

# 2022 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

LUANDA, 15 DE MAIO DE 2023.



**TAAG**  
Linhas Aéreas de Angola

# DE LUANDA PARA O MUNDO





# Conselho de Administração



Chairwoman  
Ana Major



CEO  
Eduardo Fairen



CFO  
Gabriela Bastos



CCO  
Lisa Mota Pinto



COO  
Steve Azevedo



CLO  
Suzana Ramos



Non-Executive  
Rui Carreira

# Ano de desafios e mudança

---

- **Plano de transformação** revela-se **eficaz**
- A TAAG atingiu novos recordes financeiros com **Resultado Líquido Positivo em AOA**
- Recuperação da capacidade, da receita e aumento da oferta de destinos
- **Redução de custos**, renegociação de contratos e dívidas
- Recuperação da **credibilidade internacional**
- **Contexto continua a ser desafiador e incerto** com o risco de recessão global, dos níveis de inflação, dos preços dos combustíveis e da volatilidade cambial
- Necessidade de **optimizar o alinhamento do ecossistema da aviação civil em Angola**
- Necessidade de **contínuo suporte dos accionistas** e stakeholders relevantes

# O PERCURSO

**Ana Major**  
**Presidente do Conselho de Administração**

# A REALIDADE EM MUDANÇA



# JORNADA TRANSFORMACIONAL

## **TRANSCENDER** Mudança estratégica

### **Triunfar: Crescer e Prosperar**

- Ter o Cliente no centro da operação
- Ousar caminhos e maximizar receitas

## **TRANSFORMAR** Mudança Estrutural



### **Revitalizar: Capitalizar e Restrukturar**

- Optimizar a estrutura de custos e balanço
- Alterar o modelo de negócios
- Agilizar a organização

## **TRANSPOR** Mudança Operacional



### **Responder: Sobreviver e Perseverar**

- Romper o ciclo de sangramento financeiro
- Foco na liquidez: reduzir custos e crescer receita
- Ajustar negócios e a organização

# Rumo a Novos Horizontes

## TRANSPOR

Sobreviver e Perseverar

- Preservar posição de tesouraria
- Reduzir custos | maximizar receita
- Garantir segurança e a eficiência operacional
- Aumentar níveis de controle e disciplina
- Conformer, reforma e desobrigar pessoas

## TRANSFORMAR

Recapitalizar e Restruturar

- Garantir liquidez e solvabilidade
- Disseminar governança e controle
- Modernizar produto e serviço
- Crescer a frota de aeronaves
- Mais frequências | Novas rotas
- Digitalizar transversalmente
- Renovar imagem e marca
- Atrair e reter talento

## TRANSCENDER

Crescer e Prosperar

- Maximização da rentabilidade
- Excelência operacional
- Modernização da frota
- Mais conexões | Melhores alianças
- Preferência regional | Referência internacional
- Tarifas competitivas
- Cifra de 3 milhões de passageiros
- Talento especializado e otimizado



# VISÃO ESTRATÉGICA PARA TRANSPOR, TRANSFORMAR E TRANSCENDER

## VISÃO

*SER ESCOLHA COMO COMPANHIA AÉREA PARA SERVIÇOS DE PASSAGEIROS E CARGA, QUE CONECTAM A ÁFRICA AUSTRAL AO MUNDO COM FOCO NA SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO*

## MISSÃO

*TAAG, UMA COMPANHIA QUE SE ORGULHA POR OFERECER SERVIÇOS AÉREOS DE EXCELÊNCIA, SEGUROS, FIÁVEIS, MODERNOS E CENTRADOS NO CLIENTE, GERANDO VALOR PARA TODOS OS STAKEHOLDERS*

## PILARES ESTRATÉGICOS

<b>Pessoas e comunidades</b> Ser um empregador de eleição, apoiando uma força de trabalho motivada e qualificada, contribuindo assim para o desenvolvimento social	<b>Conectividade (hub)</b> Oferecer uma grande rede (própria ou em parceira), com conectividade eficiente através do hub LAD	<b>Superioridade comercial</b> Impulsionar o aumento da satisfação do cliente, a quota de mercado, bem como, volumes e receitas nos mercados escolhidos (passageiros e carga)	<b>Excelência Operacional</b> Fornecer consistentemente segurança, fiabilidade, eficiência de processos e de custos, bem como, sustentabilidade	<b>Eficiência Organizacional</b> Estabelecer estruturas frugais, com governação corporativa e processos de tomada de decisão de qualidade	<b>Sustentabilidade Financeira</b> Impulsionar vigorosamente a rentabilidade, como base para o crescimento
---	---	--	--	--	---

VIABILIZADORES

Parcerias  
Inovação e Tecnologia  
Infraestrutura  
Cultura

# O IMPACTO DAS MUDANÇAS



**Eduardo Fairen**  
**Presidente da Comissão Executiva**

# Medidas de Maior Impacto nos Resultados

1	Maior rentabilização de activos com investimento em manutenção, fiabilidade e optimização do uso da frota	6	Impulsionamento da Carga
2	Incremento de rotas e frequências com impacto no aumento significativo das vendas e passageiros	7	Centralização de contratos e compras, suspensão/rescisão de contratos onerosos
3	Alteração do modelo de representação internacional com substituição de delegações comerciais por GSA's	8	Renegociação de dívidas com captura de poupanças e aumento de credibilidade
4	Garantias de Safety com implementação de Sistemas integrados de gestão e realização de auditorias (IOSA e EASA )	9	Alteração de processos e implementação de sistemas e controles
5	Novas Parcerias (Iberia, Gol e TACV) resultando em maior conectividade e posicionamento para futuros negócios	10	Regularização da dívida com INSS e retoma do processo natural de reformas

# Obstáculos Mais Relevantes Encontrados

Frota desadequada para as rotas operadas e <i>backlog</i> de manutenção significativo	1	6	Infraestrutura de IT obsoleta
Frágil posição de tesouraria (6 dias de caixa)	2	7	Fraco nível de controlo interno (finanças, comercial, operações) permeável a práticas não profissionais e corrupção
Contratos onerosos e acima dos preços de mercado internacional (~30%)	3	8	Segmento de negócio da carga em risco de ser uma potencial oportunidade perdida
Força de trabalho desmotivada e com necessidades profundas de formação	4	9	Inconsistência da experiência e produto a bordo
Escritórios antigos, sem manutenção tempestiva e sem condições de trabalho	5	10	Ecossistema da aviação civil em Angola não alinhado devido a pressões externas

# Medidas com Impacto no Futuro



## Finanças

Capitalização e saneamento complementar em discussão com MinTrans/MinFin, havendo o compromisso desta acção ficar encerrada até ao mês de Junho



## Operações

Frota A220 e frota de longo curso em negociação

Objectivo de crescimento (passar de 20 para 50 aviões em 2027)

Gestão dinâmica de frota

TAAG no Novo Aeroporto Internacional de Luanda

Novas Instalações, operação centralizada e novos destinos



## Cliente

Jornada do passageiros em revisão e para breve novo conceito de serviço a bordo

Novo website e processo de digitalização do serviço

*Rebranding*



## Pessoas

Talento e cultura organizacional

Mudança de nova sede

Manutenção do emprego e preparar a nova geração TAAG (estimamos recrutar 1.400 quadros com formação superior até 2027!)



## Sistemas

Nova infraestrutura de IT, digitalização de processos (*paperless*) e incorporação de IA

# RESULTADOS 2022

Gabriela Bastos  
Administradora Financeira



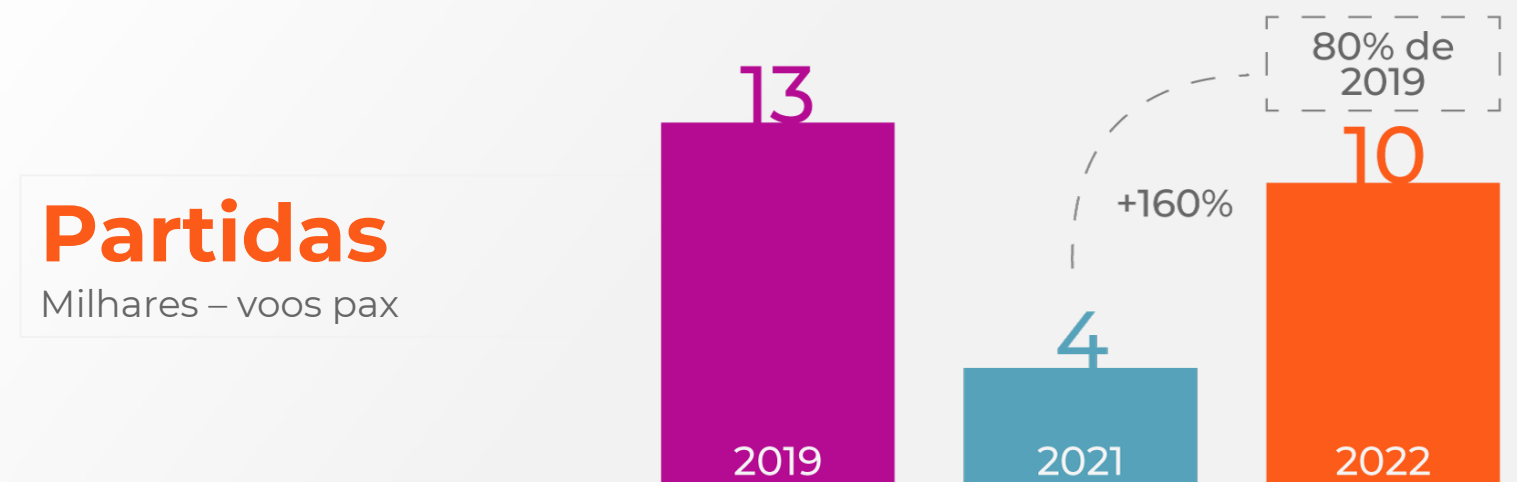
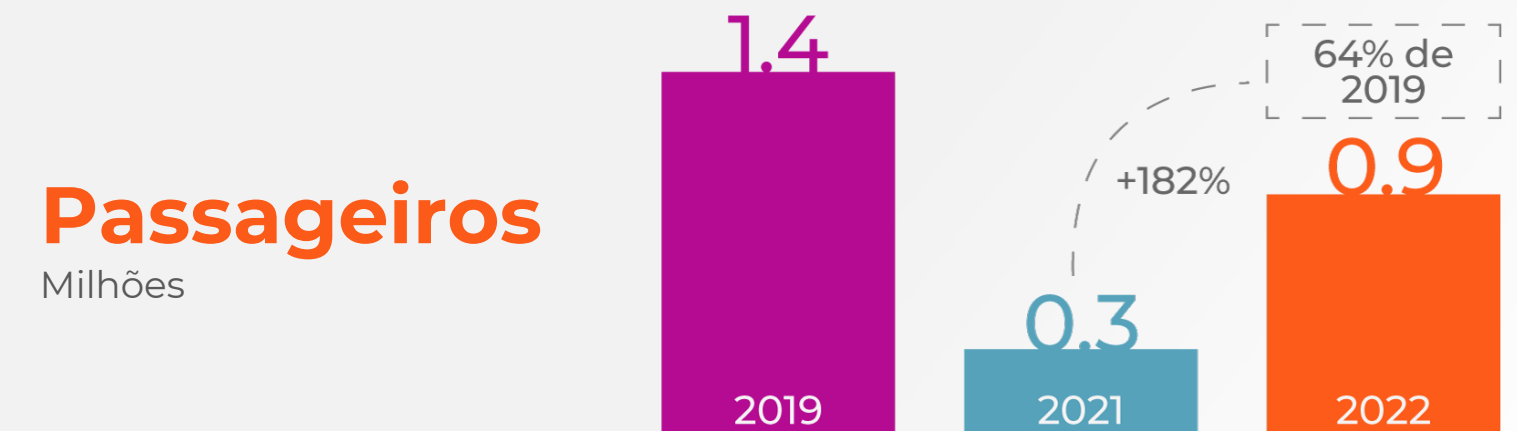
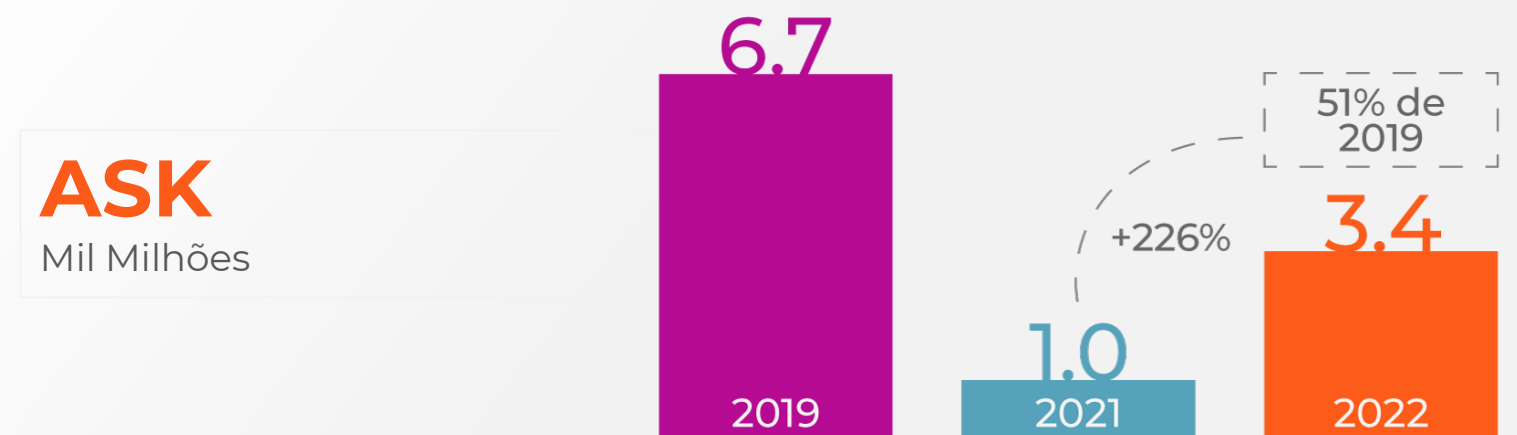
# Histórico Desempenho Financeira em AOA

em AOA	31 / 12 / 2022	31 / 12 / 2021	31 / 12 / 2019	Var. FY22, FY21	%	Var. FY22, FY19	%
<b>Total das Receitas Operacionais</b>	1 90 404 363 722	1 07 905 723 81 4	1 32 468 251 309	82 498 639 908	76%	57 936 112 41 3	44%
Custos e perdas operacionais	-1 56 394 669 1 56	-91 061 788 748	-1 41 01 8 987 209	-65 332 880 408	72%	-1 5 375 681 947	11%
Custos com o pessoal	-44 124 271 820	-41 982 233 693	-44 011 357 630	-2 142 038 127	5%	-112 91 41 89	0%
Amortizações	-25 356 688 279	-28 929 91 5 781	-36 140 61 4 376	3 573 227 502	-12%	1 0783 926 097	-30%
<b>Total dos Custos Operacionais</b>	<b>-225 875 629 255</b>	<b>-1 61 973 938 222</b>	<b>-221 170 959 21 5</b>	<b>-63 901 691 033</b>	<b>39%</b>	<b>-4 704 670 040</b>	<b>2%</b>
<b>Resultados Operacionais</b>	<b>-35 471 265 534</b>	<b>-54 068 21 4 408</b>	<b>-88 702 707 906</b>	1 8 596 948 874	<b>-34%</b>	53 231 442 373	<b>-60%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-1 011 4 577 255</b>	<b>-25 138 298 627</b>	<b>-52 562 093 531</b>	1 5 023 721 372	-60%	42 447 51 6 276	-81 %
<b>Margem EBITDA</b>	<b>-5%</b>	<b>-23%</b>	<b>-40%</b>				
Resultados financeiros - ganhos/(perdas)	1 0 522 647 581	24 271 866 389	-29 043 698 704	-1 3 749 21 8 808	-57%	39 566 346 285	-136%
Resultados não operacionais/ extraordinários - ganhos/(perdas)	25 408 761 848	-50 349 476 666	-1 6 879 304 750	75 758 238 51 4	-150%	42 288 066 598	-251 %
<b>Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>460 143 895</b>	<b>-80 145 824 685</b>	<b>-134 625 711 360</b>	80 605 968 580	-101 %	135 085 855 255	-100%

Relatório do Auditor Independente emite **opinião sobre as contas sem reservas, com uma ênfase,** chamando à atenção para a necessidade do apoio accionista no processo de recapitalização e reestruturação financeira da Empresa.

# Métricas de volume a recuperar mas ainda abaixo dos níveis pré-pandemia

- As métricas de volume aumentaram significativamente face a 2021, numa tendência de **recuperação consistente e sólida** dos níveis pré-pandemia, não obstante a frota em operação ser mais reduzida, o que representa uma **operação mais eficiente**.
- Os ASKs cresceram 226% face a 2021, atingindo 51% dos níveis de 2019.
- O número de passageiros transportados aumentou 182% face a 2021, representando 64% dos níveis de 2019.
- O número de partidas aumentou 160%, atingindo 80% dos níveis de 2019.





# Receita unitária acima dos níveis pré-pandemia

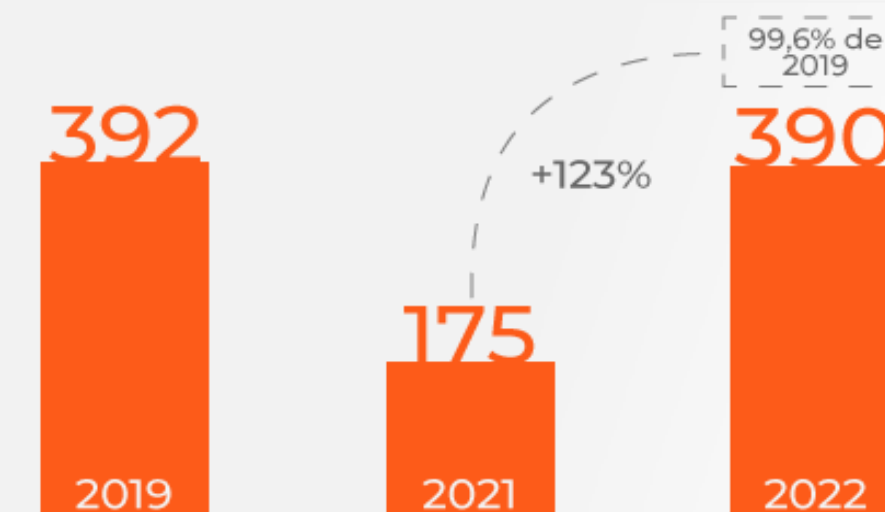
O Total das Receitas Operacionais de 2022 ascendeu a 390M\$, superior a cerca de duas vezes o volume de receitas do ano completo de 2021.

Quando comparado com o indicador de 2019, período pré-covid, o **cômputo das receitas operacionais de 2022 representaram 99,6% deste indicador para o ano completo de 2019**, assumindo assim uma recuperação efectiva das receitas que supera as perspectivas da IATA, apesar de -49% dos ASKs face a 2019.

A receita de passageiros corresponde a cerca de 80% do total das receitas operacionais. **Constatou-se níveis de receitas unitárias acima dos níveis de 2019**, impulsionadas por tarifas mais competitivas e melhores taxas de ocupação (*load factors*), indicando uma melhoria substancial na estratégia de vendas, distribuição e precificação, gerando uma mais eficiente utilização dos activos, factores indispensáveis à sustentabilidade financeira da TAAG.

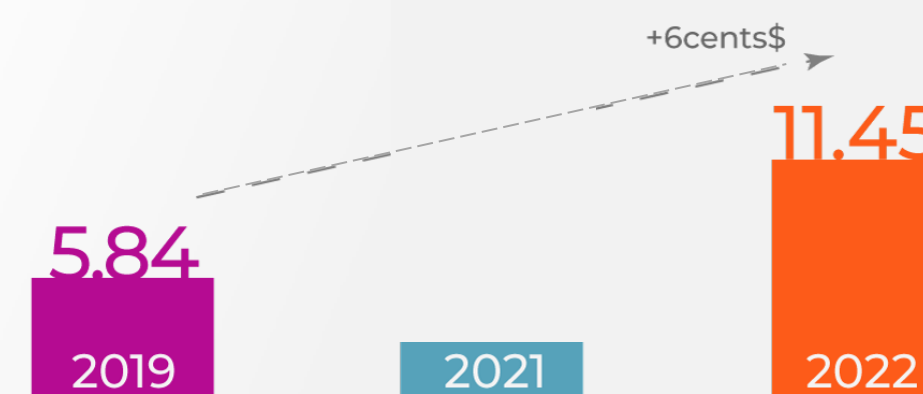
## Total de Receitas Operacionais

USD Milhões



## RASK

USD Cents

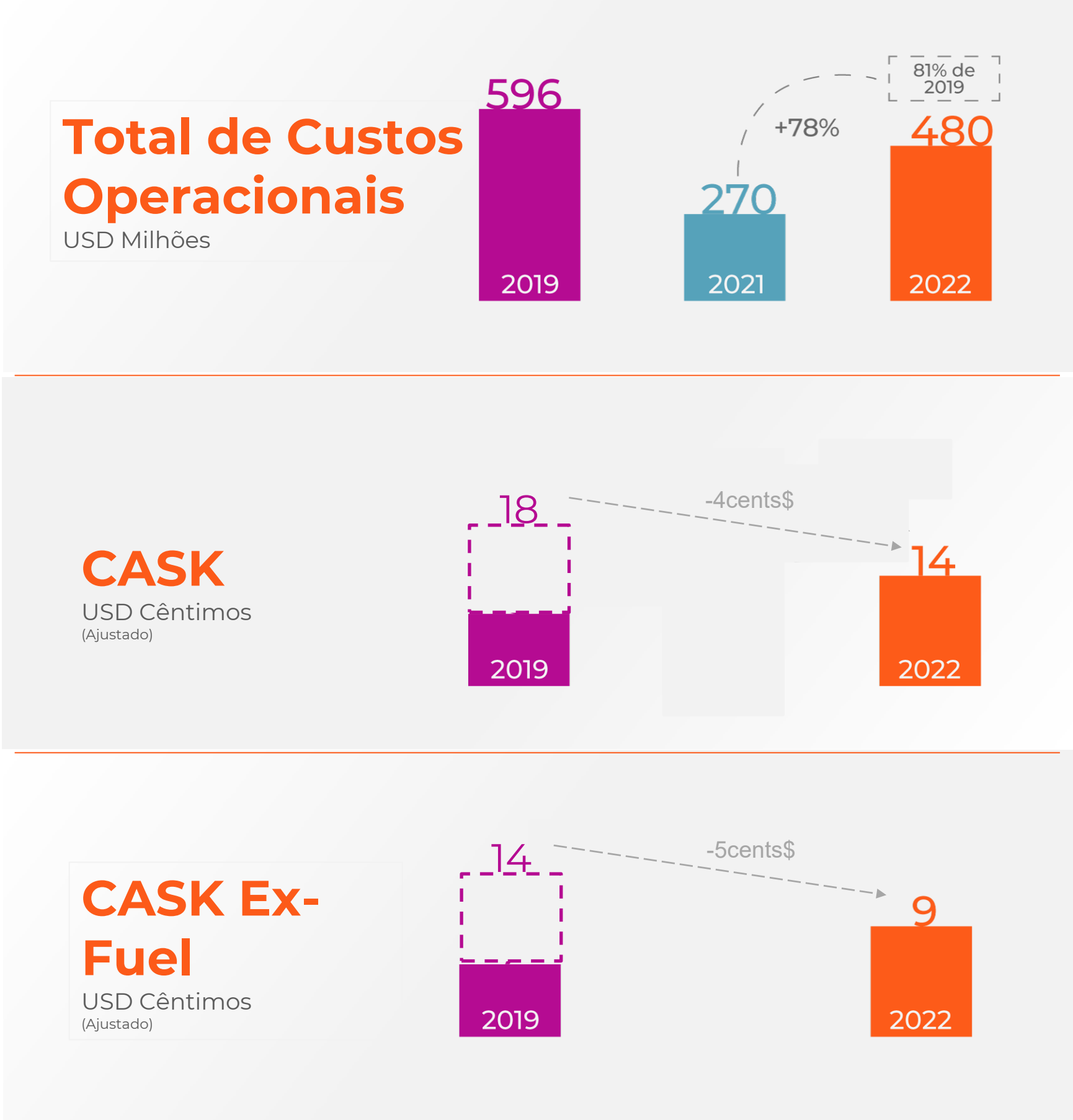


# Progresso alcançado para a melhoria de todos os custos

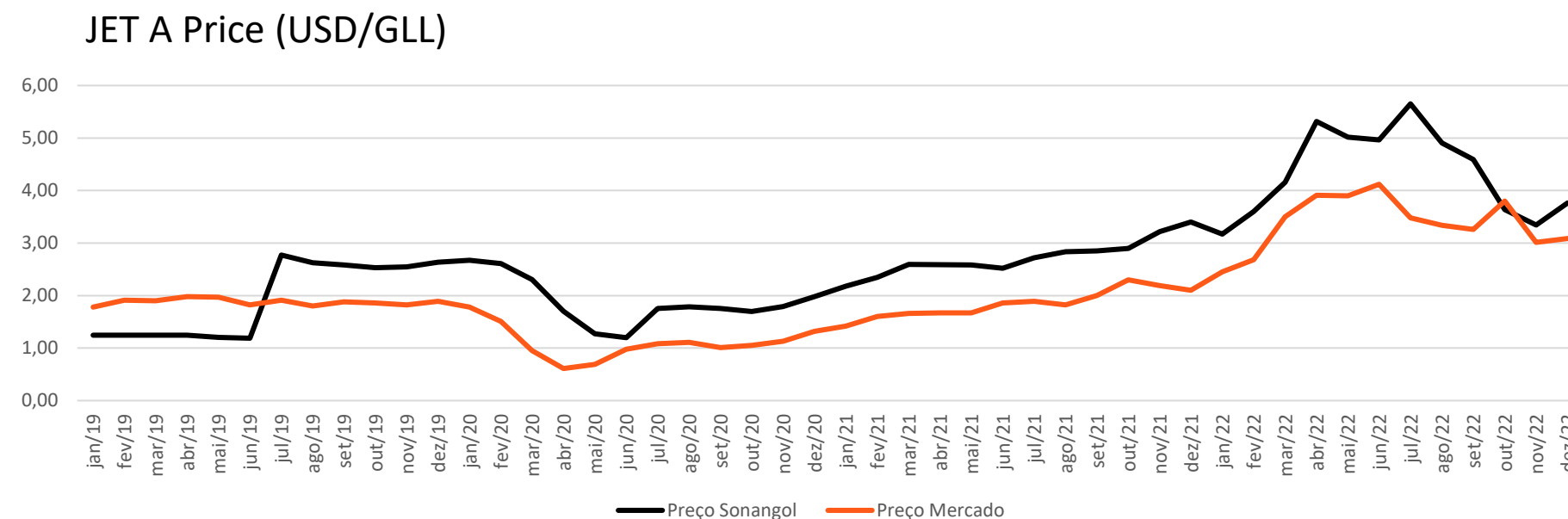
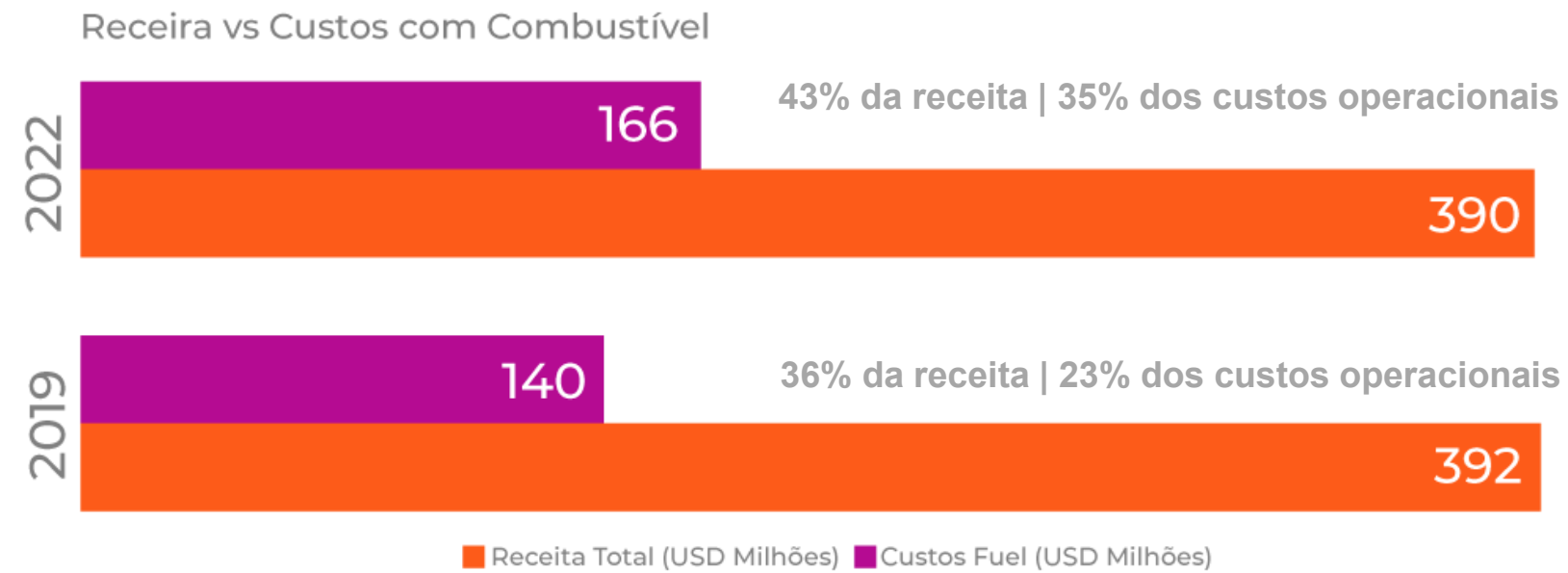
Quanto à evolução dos custos operacionais, estes ascenderam a 480M\$, representando cerca de **81% da estrutura de custos reportada para 2019**, apesar dos custos com combustível Jet A1 mais altos.

Os custos operacionais aumentaram face a 2021, no entanto, mantiveram-se abaixo dos níveis de 2019 (-20%), fruto de um esforço de renegociação dos principais custos directos de operação e de uma optimização da capacidade oferecida.

A nível unitário, o CASK decresceu 4 cêntimos e o CASK ex-fuel decresceu 5 cêntimos.



# Pressão do aumento dos preços de combustível na operação



2022 ficou marcado pela subida significativa dos custos com o combustível das aeronaves, em resultado do aumento significativo do preço (mais do que duplicou)

O efeito preço mais do que compensou os efeitos de menor volume consumido (suspensão da estratégia de *tinkering*)

O efeito preço é agravado na TAAG quando comparado com pares internacionais pelo facto do preço no mercado nacional ser, em media e em termos históricos, superior a cerca de 30% do valor do mercado internacional

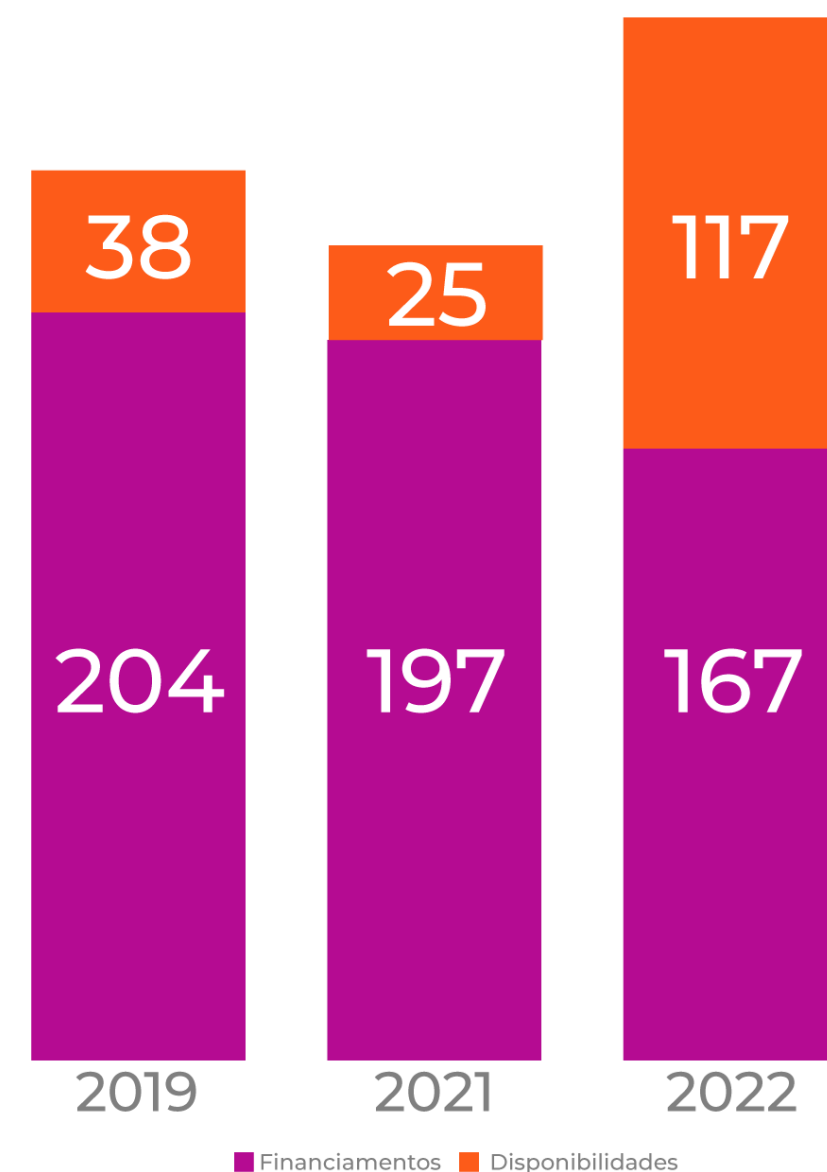
# Desempenho Financeiro em USD

<i>em USD</i>	31 / 12 / 2022	31 / 12 / 2021	31 / 12 / 2019	Var. FY22, FY21	%	Var. FY22, FY19	%
<b>Total das Receitas Operacionais</b>	390 049 603	174 766 881	391 658 155	21 5 282 722	123%	-1 608 552	0%
Custos com combustível	-1 66 426 001	-39 943 201	-1 40 120 764	-126 482 799	317%	-26 305 236	19%
Custos operacionais	-245 942 947	-172 874 876	-350 146 480	-73 068 071	42%	104 203 532	-30%
Custos com frota (Amortizações e Rendas)	-67 867 552	-56 913 702	-1 06 036 420	-10 953 851	19%	38 168 867	-36%
<b>Total dos Custos Operacionais</b>	<b>-480 236 500</b>	<b>-269 731 779</b>	<b>-596 303 663</b>	<b>-21 0 504 721</b>	<b>78%</b>	<b>116 067 163</b>	<b>-19%</b>
<b>Resultados Operacionais</b>	<b>-90 186 897</b>	<b>-94 964 898</b>	<b>-204 645 509</b>	4 778 001	<b>-5%</b>	11 4 458 612	<b>-56%</b>
<b>EBITDAR</b>	<b>-22 319 345</b>	<b>-38 051 196</b>	<b>-98 609 089</b>	15 731 851	-41%	76 289 744	-77%
<b>Margem EBITDAR</b>	<b>-6%</b>	<b>-22%</b>	<b>-25%</b>				
<b>EBIT ex-fuel</b>	<b>76 239 104</b>	<b>-55 021 696</b>	<b>-64 524 744</b>	131 260 800	-239%	1 40 763 848	-218%
<b>Margem EBIT ex-fuel</b>	<b>20%</b>	<b>-31%</b>	<b>-16%</b>				
Resultados financeiros - ganhos/(perdas)	-1 2 054 974	-1 7 856 519	64 204 975	5 801 545	-32%	-76 259 949	-119%
Resultados não operacionais/ extraordinários - ganhos/(perdas)	38 135 331	-1 83 480 948	-524 501	221 616 279	-121%	38 659 832	-7371%
<b>Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>-64 106 539</b>	<b>-296 302 364</b>	<b>-1 40 965 034</b>	232 195 824	-78%	76 858 495	-55%
<b>Margem Resultado Líquido</b>	<b>-16%</b>	<b>-170%</b>	<b>-36%</b>				

# Na melhoria para a estabilização do Balanço

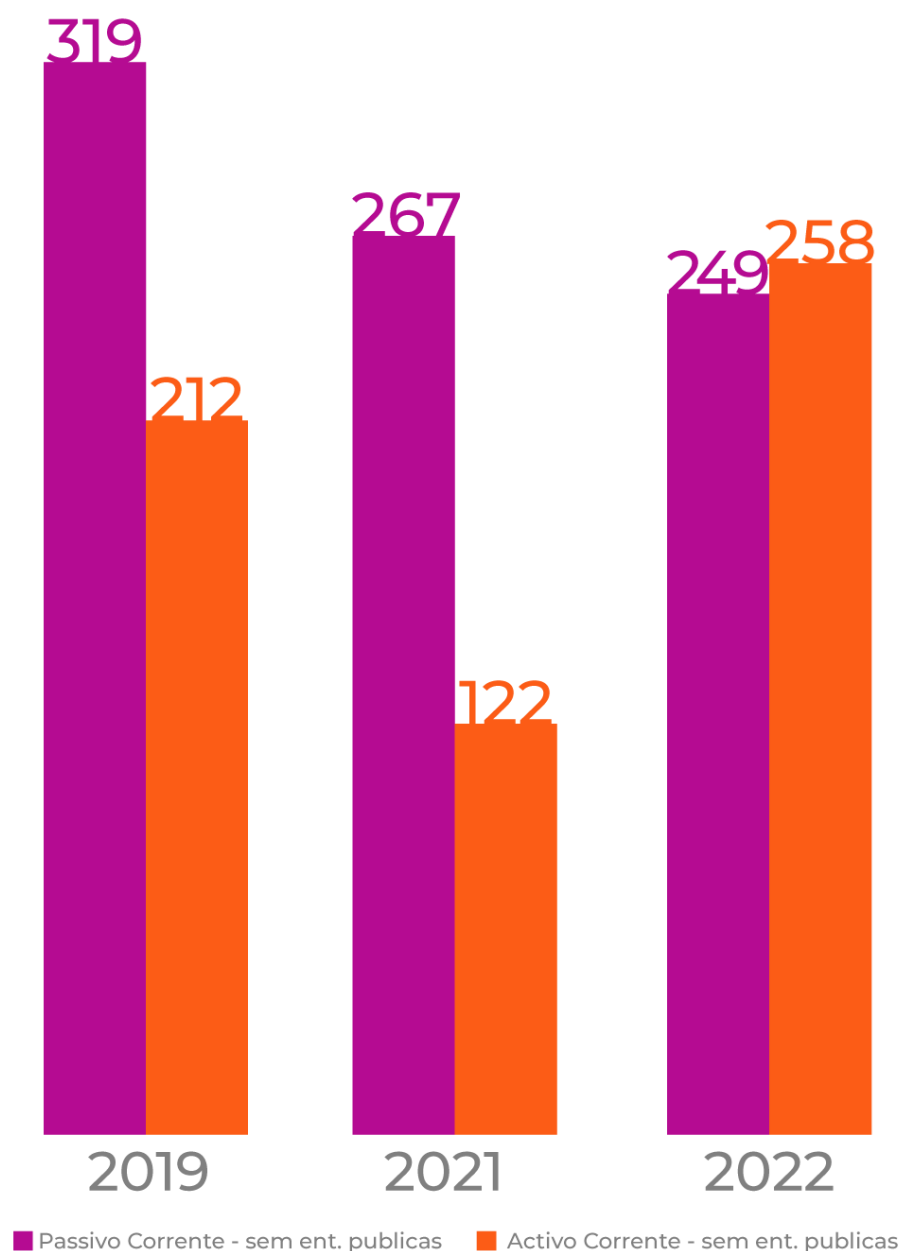
## Financiamentos vs disponibilidades

(USD milhões)



## Activo vs Passivo corrente Ex – Entidades Publicas

(USD milhões)



Conforme ênfase do Relatório do Auditor Independente, o apoio Accionista é fundamental para o equilíbrio da posição patrimonial (reforço do Balanço da TAAG).

Nível de liquidez reforçado pelos fluxos de caixa operacionais e pela realização de prestações suplementares de capital pelo accionista IGAPE no montante de 87,5Mi\$.

As obrigações decorrentes da amortização dos financiamentos para a aquisição dos motores e aeronaves foram cumpridas.

A diminuição do passivo é resultado do esforço combinado de cumprimento das obrigações de pagamento correntes e da renegociação de passivos, que no exercício de 2022 resultou em perdões de dívidas vencidas no montante de 31Mi\$.



TAAG

Linhas Aéreas de Angola