

# GRANDE INFORMAÇÃO

in depth





# MUDAR O PNEU COM O CARRO EM ANDAMENTO

## CHANGING THE TIRE WHILE THE CAR IS IN MOTION

ENTREVISTA COM INTERVIEW WITH  
**ANA FRANCISCA MAJOR** CEO da TAAG PCA of TAAG

Os números ditam a funcionalidade de uma empresa, para o bom e para o mau. Analisando as contas da TAAG, referentes ao exercício de 2022, auditadas pela EY, uma entidade independente de reconhecida idoneidade, e comparando-os com resultados anteriores, podemos, com segurança, afirmar que a companhia aérea angolana apresenta resultados claramente animadores. Numbers play a crucial role in determining a company's functionality, both positively and negatively. After analyzing TAAG's accounts for the 2022 financial year, which were audited by EY, an independent entity with a reputable standing, and comparing them with previous results, it can be safely said that the Angolan airline has presented encouraging results.

TEXTO TEXT **NUNO FERNANDES** FOTOGRAFIA PHOTO **CARLOS AGUIAR E ARQUIVO** AND ARCHIVE

**A TAAG ENCERROU O EXERCÍCIO DE 2022 COM UMA HISTÓRICA MARGEM EBITDA** (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) de -5% e um resultado líquido positivo de 460 milhões de kwanzas. Em dólares, apesar de ser evidente a tendência de recuperação de 2022, o EBITDAR (lucro antes de Juros, Impostos, Depreciação, Amortização e Aluguer) fixou-se em - 22 milhões, com uma margem ainda negativa de 6%. Sendo o resultado líquido, em USD, ainda negativo, apesar de ter superado o orçamento aprovado para o exercício de 2022, que previa um prejuízo de USD 99 milhões, é previsível, na óptica da Administração da TAAG, que

até 2024 se alcance um resultado positivo. Essa perspectiva já havia sido apresentada à E&M pelo CEO da TAAG, Eduardo Fairén, em entrevista publicada em Setembro do ano passado. Os dados financeiros são acompanhados de dados operacionais que confirmam esta apreciação. No que tange a passageiros, foram transportados 917 990 em 2022 contra 298 365 em 2021 (ver quadro), o que representa um aumento de 207%, com um proveito em USD de 312 milhões contra os 175 milhões do ano anterior. Um aumento de 78%. A carga conheceu um incremento de 31,53%, com uma receita de 29,5 milhões de kwanzas contra os 20,2 milhões em 2021.

**TAAG ACHIEVED A HISTORIC EBITDA MARGIN** (earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization) of -5% and a positive net result of 460 million Kwanzas in the 2022 financial year. However, in dollars, despite a clear recovery trend for 2022, EBITDAR (earnings before interest, taxes, depreciation, amortization, and rent) remained at -22 million, with a negative margin of 6%. Since the net result in USD is still negative, despite exceeding the budget approved for the 2022 financial year, which predicted a loss of US 99 million, TAAG management expects to achieve a positive result by 2024. This perspective was already presented by TA-

AG's CEO, Eduardo Fairén, in an interview to E&M, published in September of last year. Operational data also supports this assessment. In 2022, TAAG transported 917,990 passengers, compared to 298,365 in 2021 (see table), representing an increase of 207% with revenue in USD of 312 million, an increase of 78% from the previous year's 175 million. Cargo revenue increased by 31.53%, with 29.5 million Kwanzas compared to 20.2 million in 2021. In 2021, TAAG operated a fleet of 19 aircraft, including 4 DASH-8s, 7 Boeing 737/700s, 3 Boeing 777/200s, and 5 Boeing 777/300 ERs. However, only 10 of these aircraft were operational. A recent diagnosis, supported

# GRANDE INFORMAÇÃO

in depth

Em 2021, a TAAG tinha uma frota constituída por 19 aeronaves, quatro do tipo DASH-8, sete Boeing 737/700, três Boeing 777/200 e cinco Boeing 777/300 ER. Desse conjunto, dez estavam a operar. Um diagnóstico efectuado com o suporte de três empresas independentes, entre elas a Lufthansa Consulting, revelou um histórico deficiente de manutenção, e das 10 aeronaves referidas, apenas seis ofereciam plena confiabilidade. Foram recebidas, entretanto, mais duas aeronaves DASH 8. Com o leasing de um aparelho aos TACV, Transportes Aéreos de Cabo Verde, a TAAG encontra-se hoje com 20 aeronaves, das quais 13 recuperadas e com a perspectiva de,

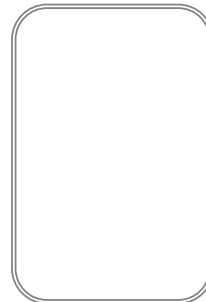
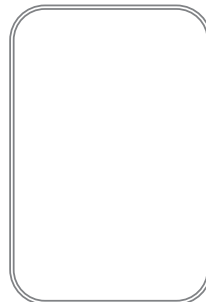
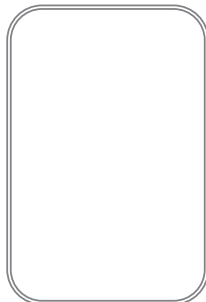
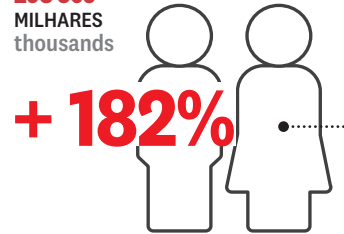
em pouco tempo, poder contar com a recuperação de mais outras três (um boeing 777/300 ER, um Boeing 737/700 proveniente da SONAIR e um DASH-8). Tudo isso num ambiente em que, em Outubro de 2021, a companhia contava com seis (6) dias de posição de tesouraria, um alto nível de endividamento, aviões no chão, bem como equipamentos e materiais expirados. O contexto internacional era de todo, e ainda o é, muito pouco favorável. Congestionamento nas cadeias de produção e distribuição de consumíveis, fruto essencialmente da paralisação do sector devida à pandemia Covid-19. Falta de rotáveis aeronáuticos necessários à recuperação da frota, li-

mitada disponibilidade de slots para a realização das intervenções de regularização das tarefas de manutenção planeadas. A esses factores, juntaram-se outros de ordem interna, estrutural, de génese antiga, que requerem da actual administração abordagens profundas, não imediatistas. Este balanço choca, no entanto, a todos aqueles que observam de fora, com o que vem a público, especialmente pelas redes sociais. Informações com carga emotiva forte, veiculadas por sectores de dentro da companhia e em resultado da percepção do serviço pelos passageiros que ainda está longe de ser bom. A reestruturação da empresa requer hoje múlti-

## PASSAGEIROS TRANSPORTADOS TRANSPORTED PASSENGERS

**2022**  
**841 389**  
MILHARES  
thousands

**2021**  
**298 365**  
MILHARES  
thousands



by three independent companies, including Lufthansa Consulting, revealed a poor maintenance history. Of the 10 aircraft referred to, only 6 were considered completely reliable. Since then, TAAG has received two more DASH-8 aircraft and leased an airplane to TACV (Transportes Aéreos de Cabo Verde), bringing the current fleet size to 20 aircraft, 13 of which have been recovered. The company expects to recover three more aircraft soon, including a Boeing 777/300 ER, a Boeing 737/700 from SONAIR, and a DASH-8. However, the company faces significant challenges, with only six days of treasury position in Octo-

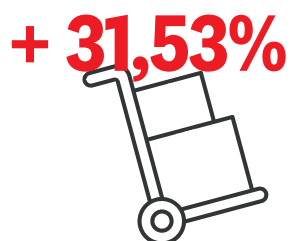
ber 2021, a high level of debt, grounded planes, and expired equipment and materials. The COVID-19 pandemic has led to congestion in the production and distribution chains of consumables, exacerbating an already difficult situation. In addition, there was a lack of aeronautical rotables needed to recover the fleet, and a limited availability of slots to carry out interventions to regularize planned maintenance tasks. The company also faces internal structural issues that require a profound approach from the current administration, rather than a rushed reaction. However, this balance is shocking to outside observers, par-

ticularly through social media, due to the emotionally charged information conveyed by certain sectors within the company. This information is based on passenger perceptions of the service, which is still far from satisfactory. The company's restructuring requires multiple changes and prioritization of financial restructuring. This process is often painful and not always properly perceived or willingly accepted, due to its implications for the company's internal social fabric and its customers. It's like changing a tire while the car is in motion. Analyzing these numbers, we wanted hear from the Chairman of TAAG's Board of Direc-

## CARGA TRANSPORTADA TRANSPORTED CARGO

**2022**  
**29 566 941 844,00 AOA**  
MILHÕES millions

**2021**  
**20 242 300 181,00 AOA**  
MILHÕES millions



312 000 000,00

**2022**

174 766 882,00

**2021**

**PROVEITOS  
EM USD  
USD INCOME**

**+78%**

**2022 vs 2021**

plas alterações e a priorização do seu saneamento financeiro. É um processo cheio de dores, nem sempre devidamente percebido e aceite de bom grado, quer pelas implicações no tecido social interno da empresa, quer por todos aqueles que se servem dos seus serviços. É mudar o pneu com o carro em andamento.

Lendo os números, quisemos ouvir da presidente do Conselho de Administração da TAAG, a jurista Ana Francisca Major, proveniente do sector de Oil & Gás, cooptada para a função e muitos anos de experiência de gestão. Qual é a sua percepção sobre os resultados alcançados em 2022 e publicados em

**Maio último, sem que o auditor tenha emitido qualquer reserva?**

Os resultados são produto de todos os colaboradores da TAAG. São números alcançados num contexto adverso caracterizado por disrupções da indústria e do ecossistema local, desafios organizacionais internos e pelo momento geopolítico internacional. Percebemos que temos uma TAAG que pode ser rentável, operacionalmente eficiente e financeiramente sustentável, podendo criar valor acrescentado para o país. Ainda estamos longe das metas definidas, e o panorama em que estamos inseridos continua a colocar-nos sérios desafios.

**MAS OS RESULTADOS SÃO ANIMADORES...**

Estamos perto da linha de água. A TAAG apresentou demonstrações financeiras em moeda oficial, o Kwanza, e tal como as demais empresas que operam no mercado internacional e com uma estrutura de custos em moeda forte ou indexada, elaborou, em simultâneo, demonstrações financeiras usando o Dólar americano. Não obstante o resultado em dólares não ser ainda positivo, revela uma recuperação de 56% face ao exercício de 2019 e um brutal esforço de redução de custos na ordem dos 114 milhões de dólares. O ano 2022 não deixa de representar um

**RECURSOS  
HUMANOS  
HUMAN  
RESOURCES**

**-16%**

2157

**2022**

2559

**2021**

**PREVISÃO  
FORECAST**

Captação de  
1400 novos  
funcionários  
até 2027.

Recruitment  
of 1400 new  
employees by  
2027.

**COMBUSTÍVEIS  
CUSTOS OPERACIONAIS  
FUEL  
OPERATIONAL COSTS**

**+206%**

**CUSTO COM PESSOAL  
PERSONNEL COST**

**2022**

**44 124 271 820,00 AOA**

**2021**

**41 982 233 693,00 AOA**



tors, lawyer Ana Francisca Major, from the Oil & Gas sector, who brings many years of management experience to the role.

What is your perception of the results achieved in 2022 and published last May without the auditor having issued any reservation?

The results are the product of all TAAG employees. We achieved these numbers in an adverse context characterized by disruptions in the industry and the local ecosystem, internal organizational challenges and the international geopolitical moment. We realized that we have a TAAG that can be

profitable, operationally efficient and financially sustainable, which can create added value for the country. We are still far from the defined goals and the scenario in which we operate continues to pose serious challenges for us.

**But the results are encouraging..**

We are close to the waterline. TAAG presented financial statements in official currency, in Kwanzas, and like other companies operating in the international market and with a cost structure in hard or indexed currency, it simultaneously prepared financial statements using the US dollar:

Despite the fact that the result in dollars is not yet positive, it reveals a recovery of 56% compared to the 2019 financial year and a brutal effort to reduce costs in the order of 114 million dollars. The year 2022 represents a historic milestone for TAAG as, even in dollars, we presented a positive EBIT ex-fuel (earnings before interest and taxes ex-fuel) of 76 million dollars against recorded losses of 65 million in 2019. This evolution of the operating result for the year 2022 confirms the viability of the restructuring and transformation plan that has been followed by the management team. It results from the combined effect of

# GRANDE INFORMAÇÃO

in depth



## RESULTADOS OPERACIONAIS

OPERATIONAL RESULTS

**AKZ**  
2022  
EBITDA -5%

**460** milhões  
millions

**EBIT EX-FUEL POSITIVO**  
POSITIVE EBIT EX-FUEL

**76**

milhões USD  
millions

Contra prejuízos de  
**65 milhões**  
em 2019

Against losses  
of 65 million  
in 2019

**REDUÇÃO DE CUSTOS**  
COST REDUCTION

**114**

milhões USD  
millions

**RENEGOCIAÇÃO DE CONTRATOS**  
CONTRACT RENEGOTIATION

**31**

milhões USD  
millions

Traduziu-se em ganhos com perdões de dívida

Resulted in gains with debt forgiveness

a solid strategy that contemplates growth and commercial activity in passenger and cargo operations, simultaneously with austerity in cost control and contract renegotiation.

Are there results from this renegotiation?

It translated into gains with debt forgiveness of 31 million dollars, a benefit included in the Extraordinary Gains mentioned in the financial reports.

With this evolution, does TAAG expect to have positive results in USD before 2024, as estimated by the CEO in an interview with E&M in September 2022?

If we continue with this performance, I think so. It should be noted, however, that the independent auditor's report draws attention to the need for shareholder support in the company's recapitalization and financial restructuring process, as this support is essential for us to achieve this goal. The injection of resources by the government is essential to face the current levels of indebtedness. We have been working with shareholders and the Ministries of Transport and Finance to achieve a global effort to clean up the balance sheet and capitalize. We are sure that, soon, this effort will materialize and will be in the

public domain. We are in a context of restrictions and budgetary austerity and prudence in the use of public resources and therefore we value the effort that will be made by the Government.

According to the CEO's statements in the aforementioned interview with E&M, cargo was considered an important part of the company's recapitalization. With the cargo business, it was expected TAAG would reach an EBITA in the order of 1 billion dollars in two years ...

We have been ingenious in the search for solutions for collecting recitals, in a less expensive

## RESULTADOS OPERACIONAIS

OPERATIONAL RESULTS

**USD**  
2022  
EBITDAR de -22 Milhões  
margem negativa de 6%  
EBITDAR of -22 million with  
negative margin of 6%

**56%**  
Recuperação  
face a 2019  
recovery from 2019

marco histórico para a TAAG, pois, mesmo em dólares, apresentámos o EBIT ex-fuel (lucros antes de juros e impostos ex-fuel) positivo em 76 milhões de dólares contra prejuízos registados de 65 milhões em 2019. Essa evolução do resultado operacional do exercício de 2022 corrobora com a viabilidade do plano de reestruturação e transformação que tem sido seguido pela equipa de gestão. Resulta do efeito combinado de uma estratégia sólida que contempla o crescimento e a actividade comercial na operação de passageiros e carga, simultaneamente, com uma austeridade no controlo de custos e renegociação dos contratos.

Há resultados desta renegociação?

Traduziu-se em ganhos com perdões de dívida de 31 milhões de dólares, benefício esse incluído nos Ganhos Extraordinários mencionado no Relatório & Contas.

**Com esta evolução, perspectiva a TAAG ter resultados positivos em USD antes de 2024, como estimou o CEO numa entrevista à E&M, dada em Setembro de 2022?**

A continuarmos com este desempenho, penso que sim. Há que realçar, porém, que o relatório do auditor independente chama a atenção para a necessidade do apoio acionista no processo de recapitalização e reestruturação financeira da empresa, sendo esse apoio fundamental para que possamos alcançar essa meta. É indis-

pensável a injeção de recursos por parte do Governo, para fazer face aos actuais níveis de endividamento. Temos trabalhado com os accionistas e com os Ministérios dos Transportes e Finanças, a fim de conseguirmos um esforço global de saneamento do balanço e capitalização. Temos a certeza de que, em breve, esse esforço se irá materializar e irá ser do domínio público. Estamos num contexto de restrições e austeridade orçamental e de prudência na utilização dos recursos públicos e, por isso, valorizamos o esforço que será feito pelo Governo.

**A carga, por declarações do CEO na entrevista já referida à E&M, era considerada parte importante da recapitalização da companhia.**

**Previa-se com o negócio da carga que se alcançasse um EBITA na ordem dos 1000 milhões de dólares em dois anos ...**

Temos sido engenhosos na busca de soluções para a arrecadação de receitas, de forma menos cara, mas mais eficiente. Por vezes, são soluções não-convencionais. O Cargo Light é um exemplo disso. Há que reconhecer o papel que a carga teve em todo este processo. As operações de carga apresentaram, 2022, um crescimento superior a 200% relativo a níveis de 2019. A TAAG não é a única companhia a apostar de forma forte no negócio da carga. O mercado global de carga tem estado no centro das atenções desde o surto pandémico, com elevadas taxas de utiliza-

## Cartão Pré-pago e Crédito Yetu Mastercard Platinum



O PRESENTE QUE TODA A GENTE  
ESTAVA À ESPERA NESTE NATAL:  
CARTÕES YETU MASTERCARD



Informe-se numa agência do Banco Yetu  
perto de si ou em [www.bancoyetu.ac](http://www.bancoyetu.ac)  
Linha de atendimento: (+244) 222 703 902

O CARTÃO À MEDIDA  
DOS SEUS PROJECTOS

ção e rendimentos que tornam o negócio muito atrativo. Sabe-se que o transporte de carga em aviões não-convencionais foi feito durante a pandemia para dar suporte a este segmento que evidenciou uma demanda significativa. Houve um aumento da percentagem de mercadorias de correio eletrônico e outras sensíveis aos tempos de entrega. Trata-se de um nicho de mercado que nos trouxe e poderá continuar a trazer receita significativa. Esse quadro justifica plenamente a nossa aposta e atenção a este tipo de operação.

## Por que razão diz “poderá”? Alguma contrariedade?

Foram convertidas várias aeronaves de passageiros para carga, naquilo que está con-

vencionado como regime de Cargo Light, com a aprovação prévia da ANAC (o órgão regulador do sector), não obstante já existir, na altura, decisões de levantamento do licenciamento desse tipo de operações pelos reguladores EASA (europeu) e FAA (norte-americano). Nessa conversão, foram utilizadas aeronaves Boeing 777/200, já com alguma antiguidade e cujas condições do interior não estavam adequadas para o transporte de passageiros. Foram também convertidas outras aeronaves. Depois dos diagnósticos e pareceres que tivemos sobre o estado e qualidade do interior de algumas aeronaves, decidimo-nos a rentabilizá-las enquanto aguardávamos a oportunidade de se fazer o retrofit (reconfiguração e mo-

dernização dos interiores) que se calculava levar cerca de dois anos. A operação Cargo Light, responsável pela entrada considerável de divisas, permaneceu activa até Dezembro de 2022, altura em que a ANAC revogou a sua decisão.

## Não percebemos... A ANAC primeiro autoriza, depois revoga uma decisão que faz entrar substantivas receitas para a empresa que é detida por capitais públicos? Qual a razão e impacto?

Foi muito negativo, principalmente no que respeita aos contratos com a China e outros parceiros dentro de África. Uma boa parte das dívidas históricas pagas e dos investimentos realizados pela TAAG foi essencialmente assegurada com

as receitas desse segmento. E isso reflete-se também na nossa imagem. Mesmo assim, continuamos a apostar nesse segmento, embora agora com as limitações que nos foram impostas. Temos procurado maximizar o serviço de carga no porão das nossas aeronaves, sendo que, por outro lado, continuamos a trabalhar para ter aeronaves nativas para o transporte de carga, não obstante a escassa disponibilidade desse tipo de aeronaves no mercado, seja por Leasing, seja por compra. O plano desenhado internamente, para se ter uma frota dedicada à carga, não foi alterado. Entre as aeronaves Aibrus previstas receber (à data de fecho desta entrevista, soubemos que são 15 ao todo as aeronaves deste tipo

“  
AS OPERAÇÕES DE CARGA APRESENTARAM, EM 2022, UM CRESCIMENTO SUPERIOR A 200% RELATIVO A NÍVEIS DE 2019. CARGO OPERATIONS IN 2022 GREW BY MORE THAN 200% RELATIVE TO 2019 LEVELS.

but more efficient way. Sometimes they are unconventional solutions. Cargo Light is an example of this. It is necessary to recognize the role that cargo played in this whole process. Cargo operations in 2022 grew by more than 200% relative to 2019 levels. TAAG is not the only company to invest heavily in the cargo business. The global cargo market has been in the spotlight since the pandemic outbreak, with high utilization rates and yields that make the business very attractive. It is known that the transport of cargo in non-conventional aircraft was carried out during the pandemic to support this segment, which showed significant demand. There was an increase in the percentage of e-commerce and other goods sensitive to delivery times. It is a niche market that brought us and will continue to bring sig-

nificant revenue. This framework fully justifies our commitment and attention to this type of operation.

## You say “may”, why? Any setbacks?

Several passenger aircraft were converted to cargo, in what is agreed as the Cargo Light regime, with the prior approval of ANAC (the sector’s regulatory body), despite the fact that there were already decisions to lift the licensing of this type of operations by the regulators at the time by entities such as EASA (European) and FAA (North American). In this conversion, Boeing 777/200 aircraft were used, which were already quite old and whose interior conditions were not suitable for the transport of passengers. Other aircraft were also converted. After analyzing the diagnoses

and opinions we had on the state and quality of some of the aircraft’s interiors, we decided to make them profitable while we waited for the opportunity retrofit them (reconfiguration and modernization of the interiors), which was estimated to take about two years. Operation Cargo Light, responsible for the considerable inflow of foreign currency, remained active until December 2022, when ANAC revoked its decision.

## We don’t understand... ANAC first authorizes, then revokes a decision that brings in substantial revenues for the company that is owned by public capital? What is the reason and impact?

It was very negative, especially with regard to contracts with China and other partners within Africa. A good part of

the historical debts paid and investments made by TAAG were essentially secured with the revenues of this segment. And this is also reflected in our image. Even so, we continue to invest in this segment, although now with the limitations imposed on us. We have sought to maximize the cargo service in the hold of our aircraft, and, on the other hand, we continue to work to have native aircraft for the transport of cargo, despite the scarce availability of this type of aircraft in the market, whether by Leasing or per purchase. The plan drawn up internally, to have a fleet dedicated to cargo, has not been changed. Among the Aibrus aircraft we expect to receive (at the closing date of this interview we learned that there are 15 aircraft of this type in total to be acquired under the

# FIDELIDADE

SEGUROS DESDE 1808

## MYFIDELIDADE

# TODOS OS MEUS SEGUROS, AQUI E JÁ? É SÓ UM CLIQUE E JÁ ESTÁ.

Agora já pode gerir os seus seguros no computador ou smartphone, na sua área de cliente MyFidelidade. Experimente já.



### VANTAGENS

- Contratar seguro automóvel
- Pedir e consultar reembolsos de saúde
- Consultar coberturas e consumos do seguro
- Consultar e actualizar dados



Faça já o download do App  
ou vá a [fidelidade.co.ao](https://www.fidelidade.co.ao)

[fidelidade.co.ao](https://www.fidelidade.co.ao)



**FIDELIDADE ANGOLA – Companhia de Seguros, S.A.**

Sede: Condomínio Cidade Financeira, Via S8, Edifício 10 – Piso 3, Talatona, Luanda – Angola.

Matriculada na Conservatória do Registo Comercial de Luanda sob o n.º 1.234-09. NIF: 5417061590. Capital Social: 3.034.080.000,00 AOA.

Tel.: +244 923 167 167 | [atendimento@fidelidade.co.ao](mailto:atendimento@fidelidade.co.ao)

FALE CONNOSCO E SAIBA MAIS

**+ 244 923 167 167**



# GRANDE INFORMAÇÃO

in depth

## SALÁRIOS DOS ADMINISTRADORES ADMINISTRATORS SALARIES

INFERIORES A LESS THAN

**30 mil**  
millions USD

## FORÇA DE TRABALHO WORKFORCE

MENOS DE LESS THAN

**1%** Expatriados  
expatriates

ATÉ 2026 CONTRATAÇÃO DE  
BY 2026, HIRING OF

**1000**  
empregados licenciados  
licensed employees

a adquirir em sistema de Dry Lease) contamos com algumas dedicadas à carga.

Parece-nos absurda a posição da ANAC, conhecendo as decisões dos reguladores europeu e norte-americano. Mais absurdo sabendo que os accionistas da empresa são empresas detidas por capitais públicos. O Estado é o dono e o regulador, pertencente ao Estado, afecta o próprio Estado?

Esperamos que os tempos de resposta em Angola para a aprovação e certificação das aeronaves pela ANAC melhorrem, de forma a não continuarmos a ser penalizados. Estamos em conjunto, a explorar vários caminhos, no entanto ainda longe de um alinhamento ideal.

Está a ser politicamente correcta... (risos)

Antevê-se que o Hub da TAAG

seja estabelecido a partir do Novo Aeroporto Internacional de Luanda, tendo como objectivo ligar a África Central e Austral ao mundo. Esse aeroporto está concebido para uma capacidade de 15 milhões de passageiros e 50 mil toneladas de carga ano. Significa que a TAAG deverá ter um crescimento significativo para se posicionar e vingar neste Hub, incorporando os desafios resultantes de um mercado único africano de transporte aéreo (SAATM -2024). Apresenta uma oportunidade fantástica de crescimento para Angola e para a TAAG, especialmente na ligação a outras capitais continentais. Os contratos de carga com a China introduziram novos elementos e uma diversificação das operações e foram, como já referi, uma alavanca para o desenvolvimento desse segmento de negócios da TAAG em 2022, oferecendo flu-

xos transcontinentais entre a China e a América do Sul, com crescimento promissor. Também a carga aérea de para África e a intra-africana se mostrou relevante. Basta dizer que o número total de voos de carga durante 2022 excedeu os níveis de 2019. Por todos esses benefícios potenciais, esse segmento deve ser do interesse nacional e não apenas da TAAG.

## OPERAÇÃO DE LISBOA E A UTILIZAÇÃO DA HIFLY

São 14 voos semanais. A companhia alugou um avião a uma empresa estrangeira, que é operado por tripulações estrangeiras. É um assunto pouco compreendido... A sua contratação foi uma decisão para acautelar a continuidade das nossas operações e manter o compromisso assumido com os nossos passageiros e clientes, de forma a manterem o seu plano de viagem

## DESEMPENHO FINANCEIRO FINANCIAL PERFORMANCE AOA

DESIGNAÇÃO NAME	31/12/22	31/12/21	31/12/19	VAR. FY22, FY21	%	VAR. FY22, FY19	%
<b>TOTAL DAS RECEITAS OPERACIONAIS</b> TOTAL OPERATING REVENUE	<b>190 404 363 722</b>	<b>107 905 723 814</b>	<b>132 468 251 309</b>	<b>82 498 639 908</b>	<b>76%</b>	<b>57 936 112 413</b>	<b>44%</b>
Custos e Perdas Operacionais Operating Costs and Losses	-156 394 669 156	-91 061 788 748	-141 018 987 209	-65 332 880 408	72%	-15 375 681 947	11%
Custos com o Pessoal Personnel Cost	-44 124 271 820	-41 982 233 693	-44 011 357 630	-2 142 038 127	5%	-112 914 189	0%
Amortizações Amortizations	-25 356 688 279	-28 929 915 781	-36 140 614 376	3 573 227 502	-12%	10 783 926 097	-30%
<b>TOTAL DE CUSTOS OPERACIONAIS</b> TOTAL OPERATING COSTS	<b>-225 875 629 255</b>	<b>-161 973 938 222</b>	<b>-221 170 959 215</b>	<b>-63 901 691 033</b>	<b>39%</b>	<b>-4 704 670 040</b>	<b>2%</b>
<b>RESULTADOS OPERACIONAIS</b> OPERATIONAL RESULTS	<b>-35 471 265 534</b>	<b>-54 068 214 408</b>	<b>-88 702 707 906</b>	<b>18 596 948 874</b>	<b>-34%</b>	<b>53 231 442 373</b>	<b>-60%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-101 114 577 255</b>	<b>-25 138 298 627</b>	<b>-52 562 093 531</b>	<b>15 023 721 372</b>	<b>-60%</b>	<b>42 447 516 276</b>	<b>-81%</b>
<b>MARGEM EBITDA MARGIN EBITDA</b>	<b>-5%</b>	<b>-23%</b>	<b>-40%</b>				
<b>RESULTADOS FINANCEIROS - GANHOS/(PERDAS)</b> FINANCIAL RESULTS - PROFITS/(LOSSES)	<b>10 522 647 581</b>	<b>24 271 866 389</b>	<b>-29 043 698 704</b>	<b>-13 749 218 808</b>	<b>-57%</b>	<b>39 566 346 285</b>	<b>-136%</b>
<b>RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS/ EXTRAORDINÁRIOS - GANHOS/(PERDAS)</b> NON-OPERATIONAL/EXTRAORDINARY RESULTS - PROFITS/(LOSSES)	<b>25 408 761 848</b>	<b>-50 349 476 666</b>	<b>-16 879 304 750</b>	<b>75 758 238 514</b>	<b>-150%</b>	<b>42 288 066 598</b>	<b>-251%</b>
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b> NET RESULTS ATTRIBUTABLE	<b>460 143 895</b>	<b>-80 145 824 685</b>	<b>-134 625 711 360</b>	<b>80 605 968 580</b>	<b>-101%</b>	<b>135 085 855 255</b>	<b>-100%</b>

FONTE SOURCE R&C TAAG 2022 REPORT AND ACCOUNTS TAAG 2022

Dry Lease system) we have some dedicated to cargo.

ANAC's position seems absurd to us, knowing the decisions of the European and North American regulators. More absurd knowing that the company's shareholders are companies owned by public capital. The State is the owner, and the regulator, belonging to the State, affects the State itself?

We hope that the response times in Angola for the approval and certification of aircraft by ANAC will improve so that we are no longer penalized. We are together, exploring several paths, however still far from an ideal alignment.

You are being politically correct... (laughs)

It is anticipated that the TAAG Hub will be established from the New Luanda International Airport, with the aim of con-

necting Central and Southern Africa with the World. This airport is designed for a capacity of 15 million passengers and 50 thousand tons of cargo per year. It means that TAAG must have significant growth to position itself and take advantage of this Hub, incorporating the challenges resulting from a single African air transport market (SAATM -2024). It presents a fantastic opportunity for growth for Angola and for TAAG, especially in connection with other continental capitals. Cargo contracts with China introduced new elements and a diversification of operations and were, as I mentioned, a lever for the development of this business segment for TAAG in 2022, offering transcontinental flows between China and South America, with promising growth. Air cargo to Africa and intra-Africa was also relevant. Suffice to say that the total

number of cargo flights during 2022 exceeded 2019 levels. For all these potential benefits, this segment must be in the national interest and not just for TAAG.

#### LISBON OPERATION AND THE USE OF HIFLY

There are 14 weekly flights. The company leased a plane to a foreign company which is operated by foreign crews. It's a little-understood subject..

Hiring Hi Fly was a decision to safeguard the continuity of our operations and maintain the commitment assumed with our passengers and customers, in order to maintain their travel plan within the required standard. We took it after having received the aforementioned diagnosis on the operational limitations of our aircraft. Hi Fly allowed us to ensure the continuity of the TAAG operation, with its plan to increase

frequencies and routes, while maintenance work on our aircraft, which should have been carried out in the past in a planned manner, was ongoing. Its permanence in operation to date is due to uncertainties generated by congestion in the production and distribution chains of aeronautical consumables and rotables and the consequent lack of availability of slots for maintenance. The Lisbon route with Hi Fly obeyed commercial and operational factors including the fact that, on this route, there was a very high rate of complaints, due to the poor condition of the fleet's interiors.

But wouldn't it have been possible to incorporate TAAG crews? It has happened in the past..

The WET Lease regime (lease of an aircraft with its original crew) was the agreement in

## DESEMPENHO FINANCEIRO FINANCIAL PERFORMANCE USD

DESIGNAÇÃO NAME	31/12/22	31/12/21	31/12/19	VAR. FY22, FY21	%	VAR. FY22, FY19	%
<b>TOTAL DAS RECEITAS OPERACIONAIS</b>							
<b>TOTAL OPERATING REVENUE</b>	<b>390 049 603</b>	<b>174 766 881</b>	<b>391 658 155</b>	<b>215 282 722</b>	<b>123%</b>	<b>-1 608 552</b>	<b>0%</b>
Custos com Combustível Fuel Costs	-166 426 001	-39 943 201	-140 120 764	-126 482 799	317%	-26 306 236	19%
Custos Operacionais Operating Costs	-245 942 947	-172 874 876	-350 146 480	-73 068 071	42%	104 203 532	-30%
Custos com Frota (Amortizações e Rendas) Fleet Costs (Amortization and Rent)	-67 867 552	-56 913 702	-106 036 420	-10 953 851	19%	38 168 867	-36%
<b>TOTAL DE CUSTOS OPERACIONAIS</b>							
<b>TOTAL OPERATING COSTS</b>	<b>-480 236 500</b>	<b>-269 731 779</b>	<b>-596 303 663</b>	<b>-210 504 721</b>	<b>78%</b>	<b>116 067 163</b>	<b>-19%</b>
<b>RESULTADOS OPERACIONAIS OPERATIONAL RESULTS</b>	<b>-90 186 897</b>	<b>-94 964 898</b>	<b>-204 645 509</b>	<b>4 778 001</b>	<b>-5%</b>	<b>114 458 612</b>	<b>-56%</b>
<b>EBITDAR</b>	<b>-22 319 345</b>	<b>-38 051 196</b>	<b>-98 609 089</b>	<b>15 731 851</b>	<b>-41%</b>	<b>76 289 744</b>	<b>-77%</b>
<b>MARGEM EBITDA MARGIN EBITDA</b>	<b>-6%</b>	<b>-22%</b>	<b>-25%</b>				
EBIT ex-fuel	76 239 104	-55 021 696	-64 524 744	131 260 800	-239%	140 763 848	-218%
<b>MARGEM EBIT EX-FUEL EBITDA EX-FUEL MARGIN</b>	<b>20%</b>	<b>-31%</b>	<b>-16%</b>				
<b>RESULTADOS FINANCEIROS - GANHOS/(PERDAS)</b> FINANCIAL RESULTS - PROFITS/(LOSSES)	<b>-12 054 974</b>	<b>-17 856 519</b>	<b>64 204 975</b>	<b>5 801 545</b>	<b>-32%</b>	<b>-76 259 949</b>	<b>-119%</b>
<b>RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS/ EXTRAORDINÁRIOS - GANHOS/(PERDAS)</b> NON-OPERATIONAL/EXTRAORDINARY RESULTS - PROFITS/(LOSSES)	<b>38 135 331</b>	<b>-183 480 948</b>	<b>-524 501</b>	<b>221 616 279</b>	<b>-121%</b>	<b>38 659 832</b>	<b>-7371%</b>
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b> <b>NET RESULTS ATTRIBUTABLE</b>	<b>-64 106 539</b>	<b>-296 302 364</b>	<b>-140 965 034</b>	<b>232 195 824</b>	<b>-78%</b>	<b>76 858 495</b>	<b>-55%</b>
<b>MARGEM RESULTADO LÍQUIDO NET RESULT MARGIN</b>	<b>-16%</b>	<b>-170%</b>	<b>-36%</b>				

# GRANDE INFORMAÇÃO

in depth

“É INDISPENSÁVEL A INJEÇÃO DE RECURSOS POR PARTE DO GOVERNO PARA FAZER FACE AOS ACTUAIS NÍVEIS DE ENDIVIDAMENTO. THE INJECTION OF RESOURCES BY THE GOVERNMENT IS ESSENTIAL TO FACE THE CURRENT LEVELS OF INDEBTEDNESS.



dentro de um padrão exigido. Tomámo-la depois de termos recebido o já referido diagnóstico sobre as limitações operacionais das nossas aeronaves. A Hi Fly permitiu-nos assegurar a continuidade da operação TAAG, com o seu plano de aumento de frequências e rotas, enquanto os trabalhos de manutenção das nossas aeronaves, que deveriam ter sido feitos no passado de forma planeada, estavam a decorrer. A sua permanência na operação até à data deve-se a incertezas geradas com o congestionamento nas cadeias de produção e distribuição de consumíveis e rotáveis aeronáuticos e com a consequente carência na disponibilidade de slots para as manutenções. A rota de Lisboa com a Hi Fly obedeceu a factores comerciais e operacionais, incluindo o facto de que, nesta rota, existia um índice bastante elevado de reclamações, devido ao mau estado dos interiores da frota.

Mas não teria sido possível incorporar tripulações da TAAG? Já aconteceu no passado...

O regime WET Lease (alu-

guer de uma aeronave com a sua tripulação de origem) foi o acordo no formato mais ágil. Para termos o pessoal navegante da TAAG nas aeronaves Airbus, teríamos de os treinar e certificar previamente. E para o pessoal ser treinado no modelo Airbus, esse tipo de aeronave teria de estar certificada em Angola, algo que demoraria no mínimo seis meses. Tal operação, dada a urgência de respostas para a linha, mostrou-se impraticável. Em alternativa, poderíamos alugar um Boeing, porém esse processo mostrar-se-ia mais moroso, devido à indisponibilidade destes aparelhos e aos termos e condições, que nem sempre são favoráveis no mercado. Gerir implica decidir. Foi a decisão que tomámos.

E qual o balanço dessa operação? Na Linha de Lisboa transportou-se 230 847 passageiros em 2022 contra 65 319 em 2021. O número subiu substancialmente ...

Dos 1139 voos operados pela Hi Fly, no período compreendido entre 17 de Junho de 2022 e 20 de Maio de 2023, apenas três voos foram cancelados e 287

the most agile format. In order to have TAAG flight personnel on Airbus aircraft, we would have to train and certify them in advance. And for personnel to be trained in the Airbus model, this type of aircraft would have to be certified in Angola, something that would take at least 6 months. Such an operation, given the urgency of responses for the route, proved to be impracticable. Alternatively, we could rent a Boeing, but this process would be more time consuming due to the unavailability of these devices and the terms and conditions, which are not always favorable in the market. Managing implies deciding. It was the decision we made.

And what is the balance of this operation? On the Lisbon Line, 230,847 passengers were transported in 2022 against 65,319 in 2021. The number rose substantially ... Of the 1139 flights operated by Hi Fly, in the period between June 17, 2022 and May 20, 2023, only 3 flights were canceled and 287 (25%) experienced delays of more than 15 minutes, most of which are not indexed

to the operation of the aircraft. To date, Hi Fly has stood out for its punctuality and the quality of the service provided on board. The less positive aspects that have come to our attention, such as blankets and material on board, are the responsibility of TAAG, and these are the aspects on which our attention has been focused as part of improving the Customer and Product Journey. We can say that Hi Fly operates in compliance with international standards compared to any reputable operator. The current contract with this company formally expires in September, when we estimate to have our Boeing 777/300 ER aircraft flying again to Lisbon\*.

#### SALARY OF ADMINISTRATORS

TAAG always has many cases and rumors swirling around it. The salary of administrators is the subject of vast dissertations on Social Networks. There is talk of obscene numbers, with averages above 80 thousand dollars. Why so much secrecy, is it true or is it a lie?

If there is secrecy, it is certainly not on our side. The general av-

# GRANDE INFORMAÇÃO

in depth

(25%) conheceram atrasos superiores a 15 minutos que, na sua maioria, não são indexados à operação do avião. Até à data, a Hi Fly tem-se destacado pela pontualidade e qualidade do serviço prestado a bordo. Os aspectos menos positivos que nos têm chegado ao conhecimento, tais como mantas e material a bordo, são da responsabilidade da TAAG, sendo esses os aspectos sobre os quais tem incidido o nosso foco como parte da melhoria da Jornada do Cliente e do Produto. Podemos afirmar que a Hi Fly opera no cumprimento dos padrões internacionais comparados com qualquer operador respeitável. O contrato actual com esta empresa expira formalmente em Setembro, altura em que estimamos ter as nossas aeronaves Boeing 777/300 ER a voar novamente para Lisboa\*.

## OS SALÁRIOS DOS ADMINISTRADORES

A TAAG tem sempre muitos casos e casinhos. O salário dos administradores é tema para vastas dissertações nas Redes Sociais. Fala-se em números obscenos, com médias acima dos 80 mil dólares... Porquê tanto secretismo, é verdade ou é mentira? Se há secretismo, certamente não é do nosso lado. A média geral do salário-base dos membros do Conselho de Administração é de 4 vezes o salário máximo da função pública nacional. Alguns salários dos executivos actuais não atingem esse valor.

**Algo que nunca ultrapassaria, contas feitas, os 30 mil dólares...**

É importante clarificar que, quando mencionamos este valor médio salarial, não incluímos as remunerações de outros corpos gerentes, tais como o Conselho Fiscal, a Mesa da Assembleia-Geral e a Comissão de Remuneração. A remuneração deste Conselho de Administração está significativamente abaixo de salários já antes pro-

ticados em administrações anteriores, como foi o caso da administração da EMIRATES na empresa. Estão também abaixo do mercado regional e substancialmente abaixo de competidores directos no mercado internacional.

## Isso justifica tanto falatório?

Isso tem uma estória e vale a pena contá-la. Quando este Conselho de Administração iniciou funções, em Outubro de 2021, os seus membros trabalharam os primeiros meses sem processamento salarial, porque a sua formalização e operacionalização demoraram algum tempo. Quando foram processados e pagos os respectivos salários, referentes àquele período, demos conta de uma fuga de informação divulgada pela rede social WhatsApp, ou seja, uma fuga do registo das transferências, naturalmente descontextualizada e com claros intuítos maliciosos. Seja por interesses obscuros, seja por mero desconhecimento, a verdade é que se generalizou, nalguns círculos, que esses números correspondiam às renumerações mensais dos Executivos da empresa, o que é liminarmente falso!

## SUBSTITUIÇÃO DE NACIONAIS POR ESTRANGEIROS

**E já agora, outro caso, o da substituição de angolanos qualificados por estrangeiros...**

A TAAG é uma empresa com sede em Angola. Mais de 99% da sua força de trabalho é angolana. Neste momento em que falamos, os expatriados (consultores e empregados) representam menos de 1% dessa força. A TAAG é uma empresa internacional com aspirações de crescimento a uma escala global e implantada em diversas geografias. Isso obedece a critérios. Para as posições de expatriação e consultoria, seja ela nacional ou estrangeira, o primeiro critério prende-se com a criticidade de tarefas para a sobrevivência e recuperação imediata da companhia

## COMBUSTÍVEIS/ CUSTOS FUEL/COSTS

DO VALOR DA RECEITA OPERACIONAL OF THE OPERATIONAL REVENUE

**45%**

DOS CUSTOS OPERACIONAIS OF THE OPERATIONAL COSTS

**34,12%**

erage base salary of the members of the Board of Directors is 4 times the maximum salary for the national civil service. Some current executive salaries do not reach this value.

**Something that would never exceed, after all, 30 thousand dollars...**

It is important to clarify that when we mention this average salary, we do not include the remuneration of other management bodies, such as the Supervisory Board, the General Assembly Board and the Remuneration Committee. The remuneration of this Board of Directors is significantly below the salaries already practiced in previous administrations, such as when EMIRATES managed the company. They are also below the regional market and substantially below direct competitors in the international market.

**Does that justify so much talk?**

This has a story and it's worth telling. When this Board of Directors took office, in October 2021, its members worked the first few months without salary because it took some time to formalize and put it into operation. When the respective salaries were processed and paid, referring to that period, we noticed an information leak on WhatsApp, that is, a leak of the transfer register, naturally out of context and with clear malicious intent. Whether due to

obscure interests or mere lack of knowledge, the truth is that it was generalized in some circles that these numbers corresponded to the monthly salaries of the company's Executives, which is absolutely false!

## SUBSTITUTION OF NATIONALS BY FOREIGNERS

**And by the way, another case, that of replacing qualified Angolans with foreigners...**

TAAG is a company based in Angola. More than 99% of its workforce is Angolan. As we speak, expatriates (consultants and employees) represent less than 1% of this force. TAAG is an international company with aspirations for growth on a global scale and established in different geographies. This follows criteria. For expatriation and consultancy positions, whether national or foreign, the first criterion is related to the criticality of tasks for the survival and immediate recovery of the company and performance and/or financial indices. The second criterion is related to the non-existent competences in the organization. It seems that what is at stake, in the question you pose, is related to the transmission of institutional knowledge. The transmission of this knowledge cannot be confused with technical and/or specialized skills. Our hope and our responsibility is to ensure that, at the end of this expatriate integration process, there is a vertical dissemination of knowledge and that our staff, with institutional knowledge, can acquire the other skills. TAAG is a living ecosystem that must reproduce good practices and privilege the collective without looking at issues such as gender, race, age, origin and nationality.

**What prospects can TAAG staff have for their future at the company?**

When we entered, we found a very low level of employee motivation. A stagnant force

e dos índices de desempenho e, ou, financeiros. O segundo critério está relacionado com as competências inexistentes na organização. Parece que o que está em causa, na questão que coloca, se prende com a transmissão do conhecimento institucional. Não se pode confundir a transmissão desse conhecimento com competências técnicas e ou especializadas. A nossa esperança e a nossa responsabilidade é assegurar que, no fim desse processo de integração de expatriados, haja uma disseminação vertical de conhecimento e que os nossos quadros, com conhecimento institucional, possam adquirir as demais competências. A TAAG é um ecossistema vivo que deve reproduzir as boas práticas e privilegiar o colectivo sem olhar para questões como género, raça, idade, origem e nacionalidade.

#### **Que perspectivas podem os quadros da TAAG ter do seu futuro na empresa?**

Quando entrámos, encontramos um nível muito baixo de motivação dos colaboradores. Uma força estagnada com grelhas salariais congeladas, sem planos de carreira, desenvolvimento ou reforma e sem programas de sucessão para passagem de conhecimento e retenção dos mais jovens. Num estrutura de capital humano sobredimensionada face aos seus pares, 78% dos trabalhadores da TAAG requerem uma atenção especial para a melhoria dos seus níveis de competências técnicas. O percurso que precisa de ser feito não se limita apenas ao aumento dos salários e a outros complementos remuneratórios. No final do primeiro semestre de 2022, atribuímos um bônus de mérito a todos os trabalhadores efectivos. Em Novembro do ano passado, na sequência do movimento sindical e da greve dos pilotos, foram conseguidos aumentos salariais significativos. Mas isso não resolve os problemas estruturais antigos, nem apazigua dores há mui-

to prolongadas. É um trabalho que, entre outras coisas, contempla o aumento de formação para assegurarmos mudanças comportamentais mais sustentáveis e proporcionarmos oportunidades de elevação dos níveis de escolaridade, onde for sempre possível. Pressupõe, também, a definição de novas políticas para a dignificação da força de trabalho, acções que começámos já a dar corpo com a instituição do Comité de Capital Humano e Remuneração. Para o corrente ano e seguintes, espera-se que a TAAG possa aproximar-se das empresas de aviação de referência mundial em termos dos indicadores de desempenho e que comece a introduzir transformações digitais sérias, ou seja, o custo por quilómetro de assentos disponíveis (CASK) precisa de alinhar-se com as métricas das nossas congéneres, de forma a garantir a nossa competitividade internacional. Significa que a TAAG, a nível organizacional, precisa de afinar a sua força de trabalho permanentemente com combinados de motivação, reforma, sucessão e formação, rescisões consensuais ou adesão voluntária e reformas antecipadas, bem como recrutamento estratégico e subcontratação de capacidade e conhecimentos especializados adicionais. Há que 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 considera marginalizada. É preciso dotar a organização de competências novas e especializadas, trazendo e retendo o talento que venha a ser identificado como crucial para o crescimento da nova TAAG. Até ao ano de 2026, antecipa-se que a TAAG venha a recrutar um milhar de empregados licenciados! ■

*\*Há hora em que fechámos esta peça jornalística, a TAAG já havia retomado os voos para Lisboa em Boeing 777/300-ER, confirmando-se a estimativa da CEO da companhia aérea angolana.*



## **CARGO LIGHT**

**SUSPENSÃO PELA ANAC PERIGA CONTRATOS COM A CHINA E MERCADO INTRA- AFRICANO E COM A AMÉRICA DO SUL. ANAC SUSPENSION ENDANGERS CONTRACTS WITH CHINA AND INTRA- AFRICAN AND SOUTH AMERICAN MARKETS. SEGMENTO É DO INTERESSE NACIONAL. NÃO APENAS DA TAAG. SEGMENT IS OF NATIONAL INTEREST. NOT JUST FOR TAAG.**

## **HI FLY**

**APENAS 3 VOOS CANCELADOS EM 1139 VOOS REALIZADOS DE JUNHO DE 2022 A MAIO DE 2023. ONLY 3 FLIGHTS CANCELLED OUT OF 1139 FLIGHTS OPERATED FROM JUNE 2022 TO MAY 2023.**

**CONTRATAÇÃO OBEDECEU A FACTORES COMERCIAIS E OPERACIONAIS. HIRING WAS BASED ON COMMERCIAL AND OPERATIONAL FACTORS.**

with frozen salary grids, no career plans, development or reform and no succession programs to pass on knowledge and retain younger people. In a human capital structure that is oversized compared to their peers, 78% of TAAG workers require special attention to improve their levels of technical skills. The path that needs to be followed is not limited to raising wages and other remuneration supplements. At the end of the first half of 2022, we awarded a merit bonus to all permanent employees. In November last year, following the trade union movement and the pilots' strike,

significant salary increases were achieved. But this does not resolve the old structural problems, nor does it alleviate long-standing pain. It is a task that, among other things, includes increasing training to ensure more sustainable behavioral changes and provide opportunities to raise schooling levels, wherever possible. It also presupposes the definition of new policies for the dignification of the workforce, actions that we have already begun to implement with the creation of the Human Capital and Remuneration Committee. For the current year and beyond, it is expected that TAAG will be able to approach the world's leading aviation companies in terms of performance indicators and that it will begin to introduce serious digital transformations. That is, the cost per kilometer of available seats (CASK) needs to align with the metrics of our counterparts, in order to guarantee our international competitiveness. It means that TAAG, at an organizational level, needs to tune its workforce permanently with combinations of motivation, retirement, succession and training, consensual terminations or voluntary adhesion and early retirements, as well as strategic recruitment and subcontracting of capacity and specialized knowledge additional. It is necessary to adapt personnel to urgent tasks to stabilize the organization, establishing successions, testing talent and ensuring the engagement of a young workforce that considers itself to be marginalized. It is necessary to endow the organization with new and specialized skills, bringing in and retaining the talent that will be identified as crucial for the growth of the new TAAG. By the year 2026, TAAG is expected to recruit a thousand licensed employees! ■

*\*At the time we finished this article, TAAG had already resumed flights to Lisbon in their own Boeing 777/300-ER, confirming their CEO estimate*