



## CONFERÊNCIA DE IMPRENSA

### NOVO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA TAAG, SA

15.05.2023

Queremos, antes mais, saudar a classe jornalista (aqui representada) que consideramos como parceiros privilegiados da TAAG. Agradecemos a presença de todos e reiteramos o interesse da TAAG em estabelecer com todos uma relação de privilégio, respeito e longevidade.

No passado dia 5 do corrente mês o Relatório e Contas da TAAG referente ao Exercício de 2022 foi aprovado em Assembleia Geral de Accionistas.

Dentro dos deveres de prestação contas, este Conselho de Administração, por via desta Conferência de Imprensa vem comunicar com o nosso público, clientes e potenciais parceiros, sobre os resultados de 2022 espelhados no referido relatório e nessa partilha falar um pouco sobre o percurso que vimos fazendo - De onde viemos, onde estamos e para onde vamos.

A TAAG – Linhas Aéreas de Angola, S.A., no âmbito do seu compromisso com o País e com o passageiro tem, como parte da sua missão, contribuir para o desenvolvimento quer por via da utilização prudente dos recursos públicos, como pela melhoria contínua da mobilidade e democratização do acesso às viagens aéreas.

Os serviços de transporte aéreo constituem um factor de desenvolvimento económico e social. Assumindo o seu papel, a TAAG posiciona-se como um viabilizador do efeito multiplicador da aviação na economia, no turismo, na eficiência logística, na facilitação das exportações e noutros segmentos de negócios e transacções comerciais.

É um facto que durante o período pós-independência de Angola, a TAAG tem obtido sistematicamente resultados negativos. É igualmente factual, que a performance deficitária da Companhia é em parte explicada por problemas estruturais persistentes que impactam a cadeia de valor do sector da aviação civil em Angola, cujas ineficiências foram historicamente absorvidas pela TAAG. A pandemia COVID-19 agravou este paradigma, uma vez que afectou seriamente todo o sector da Aviação Civil, com a queda prolongada do tráfego aéreo, desafiando a viabilidade financeira de todos os agentes económicos do sector, a estabilidade de emprego e condições de trabalho.

Enquadrada na visão de reformas para o sector estabelecida pelo Ministério dos Transportes, o nosso Conselho de Administração tem uma firme convicção quanto à viabilidade da implementação da Reestruturação e Transformação da Companhia que permita à TAAG alcançar a excelência operacional e a sustentabilidade financeira necessárias à criação de valor para o País.

As medidas adoptadas pelo nosso Conselho de Administração confirmam que a TAAG, é uma Companhia com um negócio viável. Temos imprimido um ritmo positivo de recuperação dos níveis de actividade de 2019 nas métricas chaves do sector e os resultados de 2022 suportam a convicção de um negócio de aviação sustentável com resultados positivos.

Não obstante as adversidades do contexto actual e os desafios adicionais colocados pelos efeitos cambiais, estamos mais próximo da meta.

## **1. A REALIDADE QUE NOS PROPUSEMOS MUDAR**

Em Outubro de 2021 chegamos a TAAG.

A garantia de padrões básicos operacionais e consistência na entrega, tornara-se num grande desafio para a TAAG. Tais factores estavam na base do seu baixo desempenho global e do círculo vicioso do negócio. O início da jornada de transformação mostrava-se desafiante pois encontrava a Companhia num estado de inoperância extremamente agravada por dois anos da pandemia Covid-19.

A ausência de liquidez (uma posição de tesouraria de apenas 6 dias e altos níveis de endividamento), o baixo nível de motivação da força de trabalho e ausência de trabalho em equipa, aliados aos sérios constrangimentos na gestão dos activos com grande número de aeronaves parquedadas ou com fiabilidade reduzida, entre outros, demonstraram a magnitude dos desafios que tínhamos em mãos.

Sem querer descrever de modo detalhado essa realidade, que afinal ainda se faz sentir em muitas áreas da companhia, a ausência de uma estratégia de longo prazo, a falta de foco no cliente, o incumprimento de tarefas essenciais para a manutenção da operação, a desintegração de sistemas e a exposição a fraude, bem como os níveis de paralisia dentro de uma organização tão narcisista, hierarquizada e conformada a hábitos e práticas há muito descontinuados em organizações modernas impôs-nos um sentido de emergência.

Porém, com a pandemia, estávamos (e ainda estamos) num contexto em que todos os dias companhias áreas deixavam de existir. Tornava-se, crítico e primordial iniciar de forma emergencial um processo de transformação da organização com tomada de medidas correctivas de impacto imediato para garantir a sobrevivência da Companhia.

A contratação da Luftansa Consulting permitiu-nos por via do seu diagnóstico, aceder de forma sistematizada e aprofundada as debilidades da organização e traçar o nosso percurso. Por outras palavras tínhamos que capacitar a organização para: TRANSPOR, TRANSFORMAR-SE E TRANSCENDER. Embora aparentemente sequenciais as fases deste percurso não são estanques - o futuro que queremos começa hoje e entendemos que para transpor obstáculos sérios, transformar a organização e alterar a cultura para que a TAAG possa transcender e prosperar pressupões acções que se reflitam numa visão de longo prazo.

Tínhamos quatro elementos positivos para acreditar e começar: activos por recuperar; pessoas para transformar; clientes ávidos por satisfação; e um mercado africano por explorar.

## **2. O PERCURSO: TRANSPOR, TRANSFORMAR, TRANSCENDER**

### **i. TRANSPOR**

As grandes linhas de mudança começaram a ser introduzidas a partir do início do ano de 2022 e está, atualmente, em curso. Trata-se de uma mudança operacional, mas também de cultura

organizativa, que inclui a adequação dos quadros e o realinhamento dos negócios, requerendo várias intervenções num espaço temporal curto. Numa fase inicial a nossa gestão tática e em modo de emergência visou sobretudo:

**Ponto de vista Operacional:** Assegurar a integridade, eficiência, qualidade e segurança operacional das aeronaves, bem como, a sua fiabilidade

**Ponto de Vista do Controlo:** Adoptar mecanismos de controlo de compras e contratação e de supervisão da área comercial e vendas, para redução e mitigação da fraude

**Ponto de Vista da força de Trabalho:** Adequar o pessoal às tarefas de urgência para estabilizar a organização, estabelecendo sucessões, testando o talento e garantindo o engajamento da força de trabalho jovem e que se considerava marginalizada

**Ponto de Vista Financeiro:** reduzir custos e identificar fontes de receitas, evidenciando o esforço de cobrança e renegociação de perdões de dívidas históricas com fornecedores operacionais indispensáveis, honrando os novos acordos para reganhar a credibilidade e reduzir risco de disrupção da operação.

O primeiro semestre de 2022 terminou com as contas aprovadas e auditadas, confirmando a viabilidade do negócio baseada numa gestão rigorosa e criteriosa dando lugar à distribuição de um bónus salarial pelo desempenho, no final do primeiro semestre, a toda a força de trabalho efectiva.

É possível identificar ganhos nas diferentes áreas (financeira, comercial, operacional, capital humano, gestão de compras e contratos etc.)

Trata-se de mudanças que vão desde o estabelecimento de uma nova forma de governança e estrutura orgânica, que permitiu a definição do Modelo de Negócios, Visão, Missão e Valores da organização, até a instituição de um maior controle e geração de poupança com uma abordagem agressiva de renegociação e pagamento de dívidas históricas.

É igualmente possível identificar melhorias de eficiência e segurança operacional. A substituição de delegações internacionais por Contratos Gerais de Serviços (GSA – General Service Agreement), o aumento de frequências e rotas e o diagnóstico e investimento na manutenção e recuperação das aeronaves e a realização de auditorias internacionais e da ANAC são exemplos disso.

Também foi possível obter receitas extraordinárias com a aposta no segmento da Carga e o aumento de rotas e frequências.

Do ponto de vista da força de trabalho podemos verificar a instituição do Comité de Capital Humano e Remunerações, com aprovação das políticas e processos de foro organizacional, visitas de campo a áreas de trabalho a implementação de novos canais de comunicação da organização para partilha de informação com os colaboradores sobre as conquistas da empresa e o desenvolvimento da TAAG (encontros presenciais, *flashnews* e outros) bem como a regularização da dívida com o INSS e a retoma dos processos naturais de reforma.

O melhor rigor na gestão financeira da empresa, traduziu-se em algumas melhorias no processo orçamental, na adopção de mecanismos de controlo e na identificação de oportunidades de economizar custos e aumentar a receita e numa posição de Tesouraria que chegou a atingir o pico de 155 dias encontrando-se agora em 111 dias.

### **Constrangimentos da Mudança**

Não tem sido um processo sem turbulências. Mudanças tão urgentes e tão profundas não são conseguidas sem adversidades ou sem trazer a superfície problemas antigos e dores prolongadas.

O início do segundo semestre do ano de 2022 conheceu o movimento sindical e a greve dos pilotos (crises cuja gestão consumiu cerca de 4 meses) que culminou com aumentos salariais a partir do mês de Novembro de 2022.

Ao longo deste processo de transpor obstáculos foi possível identificar várias oportunidades para reduzir custos e aumentar a receita, porém essas oportunidades não eram aproveitadas, quer pela falta de sistemas, ou por cultura de conformismo pautado pelo “sempre foi feito assim” ou ainda pelo simples não fazer e resistir a mudança alimentado por jogos baixos de intriga, insulto e calúnia nas redes sociais e em particular em WhatsApps anónimos. Trata-se de uma realidade com raízes profundas e hábitos instalados ao longo de décadas.

O processo de diálogo interno com a força de trabalho e com os sindicatos é permanente e é o caminho que escolhemos, aumentando as sessões de engajamento, as visitas às áreas e às escalas.

Uma comunicação efectiva e alinhamento estratégico do ecossistema da aviação civil em Angola é fundamental para que todos os players de mercado prosperem, sendo imprescindível que, nós, TAAG, Autoridade da Aviação Civil, Gestão Aeroportuária e demais agentes que operam no espaço aeroportuário ou fazem parte da cadeia de valor, evoluamos para níveis de padrão internacional da indústria, pois ainda estamos longe disso.

As debilidades financeiras impactaram o foco e a priorização da satisfação completa de dívidas com fornecedores, das acções viradas para o cliente, bem como, na optimização da frota sobretudo no que respeita aos interiores das aeronaves, melhoria do produto do catering e do serviço. É nelas que tem incidido a nossa actividade mais recente.

Enquanto isso estamos também a buscar soluções para um maior controlo de modo a pôr fim ao furto de bens e materiais e stock destinado a dar maior conforto ao nosso passageiro, impondo-se uma maior disciplina e rigor nas respectivas áreas.

Não podemos deixar de referir também aos grandes desafios que nos são impostos pela cadeia internacional de produção e fornecimento, pois tais desafios têm afectado seriamente quer os nossos stocks de peças de reposição na área de manutenção de linha, quer os nossos esforços de melhoria do serviço a bordo e de igual modo os nossos planos de optimização e crescimento da frota.

## ii. TRANSFORMAR

Estamos a mudar.

O processo de transformação da TAAG tem de ser necessariamente profundo e implicando uma mudança de cultura corporativa, dando vida a uma nova companhia com nova imagem e uma nova dinâmica organizacional, com o intuito de servir mais e melhor Angola, com o foco na rentabilidade do negócio e com tolerância zero a violações, incumprimentos de normativos e padrões da indústria.

Esse processo passa certamente por dotar capacidade a TAAG para:

- Competir como Sociedade Anónima centrada no cliente e na rentabilidade, afastada do paradigma puramente prestativo do serviço público;
- Perfilhar uma cultura de responsabilização e um modelo de gestão de excelência e com sentido de urgência, de alta produtividade e desempenho;
- Adotar soluções tecnológicas capazes de integrar os desafios de transformação digital como parte inerente do seu processo e jornada transformacional.

Para 2023, perspectiva-se que a TAAG consiga aproximar-se das empresas de aviação de referência mundial em termos dos *Key Performance Indicators (KPIs) – Indicadores de Desempenho*.

É igualmente necessário, garantir um processo de recuperação e transformação socialmente responsável e sustentável, com foco na racionalidade dos recursos e na dignificação das pessoas, em consonância com os objetivos de crescimento económico e desenvolvimento humano de Angola e África, a fim de, tornar a Aviação Civil e a Companhia de bandeira mais resilientes e solidamente preparadas para o futuro.

A reestruturação do Capital Humano da TAAG tem que inevitavelmente acompanhar a reestruturação das operações. A TAAG apresenta uma estrutura de Capital Humano sobredimensionada face aos seus pares. Deste universo, 78% dos seus trabalhadores requerem uma atenção especial para aumento do nível de competências técnicas. Tal contempla também o aumento de formação de modo melhorar a absorção da informação com o fim de assegurar mudanças comportamentais mais sustentáveis, e de proporcionar oportunidades de elevação dos níveis de escolaridade ali onde for possível.

Para tal, a reestruturação e transformação da TAAG passa inevitavelmente por um programa de assistência financeira à Companhia e de políticas sociais aos trabalhadores, sendo que ambas vertentes exigem recursos importantes e medidas coordenadas.

## iii. TRANSCENDER

### A Visão Estratégica

Para Transcender, espera-se ter uma TAAG que abandone a visão de ser uma empresa unicamente virada para Angola e prosseguir uma estratégia através da reestruturação e melhoria de desempenho, para se tornar numa companhia aérea de escolha na região da

África Austral – Ser a preferência na região e uma referência no mundo. Por forma a acautelar o interesse estratégico do Estado, entendemos ser importante garantir o reposicionamento sólido da Companhia de forma célere e ágil. É particularmente relevante incorporar os desafios e benefícios resultantes de um Mercado Único Africano de Transporte Aéreo (SAATM - 2024) e, da abertura do Novo Aeroporto Internacional de Luanda António Agostinho Neto, bem como, todas as oportunidades que decorrerão da cooperação económica dos países da África Austral (SADC). O ambiente de mercado (incluindo taxas de crescimento macroeconómico), a posição actual da TAAG com posição dominante a nível doméstico, as mudanças no cenário competitivo na região e em Africa e a adopção de uma nova frota regional e intercontinental são uma fundação forte e necessária para a TAAG atingir esses objectivos, devendo a TAAG:

- Capitalizar a sua posição geográfica como uma vantagem competitiva no mercado africano de aviação;
- Trabalhar nas várias oportunidades internas identificadas para racionalizar custos e aumentar receitas no transporte de passageiros e nos serviços de carga aérea, fechando a lacuna na rentabilidade, com geração de fluxos de caixa operacionais com o intuito de reduzir os níveis de dívida e realizar novos investimentos;
- Buscar a infusão de recursos por parte do Governo para fazer face aos actuais níveis de endividamento, complementada com uma gestão responsável e progressiva dos mesmos, sustentada pela prestação atempada de contas.
- Avançar para uma rentabilidade sustentada a multinível tal como definido nas estratégias e premissas do plano de negócios.

### **O Plano de Negócios**

Nos termos do Plano de Negócios prevê-se a materialização de uma Companhia operacionalmente eficiente e financeiramente sustentável, com um crescimento orgânico em África, viabilizando a estratégia de desenvolvimento do hub em Luanda.

Prevê-se também um ajustamento da estrutura de frota propriedade da TAAG, passando da frota actual que é totalmente própria para uma estrutura de propriedade mista, composta por aeronaves próprias e aeronaves em regime de aluguer. A descontinuidade de algumas aeronaves da frota existente poderá passar por uma estratégia de alienação ou, pelo aluguer a terceiros tal como a operação de Dry-Lease realizada com a TACV (Transportes Aéreos de Cabo Verde), que pressupõe apenas a cedência de aeronave.

A TAAG deverá realizar investimentos contínuos, determinantes para melhorar a sua infraestrutura e o seu equipamento operacional e de tecnologias de informação, a fim de se preparar para o futuro próximo, sendo estes imperativos imediatos e catalisadores do sucesso da estratégia empresarial.

O custo por quilómetro de assentos disponível (CASK) deverá alinhar com a métrica de companhias congéneres, por forma a garantir a sua competitividade internacional. Isto significa que a nível organizacional, a TAAG precisará de afinar a sua força de trabalho permanente, com programas combinados de motivação, reforma, sucessão e formação,

rescisão consensual ou adesão voluntária a reformas antecipadas, bem como, recrutamento estratégico e sub-contratação de capacidade e conhecimentos especializados adicionais.

Finalmente, para a concretização bem-sucedida do Plano de Negócios temos estado a trabalhar de forma coordenada com os Accionistas e com os Ministérios dos Transportes e das Finanças para conseguirmos um esforço global de saneamento do balanço e capitalização. Há a certeza de que as soluções desenhadas, possíveis e equilibradas venham a acontecer em breve.

### **Propósito da TAAG**

**A nossa companhia começa a ser vista hoje no âmbito internacional como uma estrela que renasce. Siamo uma estrela a romper e a afirmar-se no horizonte.**

*O horizonte representa uma perfeita dança de possibilidades.*

*O desejo de uma família de se reunir com seus entes queridos, o desejo de um viajante explorar o mundo, um empresário e a sua “próxima oportunidade” ou o futuro emocionante de um jovem.*

*Não importa quão rápido nos movamos ou quão longe vamos, o horizonte permanece fora de nosso alcance, convidando-nos a ampliar os nossos limites.*

*Fazemos do horizonte o nosso objetivo, para inspirar uma nova geração a navegar com esperança rumo ao desconhecido.*

*Convidamos o mundo para descobrir o que a África realmente é. E, para lembrar que essa excelência é um voo que nunca acaba.*

*À medida que Angola se torna a nova porta de entrada para África, seremos a ponte que permite ao mundo abraçar o seu verdadeiro potencial. Tornamo-nos na nave através da qual, as paixões são exploradas.*

**Estamos prontos para inspirar o mundo com nossa energia, porque na TAAG fazemos os sonhos descolar.**

O Conselho de Administração