Nota 22)	42.331	–	42.350	–
	258.674	**775.390**	**245.209**	**985.709**

Dívida líquida remunerada

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 a dívida líquida remunerada detalha-se como segue:

	2012	2011
Financiamentos obtidos		
Não corrente	775.390	985.709
Corrente	258.674	245.209
	1.034.064	1.230.918
Caixa e seus equivalentes (Nota 22)		
Numerário	134	215
Depósitos bancários imediatamente mobilizáveis	66.330	60.384
Depósitos a prazo	18.889	106.766
	85.353	**167.365**
Dívida líquida remunerada	**948.711**	**1.063.553**

Dívida bancária remunerada

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011, a dívida bancária remunerada, corrente e não corrente, detalha-se como segue:

	2012	2011	Indexante
Não correntes			
TAP SGPS			
Empréstimo bancário BCP	3.135	3.741	Euribor 3m
Empréstimo bancário Deutsche Bank	51.339	50.772	Taxa fixa
TAP S.A.			
Tagus – Sociedade de Titularização de Créditos, S.A.	98.889	128.143	Euribor 3m
Empréstimo bancário Deutsche Bank	180.651	221.216	Taxa fixa
C. Mútuo BPP	–	10.000	Euribor 3m
	334.014	413.872	
Correntes			
TAP SGPS			
Empréstimo bancário BCP	611	591	Euribor 3m
Empréstimo bancário Deutsche Bank	1.449	1.434	Taxa fixa
Linha de Crédito BPI	4.034	4.013	Euribor 1m
Descoberto bancário BES	7.493	7.493	Euribor 1m
TAP S.A.			
Descobertos bancários	34.838	34.857	Vários
Tagus – Sociedade de Titularização de Créditos, S.A.	29.296	27.657	Euribor 3m
Linha de crédito BCP	10.253	10.249	Euribor 1m
Empréstimo bancário Deutsche Bank	42.045	40.685	Taxa fixa
C. Mútuo BPP	10.064	83	Euribor 3m
Linha de crédito Banco Popular	6.016	6.013	Euribor 3m
BIC	4.169	–	Libor 6m
	150.268	133.075	
Dívida bancária remunerada	484.282	546.947	

Os montantes de 98.889 milhares de Euros e 29.296 milhares de Euros, registados em 31 de dezembro de 2012 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 nº 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 2012 e 2011, é decomposta como segue:

Por maturidade	2012	2011
Até 1 ano	150.268	133.075
De 1 ano até 2 anos	73.459	79.858
De 2 anos até 3 anos	129.697	73.459
De 3 anos até 4 anos	81.704	129.698
De 4 anos até 5 anos	48.770	81.704
Superior a 5 anos	384	49.153
	484.282	546.947

Por tipo de taxa de juro	2012	2011
Taxa variável		
Expira num ano	106.774	90.956
Expira entre 1 e 2 anos	31.650	39.860
Expira entre 2 e 3 anos	33.612	31.650
Mais de 3 anos	36.762	70.374
	208.798	232.840
Taxa fixa		
Expira num ano	43.494	42.119
Expira entre 1 e 2 anos	41.809	39.998
Expira entre 2 e 3 anos	96.085	41.809
Mais de 3 anos	94.096	190.181
	275.484	314.107
	484.282	546.947

A totalidade dos empréstimos obtidos apresenta como moeda funcional o Euro.

O montante global de responsabilidades, acrescido dos juros vincendos, encontra-se apresentado no capítulo referente ao risco de taxa de juro (Nota 3).

Locação financeira

O Grupo regista no seu ativo fixo tangível os ativos adquiridos em regime de locação financeira. Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 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 posição financeira na rubrica "Financiamentos obtidos", como segue:

	2012	2011
Dívidas respeitantes a locação financeira		
Equipamento básico	549.649	683.926
Outros ativos fixos tangíveis	133	45
	549.782	683.971
Pagamentos futuros de capital		
Até 1 ano	108.406	112.134
De 1 ano até 5 anos	376.366	390.317
Mais de 5 anos	65.010	181.520
	549.782	683.971

As locações financeiras, por moeda funcional, apresentam o seguinte detalhe:

	2012	2011
Locação financeira em EUR	425.460	528.888
Locação financeira em USD (Nota 3)	124.301	155.083
Locação financeira em BRL (Nota 3)	21	-
	549.782	683.971

A decomposição dos passivos por locação financeira, por maturidade e por tipo de taxa de juro, em 31 de dezembro de 2012 e 2011, é como segue:

Por maturidade	2012	2011
Até 1 ano	108.406	112.134
De 1 ano até 2 anos	86.697	109.233
De 2 anos até 3 anos	104.992	98.111
De 3 anos até 4 anos	69.563	113.020
De 4 anos até 5 anos	115.114	69.953
Superior a 5 anos	65.010	181.520
	549.782	683.971

Por tipo de taxa de juro	2012	2011
Taxa variável		
Expira num ano	54.663	60.439
Expira entre 1 e 2 anos	33.444	57.113
Expira entre 2 e 3 anos	34.440	44.614
Mais de 3 anos	79.277	121.882
	201.824	284.048
Taxa fixa		
Expira num ano	53.743	51.695
Expira entre 1 e 2 anos	53.253	52.120
Expira entre 2 e 3 anos	70.552	53.497
Mais de 3 anos	170.410	242.611
	347.958	399.923
	549.782	683.971

O montante global de responsabilidades, acrescido dos juros vincendos, encontra-se apresentado no capítulo referente ao risco de taxa de juro (Nota 3).

Locação operacional

Conforme referido na Nota 2.24., estas responsabilidades não se encontram registadas na posição financeira do Grupo. Os contratos de locação operacional do Grupo têm durações variáveis que podem ir até aos 8 anos, podendo ser prorrogados por vontade expressa das partes contraentes.

Em 31 de dezembro de 2012, existiam em regime de locação operacional, 18 aeronaves, conforme detalhe na Nota 5 e quatro reatores.

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 existiam compromissos financeiros, assumidos pela subsidiária TAP S.A., relativos a rendas de locação operacional de aviões e reatores, no montante de 245.068 milhares de Euros (318.588 milhares de USD) e 218.876 milhares de Euros (295.483 milhares de USD), respetivamente (Nota 60).

Os planos de reembolso das rendas das locações operacionais detalham-se como segue:

	2012	2011
Até 1 ano	50.799	49.551
De 1 ano até 2 anos	44.424	35.829
De 2 anos até 3 anos	39.030	28.431
De 3 anos até 4 anos	37.385	26.947
Superior a 4 anos	73.430	78.118
	245.068	218.876

Estes contratos obrigam à constituição de depósitos de garantia que, em 31 de dezembro de 2012 totalizavam 8.043 milhares de Euros e em 31 de dezembro de 2011 totalizavam 3.550 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

	2012	2011
Responsabilidade por serviços passados no início do exercício	**78.540**	**88.393**
Custo de juros	13.811	12.702
Custo dos serviços correntes	2.868	3.111
Contribuições para o fundo de pensões	(13.079)	(14.631)
Ganhos e perdas atuariais	1.036	5.429
Alterações cambiais nos planos mensurados numa moeda diferente	(913)	(2.303)
Rendimento dos ativos do fundo	(11.147)	(7.778)
Benefícios pagos	(5.457)	(6.383)
Outros	5.367	–
Responsabilidade por serviços passados no final do exercício	**71.026**	**78.540**

Os principais pressupostos atuariais, utilizados na elaboração dos estudos, são conforme segue:

	2012		2011	
	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	4,25%	9,93%	4,75%	10,78%
Taxa de rendimento do fundo	4,25%	9,93%	4,75%	11,64%
Taxa de crescimento				
Salários	1,50%	7,61%	1,50%	7,10%
Pensões	1,00%	5,50%	1,00%	5,00%
Tendência dos custos médicos	1,50%	–	1,50%	–

As responsabilidades das diversas empresas do Grupo TAP foram determinadas por estudos atuariais reportados a 31 de dezembro de 2012 e 2011, elaborados por entidades independentes, individualmente para cada uma das empresas, utilizando o método Unidade de Crédito Projetado. As responsabilidades para os exercícios de 2008 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	13.958	–	7	52.345
Pré-reformados	2.197	–	2.970	254	–	–	90.056	–	95.477
Aposentados	9.442	39.994	–	2.739	–	–	153	–	52.328
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**

O excesso de financiamento registado em 31 de dezembro de 2012, no montante de 2.637 milhares de Euros (Pensões Viva e UCS), é reembolsável nos termos da lei e/ou dispensa contribuições futuras.

O excesso de financiamento do Fundo de Pensões Horizonte Valorização da subsidiária UCS, no montante de 547 milhares de Euros, encontra-se registado na rubrica de outras contas a receber (Nota 18).

	2011							
	Pensões Viva	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	Total
Responsabilidades por serviços passados								
Ativos	2.579	–	–	–	39.340	12.440	–	54.359
Pré-reformados	–	–	2.321	299	–	–	84.995	87.615
Aposentados	8.899	40.985	–	2.682	–	–	–	52.566
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

	2009							
	Pensões Viva	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	Total
Responsabilidades por serviços passados								
Ativos	3.389	–	–	–	37.214	14.418	–	55.021
Pré-reformados	–	–	1.247	115	–	–	60.419	61.781
Aposentados	6.723	44.606	–	3.356	–	1.220	–	55.905
Valor de mercado dos fundos	(15.149)	–	–	–	(22.988)	(13.130)	(33.656)	(84.923)
Insuficiência / (excesso)	(5.037)	44.606	1.247	3.471	14.226	2.508	26.763	87.784

	2008							
	Pensões Viva	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	Total
Responsabilidades por serviços passados								
Ativos	7.219	-	2.843	-	32.641	15.638	-	58.341
Pré-reformados	-	-	1.064	136	-	-	40.436	41.636
Aposentados	10.568	44.139	-	3.362	-	-	-	58.069
Valor de mercado dos fundos	(8.819)	-	-	-	(18.154)	(13.130)	(20.775)	(60.878)
Insuficiência / (excesso)	8.968	44.139	3.907	3.498	14.487	2.508	19.661	97.168

De acordo com o estudo atuarial realizado por entidade independente, a melhor estimativa de contribuições para os planos de benefícios de pensões da subsidiária TAP S.A., no exercício subsequente, é de 432 milhares de Euros.

Evolução das responsabilidades com pensões e outros benefícios pós-emprego

A evolução das responsabilidades assumidas, refletidas na demonstração da posição financeira consolidada, em 31 de dezembro de 2012 e 2011, é conforme segue:

	2012								
	Pensões Viva	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	Total
Responsabilidades no início do exercício	11.478	40.985	2.321	2.981	39.340	12.440	84.995	–	194.540
Variação cambial	–	–	–	–	–	389	(5.936)	–	(5.547)
Valores registados nos resultados do exercício:									–
Serviços correntes	350	–	(216)	–	2.246	–	488	79	2.947
Custo dos juros	603	1.742	315	142	1.505	583	8.921	41	13.852
Outros	5.367	–	–	–	–	–	–	–	5.367
Desvios atuariais	2.828	(2.733)	969	(130)	(4.057)	806	6.626	(113)	4.196
Benefícios pagos	(6.773)	–	–	–	(3.287)	(260)	(4.885)		(15.205)
Custos de serviços passados	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Responsabilidades no fim do exercício	**13.853**	**39.994**	**3.389**	**2.993**	**35.747**	**13.958**	**90.209**	**7**	**200.150**

	2011							
	Pensões Viva	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	Total
Responsabilidades no início do exercício	11.416	45.000	820	3.139	37.398	12.380	83.569	193.722
Variação cambial	–	–	–	–	–	377	(7.132)	(6.755)
Valores registados nos resultados do exercício								
Serviços correntes	353	–	–	–	2.536	–	222	3.111
Custo dos juros	630	2.137	39	149	1.782	–	7.965	12.702
Desvios atuariais	(921)	(6.152)	1.462	(307)	(1.465)	166	5.358	(1.859)
Benefícios pagos	–	–	–	–	(911)	(483)	(4.987)	(6.381)
Custos de serviços passados	–	–	–	–	–	–	–	–
Responsabilidades no fim do exercício	**11.478**	**40.985**	**2.321**	**2.981**	**39.340**	**12.440**	**84.995**	**194.540**

Caso a taxa de tendência dos custos médicos registe um aumento ou decréscimo de um ponto percentual, o respetivo impacto nas responsabilidades do Grupo, a 31 de dezembro de 2012 e de 2011, é o seguinte:

	Taxa	2012	2011
Taxa de crescimento anual dos custos médicos	1,50%	2.993	2.981
Aumento de 1% na taxa de tendência dos custos médicos	2,50%	3.240	3.222
Decréscimo de 1% na taxa de tendência dos custos médicos	0,50%	2.775	2.768

Gastos suportados com pensões e outros benefícios pós-emprego

Relativamente aos gastos suportados com pensões e outros benefícios pós-emprego, o detalhe é conforme segue:

	2012								
	Pensões Viva	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	Total
Serviços correntes	350	–	(216)	–	2.246	–	488	79	2.947
Custo dos juros	603	1.742	315	142	1.505	583	8.921	41	13.852
Outros	5.367	–	–	–	–	–	–	(515)	4.852
Retorno dos ativos do plano	(1.848)	–	–	–	(1.268)	(931)	(7.100)	(67)	(11.214)
(Ganhos)/Perdas atuariais	2.828	(2.733)	969	(130)	(3.680)	806	2.976	(85)	951
	7.300	**(991)**	**1.068**	**12**	**(1.197)**	**458**	**5.285**	**(547)**	**11.388**

	2011							
	Pensões Viva	Antes de 1997	Ativos	Atos médicos	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	Total
Serviços correntes	353	–	–	–	2.536	–	222	3.111
Custo dos juros	630	2.137	39	149	1.782	–	7.965	12.702
Retorno dos ativos do plano	748	–	–	–	(1.213)	(1.111)	(6.202)	(7.778)
(Ganhos)/Perdas atuariais	5.174	(6.152)	1.462	(307)	(1.041)	(142)	5.653	4.647
	6.905	**(4.015)**	**1.501**	**(158)**	**2.064**	**(1.253)**	**7.638**	**12.682**

Conforme mencionado abaixo, 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 2012, um custo na rubrica "Gastos com o pessoal – gastos com benefícios pós-emprego" no montante de 1.020 milhares de Euros, relativo às contribuições efetuadas no ano a favor dos seus empregados.

Os gastos com pensões e outros benefícios pós-emprego, dos exercícios de 2012 e 2011, encontram-se registados na rubrica de gastos com o pessoal (Nota 42).

Evolução dos fundos afetos aos planos de benefícios com pensões

Nos exercícios de 2012 e 2011 a evolução do património dos fundos foi conforme segue:

	2012					
	Pensões Viva	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	Total
Saldo inicial	14.719	29.845	11.683	59.753	–	116.000
Variação cambial	–	–	276	(4.910)	–	(4.634)
Dotação efetuada no período	783	4.656	501	7.139	515	13.594
Rendimento dos fundos no exercício	1.848	1.268	931	7.100	67	11.214
Desvios atuariais	–	(376)	–	3.649	(28)	3.245
Benefícios pagos	(1.407)	(3.287)	(260)	(4.794)	–	(9.748)
Saldo final	**15.943**	**32.106**	**13.131**	**67.937**	**554**	**129.671**

	2011				
	Pensões Viva	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	Total
Saldo inicial	15.467	25.543	10.370	53.949	105.329
Variação cambial	–	–	316	(4.767)	(4.451)
Dotação efetuada no exercício	–	4.425	370	9.836	14.631
Rendimento dos fundos no exercício	(748)	1.213	1.111	6.202	7.778
Desvios atuariais	–	(424)	–	(480)	(904)
Benefícios pagos	–	(912)	(484)	(4.987)	(6.383)
Saldo final	**14.719**	**29.845**	**11.683**	**59.753**	**116.000**

A composição dos fundos e respetiva categoria das quantias incluídas no justo valor dos ativos do plano, em 31 de dezembro de 2012 e 2011, é conforme segue:

	2012						
	Nível de Justo Valor	Pensões Viva	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	UCS	Total
Ações	1	3.605	1.413	8.317	8.832	138	22.305
Produtos derivados	2	19	-	-	-	-	19
Obrigações	1	3.591	30.051	3.564	59.105	340	96.651
Dívida Pública	1	4.066	-	-	-	-	4.066
Imobiliário	1	918	225	-	-	18	1.161
Liquidez	1	3.744	417	-	-	58	4.219
Outras aplicações correntes	1	-	-	1.250	-	-	1.250
		15.943	**32.106**	**13.131**	**67.937**	**554**	**129.671**

	2011					
	Nível de Justo Valor	Pensões Viva	Prémios Jubileu	Representação Inglaterra	Brasil	Total
Ações	1	3.268	800	7.399	5.659	17.126
Produtos derivados	2	15	-	-	-	15
Obrigações	1	3.224	26.243	3.171	47.509	80.147
Dívida Pública	1	4.283	-	-	-	4.283
Imobiliário	1	978	126	-	1.434	2.538
Liquidez	1	2.951	2.272	-	5.151	10.374
Outras aplicações correntes	1	-	404	1.113	-	1.517
		14.719	29.845	11.683	59.753	116.000

Pensões – Transportes Aéreos Portugueses, 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.

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 benefício definido.

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.

Esta premissa não é aplicável, por não estar consagrada na regulamentação coletiva respetiva ao pessoal navegante técnico, para o qual aquele limite não existe e o salário pensionável, considerado para efeitos de cálculo da pensão total garantida, é constituído pelo vencimento base da tabela de remunerações, adicionado do vencimento do exercício e das senioridades.

Pensões – TAP ME Brasil

Plano de Benefícios TAPMEPrev (Componente de benefícios definidos)

A subsidiária patrocina um plano de pensões aos seus empregados, inicialmente gerido pelo Instituto AERUS de Segurança Social ("AERUS") e denominado Plano de Benefícios II – VEM, recentemente transferido para a Fundação Petrobrás de Seguridade Social ("PETROS") e 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.

A partir de 1 de janeiro de 2002, a subsidiária tornou-se uma das patrocinadoras do Instituto AERUS de Segurança Social, por meio do plano de reforma complementar, 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 ME 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 ME 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 Petrobrás de Seguridade Social.

Assim, apenas a componente de benefício definido, referida anteriormente, se encontra registada na rubrica "Responsabilidades com benefícios pós-emprego".

Pensões – Portugália

A Portugália 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 dos pilotos, 12 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 – Transportes Aéreos Portugueses, S.A.

O Acordo de Empresa da TAP S.A., celebrado com o SPAC prevê a garantia, por parte da TAP S.A., 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:

- (i) Condições de admissão: pilotos que se encontrem em efetividade de serviço;
- (ii) Idade normal de reforma: 65 anos;
- (iii) Garantias: Cada participante terá direito, na data da reforma a um capital 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 – Transportes Aéreos Portugueses, S.A.

A TAP S.A. assegura aos pré-reformados e reformados antecipadamente, que tenham idade inferior a 65 anos, um plano de saúde que lhes dá acesso a serviços médicos a uma taxa reduzida. Por outro lado, a TAP S.A. vem facultando aos reformados, a título de liberalidade, a possibilidade de acesso e de utilização dos serviços médicos da UCS, pelos quais pagarão, por cada ato clínico, uma parcela do custo do serviço, sendo a parte restante suportada pela TAP S.A.

A TAP S.A. entende que, o facto de permitir aos seus ex-trabalhadores reformados, a utilização dos serviços de saúde prestados na UCS, não constitui uma obrigação, mas tão-somente uma liberalidade em cada momento concedida, pelo que não terá que registar qualquer responsabilidade com a prestação de cuidados de saúde, relativamente aos trabalhadores presentemente no ativo, para o período após a cessação da sua atividade laboral na empresa. Desta forma, a esta data, a provisão existente cobre a totalidade das responsabilidades com atos médicos com pré-reformados, reformados antecipadamente e reformados, tendo a referida responsabilidade sido determinada com base em estudo atuarial calculado por entidade independente.

29. Adiantamentos de clientes

O saldo da rubrica de adiantamentos de clientes apresenta a seguinte composição em 31 de dezembro de 2012 e 2011:

	2012	2011
Ministère de la Défense	398	400
Linhas Aéreas de Angola – TAAG	189	193
Agências de viagem	76	56
Passageiros diversos	16	37
Entidades relacionadas (Nota 56)	–	4
Outros	368	512
	1.047	1.202

30. Fornecedores

O saldo da rubrica de fornecedores apresenta a seguinte composição em 31 de dezembro de 2012 e 2011:

	2012	2011
Fornecedores – conta corrente	107.882	146.150
Fornecedores – faturas em receção e conferência	8.147	18.931
	116.029	**165.081**

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 esta rubrica detalha-se do seguinte modo:

	2012	2011
Petrogal	13.577	24.899
Entidades relacionadas (Nota 56)	14.776	14.815
Petrobras Distribuidora	6.135	6.777
ASECNA	4.278	2.120
Fornecedores da TAP ME Brasil	2.818	4.400
CFM International, S.A.	2.554	1.058
Fornecedores da Representação do Brasil	2.396	3.344
Gestmin Power – Unipessoal, Lda.	1.876	2.054
Eagle Services Asia	1.799	72
INAC – Inst. Nac. Aviação Civil	1.437	1.604
Amadeus It Group, S.A.	1.403	3.592
BP Portugal – Comércio de combustíveis e lubrificantes S.A.	1.280	2.382
REPSOL Portuguesa, S.A.	1.180	1.275
Shell Brasil, Ltda.	1.158	2.208
Asa – Emp. Nac. Aerop. Seg. Aérea EP	1.130	320
Siemens e TDGI, ACE	1.018	-
Heathrow Airport Limited – Baa	982	519
Galp Energia Espanha, S.A.U.	794	1.463
ADP – Aeroports de Paris	752	1.070
Kelly Services	703	690
NAV – Emp. Pub. Nav. Aérea Portugal	698	1.736
Soc. des Petroles Shell – França	688	173
Groupama Seguros de Vida, S.A.	446	662
Swissport International GVA	285	700
Rolls-Royce Plc	121	1.022
Siemens e Iberlim ACE	64	1.043
Eurocontrol – EU	-	9.119
Sonangol	-	1.986
Rolls-Royce Corporation	-	1.197
Galileo International	-	1.219
Outros	51.681	71.562
	116.029	**165.081**

31. Outras contas a pagar

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 a rubrica "Outras contas a pagar" decompõe-se como segue:

	2012		2011	
	Correntes	Não correntes	Correntes	Não correntes
Acréscimos de gastos	198.190	-	149.042	-
Pessoal	2.715	-	2.236	-
Fornecedores de imobilizado	3.137	-	2.684	-
Entidades relacionadas (Nota 56)	164	-	2.407	-
Sindicatos	274	-	276	-
Outros	59.105	2.380	65.988	1.958
	263.585	**2.380**	**222.633**	**1.958**

Acréscimos de gastos

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 a rubrica "Acréscimos de gastos" detalha-se do seguinte modo:

	2012	2011
Reservas de manutenção	40.887	18.408
Remunerações	37.832	36.396
Taxas de navegação aérea	17.123	603
Combustíveis de avião	14.489	13.952
Encargos especiais da atividade de venda	10.644	11.295
Remunerações – pessoal navegante	9.707	10.891
Comissões a pagar a entidades não residentes	9.421	9.998
Remunerações variáveis	5.103	4.784
Taxas de embarque de passageiros	3.959	3.175
Conservação e reparação de material	3.427	5.576
Assistência por terceiros	2.644	4.579
Trabalhos especializados	2.513	1.975
Booking fees	2.419	2.943
Seguros a liquidar	1.442	835
Segurança social outras entidades – Brasil	1.396	1.097
Taxas de aterragem	974	1.163
Comissões	575	524
IMI – Imposto Municipal sobre Imóveis	264	307
Outros	33.371	20.541
	198.190	**149.042**

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.

Nos termos do Orçamento de Estado para 2012 e 2013 não foi registada a estimativa do gasto, à data de 31 de dezembro de 2011 e 2012, referente ao subsídio de férias a liquidar em 2012 e 2013.

Outros – não correntes

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 esta rubrica é composta, essencialmente, pelo justo valor dos instrumentos financeiros derivados, nomeadamente *swaps* de taxa de juro, nos montantes de 2.380 milhares de Euros e 1.665 milhares de Euros, respetivamente (Notas 24 e 58).

Outros – correntes

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 a rubrica "Outros – correntes" detalha-se do seguinte modo:

	2012	2011
Taxas e impostos	44.714	45.517
Indemnizações de acidentes de trabalho	805	892
Saldos a pagar a clientes	1.297	1.296
Outros	12.289	18.283
	59.105	**65.988**

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 2012 e 2011 a responsabilidade do Grupo, relativamente a bilhetes emitidos e não utilizados, registada na rubrica "Documentos pendentes de voo", era a seguinte:

	2012	2011
Passageiros	278.126	263.299
Carga	532	211
	278.658	**263.510**

Durante os exercícios de 2012 e 2011, com base nas análises parciais e periódicas que são efetuadas a esta rubrica (Nota 2.26.), resultaram ajustamentos às receitas de transporte de passageiros e de carga, respetivamente, nos montantes de 85.871 milhares de Euros (4,4% da receita voada) e 92.223 milhares de Euros (5,0% da receita voada), que foram reconhecidos na rubrica "Vendas e serviços prestados".

35. Vendas e serviços prestados

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 as vendas e serviços prestados apresentam-se como segue:

	2012	2011
Vendas		
Mercado interno		
Transporte aéreo e manutenção	341	440
Catering	3.402	4.378
Free shop	16.488	17.342
Cuidados de saúde	220	124
Outras	1.624	1.571
Mercado externo		
Transporte aéreo e manutenção	7.810	7.571
Free shop	137.959	125.437
	167.844	**156.863**
Serviços prestados		
Mercado interno		
Transporte aéreo e manutenção	142.978	144.837
Catering	2.587	1.231
Cuidados de saúde	9.919	3.809
Tecnologias de informação	2.757	3.368
Outras	4.570	4.817
Mercado externo		
Transporte aéreo e manutenção	2.287.394	2.123.885
Tecnologias de informação	–	70
	2.450.205	**2.282.017**
	2.618.049	**2.438.880**

As vendas e serviços prestados por mercado geográfico são como segue:

2012	Transporte Aéreo	Manutenção Portugal	Manutenção Brasil	*Free shop*	*Catering*	*Holdings* e outros	Consolidado
Vendas e prestações de serviços:							
Continente e ilhas	126.966	16.353	–	16.488	5.989	19.090	184.886
Europa	829.947	69.668	–	91.800	–	–	991.415
Atlântico Sul	764.872	9.366	70.765	22.564	–	–	867.567
Atlântico Norte	103.009	2.590	–	2.603	–	–	108.202
Atlântico Médio	59.896	–	–	1.521	–	–	61.417
África	368.617	16.031	–	18.084	–	–	402.732
Outros	–	443	–	1.387	–	–	1.830
	2.253.307	114.451	70.765	154.447	5.989	19.090	2.618.049

2011	Transporte Aéreo	Manutenção Portugal	Manutenção Brasil	*Free shop*	*Catering*	*Holdings* e outros	Consolidado
Vendas e prestações de serviços:							
Continente e ilhas	129.219	16.058	–	17.342	5.609	13.689	181.917
Europa	737.126	43.248	–	82.764	–	–	863.138
Atlântico Sul	767.645	7.710	63.419	20.860	–	–	859.634
Atlântico Norte	85.412	5.939	–	2.406	–	–	93.757
Atlântico Médio	49.527	–	–	1.407	–	–	50.934
África	352.978	17.111	–	16.718	–	70	386.877
Outros	–	1.341	–	1.282	–	–	2.623
	2.121.907	91.407	63.419	142.779	5.609	13.759	2.438.880

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 2012 e 2011 os subsídios à exploração apresentam-se como segue:

	2012	2011
Outros rendimentos e ganhos	4.312	3.253
	4.312	3.253

O Grupo reconhece, anualmente, os subsídios a receber do Estado relativamente à comparticipação no preço de venda do bilhete para passageiros com destino ou origem no arquipélago dos Açores, desde que os passageiros se enquadrem no regime legal aplicável. O montante reconhecido, em cada exercício, corresponde, à estimativa do Grupo, do valor a receber por bilhetes voados, no próprio exercício, por passageiros abrangidos pelo benefício.

37. Ganhos e perdas em associadas

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 a rubrica ganhos e perdas em associadas detalha-se do seguinte modo:

	2012	2011
Ganhos		
SPdH	4.110	–
	4.110	–
Perdas		
SPdH (Nota 26)	–	11.124
	–	11.124
	(4.110)	11.124

Os valores registados nesta rubrica, em 31 de dezembro de 2012, no montante de 4.110 milhares de Euros, correspondem ao efeito líquido de: i) reforço da provisão para investimentos financeiros no montante de 1.886 milhares de Euros (Nota 26); ii) reversão de 50,1% da provisão existente no montante de 2.996 milhares de Euros (Nota 26), na sequência da alienação de 50,1% da participação na SPdH e iii) valor de venda de 50,1% da participação na SPdH no montante de 3.000 milhares de Euros (Nota 18).

Os valores registados nesta rubrica, em 31 de dezembro de 2011, correspondem ao prejuízo do exercício da SPdH, decorrente da aplicação do método da equivalência patrimonial, conforme descrito na Nota 2.3.2. e na Nota 26.

38. Variação da produção

A variação da produção em 2012 e 2011 foi como segue:

	2012	2011
Inventários iniciais (Nota 20)	(23.431)	(15.219)
Regularização de inventários	5.498	2.300
Inventários finais (Nota 20)	10.046	23.431
	(7.887)	10.512

39. Trabalhos para a própria entidade

Os trabalhos para a própria entidade, em 2012 e 2011, nos montantes de 1.144 milhares de Euros e 950 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 2012 e 2011 foi como segue:

	2012		2011	
	Mercadorias	Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	Mercadorias	Matérias-primas, subsidiárias e de consumo
Inventários iniciais (Nota 20)	12.982	163.759	11.833	180.714
Compras	97.512	107.237	89.405	90.349
Regularização de inventários	3.476	(17.604)	5.934	(13.222)
Inventários finais (Nota 20)	(14.400)	(147.934)	(12.982)	(163.759)
	99.570	105.458	94.190	94.082
		205.028		188.272

41. Fornecimentos e serviços externos

Os fornecimentos e serviços externos são decompostos como segue:

	2012	2011
Combustíveis de avião	811.491	716.867
Serviços de *handling*	160.218	157.667
Taxas de navegação aérea	133.758	135.318
Conservação e reparação de equipamento de voo	93.031	69.564
Trabalhos especializados	82.442	76.309
Taxas de aterragem	57.063	53.655
Rendas e alugueres	54.425	49.919
Locação operacional de aeronaves e sobressalentes	54.247	51.479
Comissões	46.688	64.582
Despesas a bordo	45.821	42.662
Encargos especiais de venda – transporte aéreo	36.955	39.409
Alojamento e alimentação nas escalas	22.790	21.737
Subcontratos	14.441	14.699
Conservação e reparação de outros ativos	14.211	17.132
Seguros	7.139	8.113
Honorários	6.316	5.171
Vigilância e segurança	3.482	3.471
Outros gastos com fornecimentos e serviços externos	123.545	119.306
	1.768.063	**1.647.060**

O aumento dos gastos relacionados com fornecimentos e serviços externos deve-se, essencialmente, ao aumento da atividade face ao período homólogo acompanhado do aumento do preço médio do *jet fuel* associado à valorização do USD face ao Euro (ver Nota 3).

A rubrica "Outros gastos com fornecimentos e serviços externos" apresenta o seguinte detalhe:

	2012	2011
Taxas de controlo de tráfego aéreo	18.694	20.133
Encargos com bagagem de carga e correio	16.707	18.836
Outras despesas com passageiros	15.480	12.758
Fretamento de aviões	12.641	9.386
Publicidade e propaganda	11.536	11.244
Comunicação	9.228	8.661
Transporte de mercadorias	5.287	4.289
Eletricidade	4.879	4.456
Despesas em terra com passageiros da classe executiva	4.509	4.231
Limpeza, higiene e conforto	4.069	3.973
Contencioso e notariado	3.727	5.504
Facilidades nos aeroportos	3.554	1.585
Deslocações e estadas	3.073	3.337
Outros	10.161	10.913
	123.545	**119.306**

42. Gastos com o pessoal

Os gastos com o pessoal decompõem-se conforme segue:

	2012	2011
Remunerações do pessoal	381.793	389.990
Encargos sociais	77.258	79.024
Outros gastos com o pessoal	41.742	42.274
Gastos com benefícios pós-emprego (Nota 28)	12.408	12.682
	513.201	523.970

As remunerações atribuídas aos membros dos órgãos sociais do Grupo TAP, em 2012, foram:

	2012	2011
Conselho Administração / Geral e de Supervisão	2.926	3.251
Assembleia Geral	3	5
Conselho Fiscal / Fiscal Único	111	92
	3.040	3.348

A rubrica de "Outros gastos com o pessoal" detalha-se do seguinte modo:

	2012	2011
Seguros	12.492	14.865
Gastos de ação social	11.547	9.996
Comparticipação de refeições	4.746	4.639
Seguro de acidentes de trabalho	4.148	2.904
Outros	8.809	9.870
	41.742	42.274

43. Ajustamentos de inventários (perdas/reversões)

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 a rubrica detalha-se como segue:

	2012		2011	
	Perdas em inventários	Reversão de ajustamentos em inventários	Perdas em inventários	Reversão de ajustamentos em inventários
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo (Nota 20)	2.278	(314)	3.140	(692)
	2.278	(314)	3.140	(692)
		1.964		2.448

44. Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 esta rubrica detalha-se conforme segue:

	2012		2011	
	Ajustamentos em contas a receber	Reversão de ajustamentos em contas a receber	Ajustamentos em contas a receber	Reversão de ajustamentos em contas a receber
Clientes (Nota 21)	3.526	(7.266)	4.647	(5.218)
Outras contas a receber - correntes (Nota 18)	661	(244)	107	(124)
	4.187	(7.510)	4.754	(5.342)
		(3.323)		(588)

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 2012 e 2011, é o seguinte:

	2012	2011
Provisão para processos judiciais em curso (Nota 26)	(3.406)	(12.571)
Outras provisões (Nota 26)	(281)	(32)
	(3.687)	**(12.603)**

46. Imparidade de ativos

A imparidade de ativos fixos, depreciáveis e não depreciáveis, reconhecida em 2012 e 2011, detalha-se como segue:

	2012	2011
Ativos fixos depreciáveis (Nota 5)		
Equipamento básico	–	2.350
	–	**2.350**
Ativos fixos não depreciáveis (Nota 5)		
Terrenos e recursos naturais	–	3.400
	–	**3.400**
	–	**5.750**

47. Aumentos/reduções de justo valor

Em 31 de dezembro de 2012 foi reconhecido, nos resultados do exercício, um ganho de 2.210 milhares de Euros (2011: 255 milhares de Euros) (Nota 6) resultantes da variação de justo valor das propriedades de investimento.

48. Outros rendimentos e ganhos

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 a rubrica de outros rendimentos e ganhos detalha-se como segue:

	2012	2011
Rendimentos suplementares	50.475	42.787
Ganhos em ativos fixos	3.433	2.606
Ganhos em existências	566	714
Descontos de pronto pagamento obtidos	320	380
Outros rendimentos e ganhos	1.178	1.151
	55.972	**47.638**

A rubrica "Rendimentos suplementares" apresenta a seguinte composição em 31 de dezembro de 2012 e 2011:

	2012	2011
Venda de milhas	20.159	15.060
Publicidade	9.508	4.403
Material de armazém recuperado	8.972	5.560
Rendas e sublocações	1.905	3.853
Aluguer de aeronaves	-	1.733
Outras	9.931	12.178
	50.475	**42.787**

49. Outros gastos e perdas

Em 31 de dezembro de 2012 e de 2011 a rubrica de outros gastos e perdas detalha-se como segue:

	2012	2011
Diferenças de câmbio desfavoráveis operacionais	20.623	5.604
Impostos	6.976	7.884
Perdas em inventários	5.838	2.882
Outros gastos e perdas de serviços financeiros	4.200	9.541
Perdas em ativos fixos	1.650	3.196
Multas e penalidades	105	265
Outros	3.051	2.560
	42.443	**31.932**

50. Gastos/reversões de depreciação e de amortização

O valor desta rubrica é composto conforme segue:

	2012	2011
Ativos fixos tangíveis (Nota 5)		
Edifícios e outras construções	5.981	6.016
Equipamento básico	107.128	110.931
Equipamento de transporte	255	233
Ferramentas e utensílios	2.006	1.762
Equipamento administrativo	2.148	1.959
Outros ativos fixos tangíveis	1.614	780
	119.132	121.681
Outros ativos intangíveis (Nota 8)		
Outros ativos intangíveis	644	509
	644	**509**
	119.776	**122.190**

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 2012 e 2011, detalham-se como segue:

	2012	2011
Rendimentos e ganhos		
Juros obtidos de investimentos	3.333	8.596
Diferenças de câmbio favoráveis	2.363	–
	5.696	**8.596**
Gastos e perdas		
Juros suportados de financiamentos	55.271	44.524
Diferenças de câmbio desfavoráveis	–	8.195
Outros gastos e perdas financeiros	2.100	2.313
	57.371	**55.032**

52. Imposto sobre o rendimento do exercício

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 normal de 25%. Ao IRC acresce derrama a uma taxa que varia entre 1,5% e 6,5%, a qual incide igualmente sobre o lucro tributável, resultando numa taxa máxima de imposto, agregada, de 31,5%.

Nos termos do artigo nº 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.

Nos termos do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas, os rendimentos e ganhos e os gastos e perdas, assim como as variações patrimoniais relevadas na contabilidade, em consequência da utilização do método da equivalência patrimonial, não concorrem para a determinação do lucro tributável.

Os prejuízos fiscais apurados em determinado período de tributação são deduzidos aos lucros tributáveis até ao limite de 75% do respetivo lucro tributável.

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 a rubrica "Imposto sobre o rendimento do exercício" apresenta o seguinte detalhe:

	2012	2011
Imposto corrente	8.638	7.749
Imposto diferido (Nota 15)	(453)	(49)
	8.185	**7.700**

O imposto corrente de 2012 refere-se, essencialmente, ao imposto corrente das subsidiárias TAP S.A. e LFP no montante de 3.714 milhares de Euros e 3.982 milhares de Euros, respetivamente.

A reconciliação da taxa efetiva de imposto nos exercícios de 2012 e 2011 é evidenciada como segue:

	2012	2011
Resultado antes de impostos	**(17.230)**	**(64.503)**
Taxa nominal de imposto	29,5%	29,0%
	(5.083)	**(18.706)**
Diferenças permanentes	2.114	16.767
Reversão/(reforço) de impostos diferidos ativos relativos a prejuízos fiscais	699	708
Insuficiência/(excesso) de estimativa para impostos do exercício anterior	(71)	1.065
Utilização prejuízos fiscais reportáveis de exercícios anteriores sem IDA	(4.196)	(711)
Prejuízos fiscais reportáveis do exercício sem IDA	11.894	5.780
Tributação autónoma e outras formas de tributação	2.828	2.797
Imposto sobre o rendimento	**8.185**	**7.700**
Taxa efetiva de imposto	-47,50%	-11,94%
Imposto corrente	8.638	7.749
Imposto diferido	(453)	(49)
	8.185	**7.700**

53. Interesses não controlados – resultado líquido

Os interesses não controlados, presentes na demonstração consolidada dos resultados, a 31 de dezembro de 2012 e 2011 detalham-se como segue:

	2012	2011
Interesses não controlados de resultado líquido		
Cateringpor	758	450
LFP	4.621	4.154
	5.379	**4.604**

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 2012, analisa-se como segue:

		Manutenção						
	Transp. Aéreo	Portugal	Brasil	*Free shop*	*Catering*	*Holdings* e outros	Anulações Intersegmentais	Consolidado
Réditos								
Réditos	2.327.679	115.151	70.972	154.447	38.242	60.866	(149.308)	2.618.049
Resultados operacionais	24.616	27.451	(40.014)	13.352	2.051	6.989	–	34.445
Resultados financeiros líquidos externos	(914)	–	(17.033)	24	56	(33.808)	–	(51.675)
Parte de perdas líquidas em associadas	–	–	–	–	–	4.110	–	4.110
Imposto sobre o rendimento	(3.017)	–	–	(3.945)	(561)	(662)	–	(8.185)
Interesses minoritários	–	–	–	4.621	758	–	–	5.379
Resultado líquido do exercício	**20.685**	**27.451**	**(57.047)**	**9.431**	**1.546**	**(27.481)**	**–**	**(25.415)**
Outras Informações								
Total dos ativos segmentais	132.283	–	132.437	27.789	13.695	2.225.925	(881.424)	1.650.705
Total de passivos segmentais	129.010	–	467.833	16.035	7.899	2.292.157	(881.424)	2.031.510
Amortizações e perdas por imparidade	(100.167)	(2.516)	(4.748)	(1.780)	(698)	(8.508)	–	(118.417)
CAPEX	23.699	11.039	1.129	1.801	149	1.188	–	39.005
Dívida líquida remunerada	103.956	–	(660)	(6.356)	(4.612)	856.383	–	948.711

A informação financeira, por segmentos de negócio, do exercício de 2011, foi reexpressa face às demonstrações financeiras finais assinadas do referido exercício, e analisa-se como segue:

		Manutenção						
	Transp. Aéreo	Portugal	Brasil	*Free shop*	*Catering*	*Holdings* e outros	Anulações Intersegmentais	Consolidado
Réditos								
Réditos	2.185.854	92.566	64.131	142.779	36.698	55.822	(138.970)	2.438.880
Resultados operacionais	37.262	9.795	(61.479)	11.710	1.199	(16.554)	–	(18.067)
Resultados financeiros líquidos externos	(961)	–	(5.495)	86	93	(40.159)	–	(46.436)
Parte de perdas líquidas em associadas	–	–	–	–	–	(11.124)	–	(11.124)
Imposto sobre o rendimento	(2.807)	–	–	(3.327)	(345)	(1.221)	–	(7.700)
Interesses minoritários	–	–	–	4.154	450	–	–	4.604
Resultado líquido do exercício	**33.494**	**9.795**	**(66.974)**	**8.469**	**947**	**(57.934)**	**–**	**(72.203)**
Outras Informações								
Total dos ativos segmentais	133.096	–	150.021	24.323	12.823	2.459.377	(797.676)	1.981.964
Total de passivos segmentais	140.148	–	461.909	13.523	7.704	2.499.601	(797.676)	2.325.209
Amortizações e perdas por imparidade	(98.127)	(12.781)	(4.669)	(831)	(767)	(12.625)	–	(129.800)
CAPEX	9.578	2.911	2.033	2.552	365	815	–	18.254
Dívida líquida remunerada	119.932	–	(661)	(4.510)	(2.923)	951.715	–	1.063.553

O segmento de Manutenção – Portugal encontra-se incluído na estrutura da subsidiária TAP S.A., razão pela qual não são apresentados os seus ativos e passivos separadamente.

56. Entidades relacionadas

Os saldos e transações entre as empresas do grupo que integram o perímetro de consolidação são eliminados no processo de consolidação, não sendo alvo de divulgação na presente nota. Os saldos e transações entre o Grupo e as empresas associadas (consolidadas por equivalência patrimonial) encontram-se discriminados nos quadros abaixo. Os termos ou condições praticados entre o Grupo e as partes relacionadas são substancialmente idênticos aos termos que normalmente seriam contratados entre entidades independentes em operações comparáveis.

Os elementos do Conselho de Administração Executivo do Grupo foram considerados, de acordo com a IAS 24, como sendo os únicos elementos "chave" da gestão do Grupo.

Durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2012 e 2011, as remunerações auferidas pelo Conselho de Administração e pelo Conselho Geral e de Supervisão ascenderam a 2.926 milhares de Euros (2011: 3.251 milhares de Euros), conforme Nota 42.

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 os saldos com partes relacionadas decompõem-se como segue:

	2012 – Ativos			
	Outras contas a receber não correntes (Nota 18)	Clientes (Nota 21)	Outras contas a receber correntes (Nota 18)	Diferimentos
Acionista				
Parpública – Participações Públicas, SGPS, S.A.	–	--	55	–
Empresas associadas				
SPdH–Serviços Portugueses de Handling, S.A.	3.700	1.455	5.012	–
Outras entidades relacionadas				
Grupo ANA–Aeroportos de Portugal	–	185	6	–
	3.700	1.640	5.073	–

	2012 – Passivos			
	Acionistas (Nota 14)	Fornecedores (Nota 30)	Outras contas a pagar correntes (Nota 31)	Diferimentos
Acionista				
Parpública – Participações Públicas, SGPS, S.A.	(50.000)	—	–	–
Empresas associadas				
SPdH–Serviços Portugueses de Handling, S.A.	–	(6.883)	(50)	(98)
Outras entidades relacionadas				
Grupo ANA–Aeroportos de Portugal	–	(7.893)	(114)	–
	(50.000)	(14.776)	(164)	(98)

	2011 – Ativos			
	Outras contas a receber não correntes (Nota 18)	Clientes (Nota 21)	Outras contas a receber correntes (Nota 18)	Diferimentos
Acionista				
Parpública – Participações Públicas, SGPS, S.A.	–	–	–	–
Empresas associadas				
SPdH–Serviços Portugueses de Handling, S.A.	3.700	1.636	119.824	–
Outras entidades relacionadas				
Grupo ANA–Aeroportos de Portugal	–	39	98	604
	3.700	1.675	119.922	604

	2011 – Passivos			
	Fornecedores (Nota 30)	Adiantamentos de clientes (Nota 29)	Outras contas a pagar correntes (Nota 31)	Diferimentos
Acionista				
Parpública – Participações Públicas, SGPS, S.A.	–	–	–	–
Empresas associadas				
SPdH–Serviços Portugueses de Handling, S.A.	(6.831)	(4)	(737)	(92)
Outras entidades relacionadas				
Grupo ANA–Aeroportos de Portugal	(7.984)	–	(1.670)	–
	(14.815)	(4)	(2.407)	(92)

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 as transações ocorridas entre partes relacionadas decompõem-se como segue:

	2012				
	Fornecimentos e serviços externos	Outros gastos e perdas	Vendas e serviços prestados	Outros rendimentos e ganhos	Resultados financeiros
Acionista					
Parpública – Participações Públicas, SGPS, S.A.	–	–	–	–	(221)
Empresas associadas					
SPdH–Serviços Portugueses de Handling, S.A.	(79.061)	1	10.384	–	13
Outras entidades relacionadas					
Grupo ANA–Aeroportos de Portugal	(76.979)	(145)	80	670	-
	(156.040)	(144)	10.464	670	(208)

	2011				
	Fornecimentos e serviços externos	Outros gastos e perdas	Vendas e serviços prestados	Outros rendimentos e ganhos	Resultados financeiros
Acionista					
Parpública – Participações Públicas, SGPS, S.A.	–	–	–	–	–
Empresas associadas					
SPdH–Serviços Portugueses de Handling, S.A.	(79.780)	–	9.795	1.487	1.785
Outras entidades relacionadas					
Grupo ANA–Aeroportos de Portugal	(70.630)	(250)	64	8	–
	(150.410)	(250)	9.859	1.495	1.785

As transações, no montante de 79.061 milhares de Euros e de 76.979 milhares de Euros (2011: 79.780 milhares de Euros e 70.630 milhares de Euros), registadas em fornecimentos e serviços externos, são referentes aos serviços de *handling* prestados pela SPdH e aos serviços prestados no aeroporto pelo Grupo ANA, respetivamente.

57. Ativos e passivos contingentes

Ativos contingentes

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 o Grupo não possuía ativos contingentes.

Passivos contingentes

A subsidiária brasileira TAP ME Brasil possui ações de naturezas tributária, cível 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.

Ações laborais

- (i) Fundo de garantia do tempo de serviço ("FGTS") não depositado entre 2002/2004 e Periculosidade/ Insalubridade
  Valor: 75.864 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 ME 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 2012.

Ações fiscais

- (ii) Execução fiscal de obrigações acessórias de imposto sobre circulação de mercadorias e serviços ("ICMS")
  Valor: 10.288 milhares de Euros

Em dezembro de 2007, a subsidiária foi notificada, no âmbito de uma execução fiscal, proposta pela Fazenda do Estado de São Paulo (Guarulhos), relativa a obrigações acessórias de ICMS. A subsidiária realizou a penhora de 2% da faturação, bem como a suspensão da execução com as razões para a revisão da execução fiscal. Atualmente, a subsidiária está a aguardar a decisão do Juiz em relação à suspensão da execução. A probabilidade de perda por parte da subsidiária é considerada possível.

- (iii) Auto de infração de imposto de importação ("II"), imposto sobre produtos industrializados ("IPI"), programa de integração social ("PIS") e contribuição para financiamento da segurança social ("COFINS")
  Valor: 44.740 milhares de Euros

A subsidiária foi notificada pela Reserva Federal, em 16 de outubro de 2007, que entendeu não serem aplicáveis às operações de importação da subsidiária a isenção de II e IPI e a alíquota 0% de PIS e COFINS. Aguarda-se o julgamento da defesa apresentada pela subsidiária. A TAP ME 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 2012. A probabilidade de perda por parte da subsidiária é considerada possível.

- (iv) Auto de infração de imposto de renda da pessoa jurídica ("IRPJ"), contribuição social sobre lucro líquido ("CSLL"), PIS e COFINS referente ao ano de 2007
  Valor: 48.488 milhares de Euros

O fisco federal entendeu que haveria inconsistência nas declarações apresentadas pela subsidiária TAP ME Brasil, desconsiderando assim toda a contabilidade para o período e arbitrando o valor dos tributos devidos. O processo encontra-se ainda em 1ª instância, aguardando julgamento na Delegacia da Receita Federal de Julgamento. Os prognósticos dos advogados consideraram a perda como possível.

- (v) Auto de infração de incumprimento no regime de admissão temporária
  Valor: 5.692 milhares de Euros

Em 2012, a subsidiária foi notificada pela Receita Federal, devido ao não cumprimento do regime de importação temporária. Os advogados de defesa concluíram que a probabilidade de perda para a subsidiária é considerada como possível.

- (vi) Auto de infração de IRPJ/CSLL
  Valor: 232 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. Os prognósticos dos advogados consideraram a perda como possível.

- (vii) Auto de infração – Multa tributária
  Valor: 216 milhares de Euros

A subsidiária TAP ME Brasil foi multada por incumprimento de regimes de exportação temporária em 2009. Todos os processos administrativos decorrentes estão a ser defendidos no âmbito do Conselho de Contribuintes, sendo a probabilidade de perda por parte da subsidiária considerada possível.

- (viii) Auto de infração – Multa tributária relativa a obrigações acessórias
  Valor: 281 milhares de Euros

A subsidiária brasileira foi multada pela não entrega de obrigação acessória. Os advogados de defesa concluíram que a probabilidade de perda para é considerada como possível.

- (ix) Auto de infração – Compensação de tributos não homologada
  Valor: 88 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 é considerada como possível.

Outras

- (x) Ativos penhorados
  Valor: 18.158 milhares de Euros

A subsidiária TAP ME Brasil possui diversos bens ativos penhorados, no valor de 18.158 milhares de Euros (21.384 milhares de Euros em 2011), 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.

A divulgação do passivo contingente, efetuada em 31 de dezembro de 2011, referente à execução fiscal de obrigação de pagamento de ICMS de 2009, que incide sobre a importação de mercadorias, não é aplicável à data de 31 de dezembro de 2012, dado que os advogados da subsidiária TAP ME Brasil consideraram como remotas as probabilidades de perda em 31 de dezembro de 2012, tanto na esfera judicial como na esfera administrativa.

58. Detalhe dos ativos e passivos financeiros

A reconciliação das posições financeiras consolidadas, em 31 de dezembro de 2012 e 2011, com as diversas categorias dos ativos e passivos financeiros, nelas incluídas, detalha-se como segue:

	2012				
	Instrumentos financeiros derivados designados como instrumentos de cobertura (Nota 24)	Créditos e valores a receber	Outros passivos financeiros	Ativos e passivos não financeiros	Total
Ativos					
Outros ativos não correntes	256	50.183	–	–	50.439
Valores a receber correntes	444	293.080	–	27.433	320.957
Caixa e seus equivalentes	–	85.353	–	–	85.353
Total Ativos	700	428.616	–	27.433	456.749
Passivos					
Financiamentos obtidos não correntes	–	–	(775.390)	–	(775.390)
Outros passivos não correntes	(2.380)	–	–	(76.557)	(78.937)
Financiamentos obtidos correntes	–	–	(258.674)	–	(258.674)
Valores a pagar correntes	–	–	(430.661)	(361.745)	(792.406)
Total Passivos	(2.380)	–	(1.464.725)	(438.302)	(1.905.407)

	2011				
	Instrumentos financeiros derivados designados como instrumentos de cobertura (Nota 24)	Créditos e valores a receber	Outros passivos financeiros	Ativos e passivos não financeiros	Total
Ativos					
Outros ativos não correntes	–	37.656	–	–	37.656
Valores a receber correntes	429	417.889	–	29.425	447.743
Caixa e seus equivalentes	–	167.365	–	–	167.365
Total Ativos	429	622.910	–	29.425	652.764
Passivos					
Financiamentos obtidos não correntes	–	–	(985.709)	–	(985.709)
Outros passivos não correntes	(1.665)	–	(293)	(84.868)	(86.826)
Financiamentos obtidos correntes	–	–	(245.209)	–	(245.209)
Valores a pagar correntes	–	–	(388.916)	(357.990)	(746.906)
Total Passivos	(1.665)	–	(1.620.127)	(442.858)	(2.064.650)

Na tabela que se segue, apresentam-se os ativos e passivos, mensurados ao justo valor a 31 de dezembro de 2012 e 2011, de acordo com os seguintes níveis de hierarquia de justo valor previstos na IFRS 7:

Nível 1: justo valor de instrumentos financeiros baseado em cotações de mercados líquidos ativos à data de referência de relato;

Nível 2: o justo valor de instrumentos financeiros não é determinado com base em cotações de mercado ativo, mas sim com recurso a modelos de avaliação. Os principais *inputs* dos modelos utilizados são observáveis no mercado; e

Nível 3: o justo valor de instrumentos financeiros não é determinado com base em cotações de mercado ativo, mas sim com recurso a modelos de avaliação, cujos principais *inputs* não são observáveis no mercado.

Ativos mensurados ao justo valor

	2012			
	Total	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Ativos financeiros ao justo valor reconhecidos em reservas – derivados de cobertura	700	–	700	–

	2011			
	Total	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Ativos financeiros ao justo valor reconhecidos em reservas – derivados de cobertura	429	–	429	–

Passivos mensurados ao justo valor

	2012			
	Total	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Passivos financeiros ao justo valor reconhecidos em reservas – derivados de cobertura	2.380	–	2.380	–

	2011			
	Total	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Passivos financeiros ao justo valor reconhecidos em reservas – derivados de cobertura	1.665	–	1.665	–

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 2012 e 2011, 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 2012 e 2011 as garantias prestadas pelo Grupo decompõem-se como segue:

	2012	2011
Garantias bancárias prestadas pela TAP S.A.		
Estado Português - Exploração das linhas dos Açores	4.234	2.715
Natwest – *Acquiring* referente a cartões de crédito	2.573	2.514
Tribunal do Trabalho	3.633	3.440
Aeronaves	21.166	15.891
Combustíveis	2.994	4.317
Outras	7.970	8.646
Garantias bancárias prestadas pela LFP		
Contratos de concessão de licenças de exploração das Lojas Francas	6.336	6.336
Garantias bancárias prestadas por outras Empresas do Grupo	534	393
Cauções prestadas a seguradoras	162	162
	49.602	**44.414**

O reforço efetuado, durante o corrente exercício, nas garantias bancárias prestadas pelo Grupo TAP, referentes a aeronaves, prende-se, essencialmente, com os contratos de locação operacional já existentes.

Compromissos de compra

Em 31 de dezembro de 2012 existiam compromissos financeiros, assumidos pela subsidiária TAP S.A., relativos a rendas de locação operacional de aviões e reatores, no montante de 245.068 milhares de Euros (218.876 milhares de Euros em 31 de dezembro de 2011) (Nota 27).

Adicionalmente, está contratada com a Airbus a compra futura de doze aeronaves Airbus A350, com mais três de opção, a receber entre 2015 e 2017. Contudo, decorrem negociações tendentes à assinatura de uma nova adenda que alterará as condições atuais.

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 2012.

Técnico Oficial de Contas

Sandra Candeias Matos da Luz

Conselho de Administração Executivo

Presidente	Fernando Abs da Cruz Souza Pinto
Vogal	Luís Manuel da Silva Rodrigues
Vogal	Fernando Jorge Alves Sobral
Vogal	Luiz da Gama Mór
Vogal	Manoel José Fontes Torres
Vogal	Michael Anthony Conolly

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 2012 (que evidencia um total de 1.650.705 milhares de euros e um total de capital próprio negativo de 380.805 milhares de euros, o qual inclui interesses não controlados de 8.599 milhares de euros e um resultado líquido negativo de 30.794 milhares de euros), a Demonstração consolidada dos resultados, a Demonstração consolidada do rendimento integral, a Demonstração consolidada das alterações dos 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 estão isentas de 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 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, 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 2012, 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 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.

Ênfase

9. Sem afetar a opinião expressa no parágrafo 7 acima, chamamos a atenção para as seguintes situações:

   i) Em 31 de dezembro de 2012, o Grupo TAP apresenta capitais próprios negativos, incluindo os interesses não controlados, no montante de cerca de 381 milhões de euros, tendo as demonstrações financeiras sido preparadas com base na continuidade das operações, a qual depende do suporte financeiro do acionista e da rentabilidade futura das operações. Adicionalmente, tal como previsto no artigo 35.º do Código das Sociedades Comerciais, por estar perdido metade do capital social, deverão ser tomadas as medidas necessárias para retificar esta situação;

   ii) Após a data de aprovação das demonstrações financeiras consolidadas, o Tribunal Constitucional proferiu no dia 5 de abril de 2013, o acórdão sobre o Orçamento de Estado para 2013, no qual foi declarada a inconstitucionalidade das suspensão do pagamento do subsídio de férias dos funcionários públicos prevista no artigo 29.º do Orçamento. A referida decisão implicará custos adicionais no Grupo TAP de cerca de 24 milhões de euros, os quais serão reconhecidos no exercício de 2013.

Lisboa, 10 de abril de 2013
PricewaterhouseCoopers & Associados
– Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.
representada por

José Pereira Alves, ROC

Em Grande no Porto | 1000

Relatório do Conselho Geral e de Supervisão 2012 TAP SGPS

1. O Conselho Geral e de Supervisão (CGS) levou a efeito a supervisão do Grupo TAP em 2012. Os trabalhos do Conselho encontram-se documentados nas atas das reuniões.

2. Nas reuniões do CGS participaram também o Presidente do CAE e os Administradores responsáveis pelas matérias em análise. A participação plena do CAE teve lugar nas reuniões do CGS dedicadas à apreciação das contas do exercício de 2011 e do orçamento para 2013, e à emissão de parecer sobre a proposta vinculativa apresentada pelas sociedades *Synergy Aerospace Corp.* e *Synergy Europa S.A.* relativa à privatização da TAP SGPS. O Presidente do CGS acompanhou regularmente a gestão da Empresa, tendo assistido às reuniões formais do CAE.

3. O CGS tomou conhecimento oportuno das deliberações do CAE que, nos termos estatutários, lhe foram submetidas para apreciação e deliberação, bem como das respetivas fundamentações e esclarecimentos.

4. A supervisão realizada pelo CGS ao longo de 2012 abrangeu o universo das empresas do Grupo TAP, com especial relevo para a TAP SA. O CGS procedeu à análise e amplo debate, com a administração executiva, das questões operacionais, financeiras e estratégicas que nesses domínios se vieram a colocar, tanto a nível do Grupo como a nível das empresas associadas, tendo, nos termos dos estatutos, emitido pareceres ou recomendações sempre que as circunstâncias o justificaram.

5. O CGS esteve reunido formalmente dez vezes durante o ano, tendo sido coadjuvado no seu trabalho pelas Comissões especializadas de Auditoria (CEA) e de Sustentabilidade e Governo Societário (CESGS), bem como pelo grupo de trabalho nomeado *ad-hoc* para assistir o Conselho em matéria de aplicação da política remuneratória. Estas comissões e grupo prestaram ao Conselho o necessário apoio em matérias das suas competências, próprias ou delegadas, designadamente nas que envolvem a verificação do cumprimento dos estatutos e preceitos legais aplicáveis.

6. Realizaram-se em 2012 oito reuniões da CEA. O Administrador responsável pelas matérias financeiras teve sempre participação ativa nessas reuniões. Ocasionalmente, sempre que a agenda de trabalhos o justificou, participaram também o Revisor Oficial de Contas, a Auditoria Externa e a Auditoria Interna. A CEA acompanhou, ao longo de 2012, a evolução da envolvente financeira do Grupo, com relevo para atividade da TAP SA e para a situação da M&E Brasil, pelo relevante impacto financeiro que tiveram nas contas do Grupo. Em matéria de tesouraria, a CEA, em estreita cooperação com o Administrador responsável pelas matérias financeiras, monitorizou a evolução dos fluxos de caixa ao longo do ano e acompanhou o processo de amortização da dívida do Grupo. A CEA foi informada, pelo referido Administrador, das diversas diligências efetuadas pela TAP junto de entidades financiadoras com vista, nomeadamente, a atenuar os efeitos da suspensão das negociações de empréstimos, em consequência do lançamento do processo de privatização e enquanto este se manteve em curso. A CEA verificou terem sido assegurados, ao longo do exercício, níveis de liquidez suficientes para o funcionamento do Grupo.

7. A CESGS reuniu sete vezes durante o ano. Os trabalhos da Comissão envolveram a supervisão das empresas associadas do Grupo TAP, na perspetiva da criação das condições necessárias para o crescimento sustentado do Grupo, nas vertentes económica, ambiental e social. Os administradores responsáveis por essas empresas apresentaram nessas reuniões as linhas gerais de evolução dos respetivos negócios debatendo com a CESGS os aspetos de maior impacto na sua sustentabilidade. Neste contexto, importa destacar a continuação da monitorização do processo de reestruturação da TAP M&E Brasil e o acompanhamento especial da operação de assistência em escala da SPdH no período de transição para uma nova composição acionista. Teve lugar no decurso do exercício de 2012, a conclusão do processo de alienação da participação de 50,1% da TAP SA no capital da SPdH.

8. Ao longo de 2012 o CGS levou a efeito – quer diretamente quer através das referias comissões especializadas – a supervisão da atividade do Grupo e das empresas associadas que o integram. Na TAP SA, negócio central do Grupo, salienta-se o agravamento de 90 ME (excluindo 4,3 ME de encargos com licenças de CO_2), relativamente a 2011, nos custos de combustível, rubrica que representa atualmente 35% dos custos de exploração da empresa. 73% desse agravamento ficou a dever-se ao efeito cambial no aumento do preço em euros. Por outro lado, apesar do contexto de recessão económica generalizada, verificou-se um significativo crescimento da operação (5%), do *load factor* (0,4 p.p.) e dos proveitos (7,2%). Este crescimento, aliado a ganhos de eficiência e forte contenção noutras rubricas dos custos, permitiu à TAP SA alcançar, pelo quarto ano consecutivo, um resultado líquido positivo, desta vez de 21 ME, resultado que merece destaque no contexto do transporte aéreo europeu.

9. Nas reuniões do CGS com a Administração Executiva, ao longo do ano, para além da atividade geral do Grupo e do acompanhamento específico das diversas unidades de negócio, foram também objeto de análise e debate outros assuntos de relevo para a sustentabilidade da TAP: prosseguimento da implementação do plano de redução de custos, em articulação com o processo de adaptação à TAP das medidas de consolidação orçamental; avaliação das necessidades e capacidade de financiamento do Grupo face à evolução da envolvente financeira global e do País, designadamente no contexto do processo de privatização em curso.

10. No quadro da Audição Prévia prevista no Artº 13º do Caderno de Encargos que regulou os termos e as condições da alienação de 95% do capital social da TAP, SGPS, S.A., aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros nº 88-A/2012, de 19 de outubro, foi solicitada ao CGS, pelo Acionista, a articulação com o CAE para emissão de Parecer sobre a proposta vinculativa apresentada pelas sociedades *Synergy Aerospace Corp.* e *Synergy Europa S.A.*. O CGS, reunido em sessão extraordinária expressamente convocada para o efeito, emitiu o seu parecer – com base na documentação que lhe foi disponibilizada pelo Acionista e após debate com o CAE –, o qual, nos termos da referida solicitação, se cingiu estritamente à apreciação da proposta do ponto de vista do seu *fit* estratégico com os interesses da TAP.

11. O Conselho apreciou o relatório de gestão e contas de 2012. O relatório evidencia um resultado líquido do Grupo de (-) 31 ME, resultado que, sendo negativo, reflete uma recuperação de 46 ME relativamente ao prejuízo observado no ano anterior. Neste resultado, a par da contribuição positiva da TAP SA, acima referida, pesaram, negativamente, os prejuízos incorridos nas associadas deficitárias, nomeadamente na TAP M&E Brasil (57 ME, contra 67 ME em 2011) e de forma menos expressiva na SPdH (2 ME, contra 11 ME em 2011), e pesou, positivamente, o lucro de 7 ME (contra um prejuízo de 2 ME em 2011) do conjunto das outras subsidiárias.

    Tendo também em atenção a recomendação da CEA e os relatórios do ROC e do Auditor Externo, o CGS deliberou, nos termos legais e estatutários, emitir parecer favorável sobre o referido relatório de gestão e contas, recomendando a sua aprovação pela Assembleia Geral da TAP SGPS.

12. O CGS deseja expressar o seu agradecimento à administração, trabalhadores e colaboradores da TAP, pelo seu destacado contributo pessoal, no exercício de 2012, para o desenvolvimento e sustentabilidade do Grupo.

Lisboa, 28 de março de 2013

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

Abreviaturas e Glossário

AEA	*Association of European Airlines*
APCER	Associação Portuguesa de Certificação
EASA	Agência Europeia para a Segurança da Aviação
IATA	*International Air Transport Association*
INAC	Instituto Nacional de Aviação Civil
IPAC	Instituto Português de Acreditação
ISO	*International Standards Organization*
LCC	*Low Cost Carrier*
MRO	*Maintenance Repair and Overhaul*
OEM	*Original Equipment Manufacturer*
QTC	*Quick Transfer Center*

Block Hours	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.
	CO_2 Dióxido de Carbono 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.
Code-Share	Código repartido Acordo entre duas companhias a operar em parceria, mediante a qual oferecem serviços no mesmo avião, mantendo os respetivos códigos IATA, números de voo e marcas.
Hub	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 *Hub* 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.
Hub and Spoke	Modelo de operação que possibilita a ligação entre destinos com menor fluxo de tráfego entre si, através de um aeroporto *hub*, sempre que não seja exequível um serviço direto.
Load Factor de passageiros	Número total de passageiro-quilómetros (PKU) dividido pelo número total de lugar-quilómetros (PKO).
Multi-hub	Sistema de operação por conexão entre diversos *hubs*, que possibilita uma oferta acrescida de destinos através do acesso às diversas redes que se desenvolvem a partir de cada *hub*.
PKO	Lugar-quilómetro Número total de lugares disponíveis para venda multiplicado pelo número de quilómetros voados.
PKU	Passageiro-quilómetro Número total de passageiros, multiplicado pelo número de quilómetros voados.
Pontualidade	*Standard* da Indústria, medido pela percentagem do número de voos com partidas até 15 minutos após a hora da partida publicada em horário.
Regularidade	Percentagem de voos efetivamente realizados, do total de voos planeados.
Revenue Management	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.
Yield de Passageiros	Receita do tráfego de passageiros dividida pelo número total de passageiro-quilometros (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

diagonaldesign

Fotografia

TAP PORTUGAL

Tiragem

400 Exemplares

Depósito Legal

182.801/13

julho 2013

TAP PORTUGAL

de braços abertos *with arms wide open*

A STAR ALLIANCE MEMBER

TAP, SGPS, S.A.
Apartado 50194, 1704-801 Lisboa
Tel. +351 21 841 50 00
Fax +351 21 841 57 74
www.flytap.com