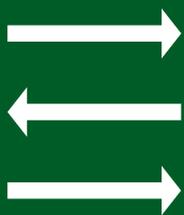


**TAP**

**Sérgio  
Palma  
Brito**

**€ 3.200**

**milhões depois**



**QUE FUTURO?**

EDIÇÃO DO AUTOR EM PDF DIGITAL

TAP  
€3.200 milhões depois, que futuro?

Dedicado aos meus netos Felix, Greta e Lorenzo

Sérgio Palma Brito

TAP

€3.200 milhões depois, que futuro?

Lisboa, 10 de julho de 2023

## Outros livros do autor

Notas Sobre a Evolução do Viajar e a Formação do Turismo,  
2 volumes, 2003;

Território e Turismo no Algarve, 2009;

Imobiliária do Lazer e Turismo Residencial, 2010;

Sustentabilidade, Ordenamento do Território e Ambiente, 2010;

Direcção Geral do Turismo – Contributos Para a História  
de uma Instituição, 2011;

Memórias de um Desertor – de Aljustrel a Bruxelas Via Penamacor,  
2020;

TAP – Que Futuro, como chegámos aqui?! 2020;

Albufeira – Formação e Futuro do Turismo, 2021.

**Título:** TAP: €3.200 milhões depois, que futuro?

**Autor:** Sérgio Palma Brito

**Capa:** Raquel Gil Ferreira

**ISBN** 978-989-334908

Lisboa, 10 de julho de 2023

# Índice

<b>1. Privatizar a TAP e romper com a cultura empresarial dominante? .....</b>	<b>13</b>
<b>2. TAP – Instrumento de soberania e Transportadora Aérea Nacional .....</b>	<b>33</b>
<b>3. Introdução à liberalização do transporte aéreo na Europa (1993) .....</b>	<b>45</b>
<b>4. ‘Privatização não se concretizava, mas a TAP tinha de sobreviver’ .....</b>	<b>51</b>
<b>5. «não houve nem gestão danosa nem nenhum outro crime do género» na “privatização competitiva” da TAP em 2015.....</b>	<b>63</b>
<b>6. O cometa David Neeleman – do final de 2015 a maio de 2019.....</b>	<b>109</b>
<b>7. Pedro Nuno Santos – chegar, ver e expulsar Neeleman (2019/2020).....</b>	<b>137</b>
<b>8. Pedro Nuno Santos – de vitória em vitória até à saída sem glória .....</b>	<b>173</b>
<b>Nota Final – corrigir a “miopia de marketing” .....</b>	<b>203</b>
<b>Convenções, Iniciais e Informação Útil.....</b>	<b>204</b>



## Nota pessoal

Está farto de ouvir falar da TAP?

Este livro foi redigido consigo em mente e é destinado a si.

Percorremos rapidamente a TAP de 1953 a 2000, do tempo de instrumento de soberania a transportadora aérea nacional.

Procuramos explicar a TAP desde 2001, recuperação, privatização, reversão, Auxílio de Estado, renacionalização e reprivatização em curso, e sintetizamos os anos que vão de 1953 a 2000.

Situamos a cultura empresarial que exalta emocionalmente a TAP que não existe e ignoras os problemas da Empresa que existe.

Nas imortais palavras de Eça, “sobre a nudez crua da verdade o manto diáfano da fantasia”.

Esta cultura condiciona tudo o que gira em volta da TAP e esparrilha-a, quando tem de ser livre para sobreviver.

A TAP opera em mercado ultraconcorrencial, concebido para empresas privadas por serem ligeiras e adaptarem-se.

A gestão político partidária da TAP degrada a Empresa e a política.

Na CPI assistimos à normalização impune da mentira na política, herança a não deixar às gerações vindouras.

Por isso defendemos a privatização da TAP a 100%, como já acontece em dez países da Democracia Liberal da Europa.

Esperamos que agora já esteja disponível para ler um livro sobre a TAP.

Este livro é parte de uma causa, a de dar aos portugueses a informação para acompanhar o processo de privatização da TAP.

Vai ser necessária muita vigilância democrática, expressão criada em 1962 pelo então dirigente associativo José Medeiros Ferreira, mas sempre atual.

Todos os custos deste livro foram suportados pelo autor. Isto e vida de reconhecida independência garantem objetividade do livro.

Independência não prejudicada por ser militante do Partido Socialista desde 1974.

Como pode ajudar? Partilhando o livro nas redes sociais, online ou pessoais, a que pertença.

Obrigado a todos os que nos ajudaram e pediram anonimato.

A minha vida é transparente. A Nota Biográfica e a Nota Biográfica Detalhada estão no início do blogue <http://sergiopalmabrito.blogspot.com/>

Em 1962 fui eleito para a direção da Associação dos Estudantes do IST, primeiro como vogal, no ano seguinte como vice-presidente das Relações Exteriores.

Na Páscoa de 1963, estive em Londres com dirigentes da União Nacional de Estudantes de Inglaterra, País de Gales e Irlanda do Norte. Aí concebi o que viria a ser o Departamento de Turismo Universitário das Associações de Estudantes.

Na Páscoa de 1964, acordámos a realização da primeira cadeia de voos charter para estudantes entre Lisboa e Londres. No Verão de 1965, os aviões voaram, mas eu já era o soldado 30/65 da 1.ª Companhia Disciplinar, em Penamacor.

Nesse tempo, o transporte aéreo era um luxo.

Os voos do DTU foram o que de mais subversivo fiz no Portugal da ditadura. Jovem que fosse ao estrangeiro vinha de lá com o espírito conquistado para a Liberdade.

Este livro é o mais recente elo em vida a defender a democratização do transporte aéreo e a divulgação de informação sobre tema que tem de ser acessível a todos.

Emendas, comentários e críticas são bem-vindos em [spalmabrito@gmail.com](mailto:spalmabrito@gmail.com)

Lisboa 10 de julho de 2023

Sérgio Palma Brito

# Introdução

1. A TAP vive o mais importante ‘momento de verdade’ na sua existência de setenta anos.

Empresa pública independente não tem condições de gestão e massa crítica para sobreviver no Mercado Único do Transporte Aéreo em que opera.

A privatização não é ideológica, é consequência do Mercado Único.

2. O deputado Bruno Dias dir-nos-á que em 2000 e 2015 também não tinha estas condições e sobreviveu.

Fernando Pinto com o hub Brasil e David Neeleman com o hub EUA evitaram a insolvência eminente.

No futuro previsível não vislumbramos oportunidade semelhante.

Recuperar o hub China exigiria tempo e um conhecimento que Neeleman levou com ele, quando foi ejetado da TAP.

3. Das companhias europeias com hub de nicho restam duas.

A SAS negocia a saída de insolvência nos EUA ao abrigo do ‘capítulo 11’ e tem futuro incerto.

A Finnair passou pela reestruturação que a TAP não teve e atravessa dificuldades de desfecho imprevisível.

A quarta era a AerLingus, que foi adquirida em 2015 pelo IAG, pequena amostra da explicação da prosperidade da Irlanda, resolveram logo o problema sem mais complicações.

A tolerância para a TAP acabou mesmo.

4. Como chegámos aqui?

Percorremos rapidamente a TAP de 1953 a 2000.

TAP que começa por ser instrumento de soberania no tempo do Império e da Guerra colonial para, com a nacionalização de 1975, se sublimar em Transportadora Aérea Nacional.

Esta ‘transportadora’ é suposta garantir ‘missão’, ‘lenga’ que chega aos nossos dias, a da “diáspora, Regiões Autónomas, PALOPs, turismo”. Não a desmontamos e isso é lacuna no presente livro. Mas é lenga lenga.

A TAP garante e os contribuintes pagam e não pagam pouco para que a TAP garanta.

Entre 1975/94 são 929 milhões de euros de 2020 em vários apoios público. Mesmo assim, acumula -2.498 milhões dos mesmos euros de Resultado Líquido, sempre negativo ao longo do período. Em 1994 é salva in extremis por Auxílio de Estado de aumento de capital de 1.500 milhões destes euros, e garantia bancária do mesmo montante.

A TAP não aprende nem esquece. Apesar deste Auxílio de Estado, acumula -459 milhões de euros de 2020 de Resultado Líquido entre 1995/2000, ano em que está de novo à beira da insolvência.

A TAP defendida pelos adversários da privatização é algo de muito parecido com esta ‘transportadora aérea nacional’.

Felizmente para nós, portugueses contribuintes, não é possível pelo efeito da Liberalização de 1993.

Estes adversários da privatização ou ignoram isto e são incompetentes, ou sabem e são falhos de honestidade intelectual.

#### 5. O que nos obriga a mudar de vida?

O terceiro capítulo é consagrado à Liberalização de 1993, fruto do Mercado Único do Transporte Aéreo, um dos mercados mais competitivos do mundo.

A TAP passa a só poder garantir o que a sua competitividade permita e o Estado não pode pôr os contribuintes a pagar a seu belo prazer.

Aqui reside o equívoco de justificar a TAP da atualidade com a ‘missão’ dos anos oitenta, hoje algo carcomida, quando apenas é possível penoso Auxílio de Estado como o de 2021 irrepelível até 2031.

As Obrigações de Serviço Público são raras e definidas pela Comissão, e ‘serviço público’ é um conjunto vazio.

#### 6. “Foram 15 anos de sobrevivência”

Em 1991 e pela primeira vez, a TAP é gerida por equipa de gestores com experiência de transporte aéreo, liderada por Fernando Pinto.

Entre 2001/15 são quinze anos de sobrevivência a adversidades, a maior sendo a incapacidade do Estado em capitalizar a TAP e não a privatizar para o privado reestruturar e capitalizar.

Desde 2008, Fernando Pinto e Parpública, a acionista legal da TAP, entre outros, insistem no privatizar para capitalizar, por o Estado não ter recursos e ser necessário Plano de Reestruturação, como em 2021.

#### 7. A Troika arromba portão aberto

O governo de José Sócrates acaba por decidir a privatização da TAP no Acordo do Estado com a Troika.

Não era preciso. A sobrevivência da TAP exigia privatização para a capitalizar e o encaixe será irrelevante para reduzir a Dívida Pública.

Ideologia à parte, o governo de Pedro Passos Coelho responde aos apelos das pessoas e instituições que defendiam o privatizar para capitalizar.

Em 2012, há apenas um candidato e sem credibilidade financeira.

8. «não houve nem gestão danosa nem nenhum outro crime do género»

Esta é a conclusão do DCIAP depois de ter investigado uma queixa-crime por burla, apresentada em 2015 pela Associação Peço a Palavra.

Em todo este processo, a privatização foi competitiva e David Neeleman foi um empreendedor sério.

O quinto capítulo analisa a privatização de 2015 e mostra como são falsas as imagens de privatização irresponsável por empresário cheio de manhas.

#### 9. A reversão da privatização cria a traquitana

Com geringonça já em uso, resta traquitana para designar o acordo entre o Estado e o consórcio ganhador da privatização.

Assenta na separação binária entre ‘gestão’ e ‘estratégia’, quando se trata de conjuntos difusos, o que permite a cada um a interpretação que lhe convém.

Em fevereiro de 2016, Neeleman acredita que a ‘gestão’ pode ser privada e Antonio Costa garante “Governo não pretende intervir na gestão executiva da TAP”.

Quatro dias depois, o ministro Pedro Marques que personifica o acionista Estado “admite a possibilidade de partilhar a gestão” da empresa com o consórcio Atlantic Gateway.».

A TAP perde o apoio financeiro do Grupo HNA, mas ninguém presta atenção a voltar a haver falta de capital.

#### 10. Pedro Nuno Santos

PNS substitui Pedro Marques em fevereiro de 2019 e tem uma agenda: chegar, ver e expulsar Neeleman.

A Pandemia ajuda, mas o destino de David Neeleman estava traçado.

Depois, é Pedro Nuno Santos – de vitória em vitória até saída sem glória.

Neste percurso regressamos ao primeiro capítulo, ainda temos o tempo em que “O vento que passa não cala a desgraça e dá-nos notícias da TAP”.

#### 11. Corrigir a “miopia de marketing”

Chegados aqui, temos toda a atenção focada na TAP por razões conhecidas, mas que põem a nossa lucidez em risco por efeito da miopia de marketing.

A quintessência desta miopia é o foco no produto ou no nosso umbigo e esquecermos o mercado e o mundo exterior.

A prioridade do País é a conectividade dos seus aeroportos, que apoia o desenvolvimento económico, social e cultural, e na qual a TAP se integra, mas a que não se sobrepõe.

O debate sobre a TAP revela muitos responsáveis e instituições vítimas da miopia de marketing.

Este livro é também antídoto a usar.

# 1. Privatizar a TAP e romper com a cultura empresarial dominante?

A TAP vive o mais importante ‘momento de verdade’ na sua existência de setenta anos.

Empresa pública independente não tem condições de gestão e massa crítica para sobreviver no Mercado Único do Transporte Aéreo em que opera.

Ou é privatizada com sucesso, ou o futuro é incerto e muito perigoso.

Apresentamos quatro dos pontos críticos de sucesso.

Apresentamos os nossos argumentos em defesa da privatização da TAP a 100%, como já aconteceu em dez países da Democracia Liberal da Europa Ocidental.

Contrariamente ao que aconteceu em 1993, iniciamos a privatização sem visão estratégica sedimentada.

Com a pressão da esquerda radical, da extrema-esquerda e da parte menos realista do que é a nossa elite, a privatização arrisca assentar em compromisso medíocre com a realidade.

Se tal acontecer, o País e a TAP pagam o preço mais tarde.

Dada a consolidação do mercado, os adquirentes possíveis são três grupos que conheceram em tempos idos a transformação que a TAP ignorou.

Não é glorioso para a Pátria, mas serão estes grupos a impor racionalidade da privatização.

Em 2015, o governo privatizava para o privado reestruturar e capitalizar a TAP. Em 2023/2024, o governo reestrutura e capitaliza a TAP à custa dos contribuintes para a privatizar. Nada para o progresso,

## 1.1. Introdução à privatização da TAP em 2023/24

### **\* Um dos mais competitivos mercados que há no mundo**

A Liberalização de 1993 cria um dos mais competitivos mercados do mundo, o do transporte aéreo na União Europeia. É concebida para empresas privadas por serem as mais ligeiras, flexíveis e ágeis a adaptar-se às exigências dos clientes.

Substitui a regulação internacional do após Guerra, concebida para empresas estatais, monopolistas e operando em oligopólio que reduzia a concorrência a processos marginais.

Os anos noventa e sobretudo os 2000 foram anos de dura adaptação das então ‘companhias de bandeira’ a transportadoras aéreas europeias. Entre outros, destacamos conflitos sociais intensos e acordos históricos com sindicatos, que estiveram na base da sua transformação.

A TAP ainda não passou por esta transformação e o governo passa esta pesada herança para o privado. Veremos a seguir como a nacionalização de 1975 e o posterior acionista Estado bloqueiam a transformação da TAP em empresa competitiva. O Acordo de Empresa vigente em 2021 e reinstalado em 2025, se não for revogado, é o dinossauro sobrevivente do parque jurássico das empresas estatais anteriores à Liberalização de 1993.

### **\* Revisão estrutural do Acordo de Empresa**

Na TAP, o Acordo de Empresa é desde há muito uma espécie de condomínio entre o Estado e os sindicatos, Vital Moreira dixit, que exerce eficaz poder de veto na gestão e ameaça sustentabilidade da Empresa. Em 2022.08.25, a CEO reconhece “Os acordos de empresa que temos são demasiado antigos, não competitivos, criando situações de insustentabilidade a longo prazo” (ver 8.6). Sem a suspensão temporária deste Acordo, a TAP não teria dado lucro em 2022.

A privatização da TAP a 100% passa a negociação de Novo Acordo de Empresa para o acionista privado, quando os sindicatos ainda vivem a ilusão de recuperar os cortes antes do limite acordado de 2025. Em nossa opinião e a exemplo de outras companhias similares, a adaptação da TAP passa por conflito social intenso e esclarecedor.

Desta vez, a revisão do Acordo de Empresa deve ir de par com a avaliação ‘em base zero’ dos serviços de apoio.

**\* “Culture eats strategy for breakfast”**

A frase de Peter Drucker não menoriza o papel da estratégia, lembra a importância primordial da cultura empresarial. Basta imaginar os resultados da mesma estratégia no universo do Grupo Espírito Santo e no da SONAE.

É possível identificar a ‘cultura TAP’ que sublima emocionalmente a importância que a TAP não tem, e ignora os problemas que a empresa TAP tem. É o eterno “Sobre a nudez crua da verdade, o manto diáfano da fantasia”.

Por duas vezes, em 2006 e 2016, Fernando Pinto propõe alteração profunda na estratégia empresarial e por duas vezes a cultura da TAP as elimina.

O conflito entre esta cultura emocional e a gestão da realidade é inevitável. Por outras palavras, entre o exercício da função acionista e de gestão pelo Estado tal como os conhecemos, e as regras consagradas da gestão de empresas pelo setor privado.

A sustentabilidade da TAP exige uma nova cultura empresarial, flexível e inovadora, onde departamentos e trabalhadores assumem responsabilidade, prestam contas e são remunerados positiva ou negativamente. Em junho de 2019, a mais do que corrente política de incentivos para os quadros de topo é a faísca que incendia a pradaria do populismo do mais medíocre.

**\* Privatizar a TAP a 100% e não com “reserva estratégica pública”**

Só este modelo garante o novo Acordo de Empresa e nova cultura empresarial, sem os quais a TAP terá problemas ainda nos anos em que novo Auxílio de Estado é excluído.

Bruno Dias, o enérgico deputado do PCP tem formalmente razão quando troça da TAP estar várias vezes à beira da insolvência. O facto é que está, mas foi sempre evitada. Em 1993 foi um dramático

PESEP e Auxílio de Estado de 1.500 milhões de euros de 2020 e outros tantos em garantia do Estado. Em 2000, o Auxílio estava ‘gasto’ e de novo a TAP à beira da insolvência, quando o rigor da gestão de Fernando Pinto e as rotas Brasil no seu hub a evitam. Durante quinze anos Fernando Pinto a TAP sobrevive sem capitalização. Em novembro de 2015 é mesmo o limite, quando o segundo governo de Pedro Passos Coelho faz o fecho (‘closing’) da privatização acordada em junho de 2015 e os privados injetam logo fundos de tesouraria. Nunca o dilema entre o gestor e o político foi tão expressivo.

A “reserva estratégica pública” proposta pelo primeiro-ministro será o reviver do equívoco do Memorando de Fevereiro de 2016 que consagra a revisão da privatização. Quando se admite poder chegar a 49%, já não é reserva é um latifúndio. O caso ITA parece ser precedente, mas a participação minoritária do Grupo Lufthansa é expressamente entendida como conduzindo a privatização a 100%.

#### **\* Em defesa da privatização da TAP a 100%**

Defendemos desde há muito a privatização da TAP a 100%, com integração no que mais nos interesse de entre os três grupos da consolidação das companhias full service da Europa. Não é opção ideológica, é antes sedimentada desde há muito nos argumentos que seguem.

i) Em 1993, a Liberalização do transporte aéreo na Europa criou um dos mais concorrenciais mercados que há no Mundo.

Está concebida para empresas privadas ligeiras e flexíveis por serem as que melhor se adaptam.

Auxílio de Estado e Obrigação de Serviço Público são esporádicos e regulados por Bruxelas.

Não há ‘rotas de serviço público’, entendidas como não rentáveis por a competitividade exigida às empresas não o permitir. E rotas de ‘interesse público’ são um conjunto vazio.

ii) As obsoletas ‘transportadoras aéreas nacionais’ tiveram de se adaptar. Deram lugar a ‘transportadoras aéreas europeias’ com liberdade de fixar rotas, preços e capacidades sem intervenção dos Estados e do oligopólio da IATA.

Passaram por processos interligados de transformação, privatização e consolidação que eliminaram as menos ágeis, desde Sabena e Swissair a Spanair.

Em dez países da Democracia Liberal foram privatizadas e consolidadas em três grandes grupos.

Em empresa privada, a substituição de uma administradora executiva seria mero ponto na agenda do órgão competente. Basta comparar com o que aconteceu na TAP.

O menor grau de consolidação é um dos fatores que explica a menor rentabilidade das companhias europeias quando comparadas com as dos EUA.

iii) TAP foi e está a ser exceção a transformação, privatização e consolidação.

Os cortes de salário de 2021 foram cegos, não orgânicos (nenhum serviço avaliado em base zero) e temporários.

Não se vislumbra firmeza política para implementar o Acordo de Empresa que falta à TAP para ter futuro e ainda menos a avaliação em base zero dos serviços de apoio imprescindíveis a TAP ligeira e ágil.

Antes se antevê um conjunto de resistências à mudança e a privatização a 100%, a única que pode transformar e consolidar a TAP.

iv) A opção ‘estado versus privado’ não pode ser vista em abstrato, mas sim em função da realidade de cada País.

Os estados de Dinamarca, Suécia, Finlândia e França participam com parte minoritária no capital das companhias aéreas pertinentes – SAS, Finnair e Air France KLM SA.

Estas companhias são cotadas em bolsa e sujeitas a regras estritas de gestão privada, protegidas do lado nefasto da intervenção política.

Os três primeiros são estados de social-democracia e não degradados pela falta de qualificação das pessoas que assumem cargos públicos e pela guerrilha político partidária como é o caso do Estado Português.

v) Desde 2015, o peso da esquerda radical no seio do PS e da extrema-esquerda fora dele é decisivo em Portugal.

A proposta partilha do capital entre Estado e Privado assenta, como em 2016, na ilusão de separar ‘gestão privada e estratégia

pública' e não exclui a erupção de um novo Pedro Nuno Santos que tudo desestabiliza.

A hostilidade a David Neeleman e a demonização do 'privado' são forte instrumento da oposição desta esquerda a privatizar, transformar e consolidar da TAP.

Ou mudamos de política ou condenamos a sustentabilidade da TAP

vi) A privatização com consolidação permite à TAP ter o sucesso que os portugueses têm no estrangeiro, uma vez enquadrados em sólida e eficiente organização.

A CPI demonstrou à evidência que política e gestão são mundos diferentes com regras muito diferentes e que chocam rapidamente.

O Estado acionista, por menor que seja a percentagem, é fonte de problemas.

Esta participação permite e fomenta a intervenção política na gestão com o argumento de 'se não podemos intervir na gestão para que serve a parte do Estado?'

vii) Competitividade e sustentabilidade da TAP depende de hub competitivo e que tem exigências.

A concentração das rotas de médio curso em Lisboa para alimentar o hub e não haver hub no Porto é exigência combinada do modelo de negócio e da Liberalização de 1993.

As rotas internacionais à partida de Porto, Faro, Funchal e Açores, ditas de coesão territorial, não podem canibalizar a procura para as que alimentam o hub.

Têm de ser rentáveis e concorrem com as rotas de companhias low cost que têm conhecidas vantagens competitivas.

## 1.2. Privatização sem visão estratégica sedimentada

**\* "These Are My Principles. If You Don't Like Them I Have Others"**

Em 1993 é reconhecido que a TAP, mesmo reestruturada e financiada, não tem massa crítica para sobreviver no Mercado Único do Transporte Aéreo. O governo PSD compromete-se com a Comissão

a começar a privatização em 1997, uma vez terminado o Plano de Reestruturação de 1994/96. Em 1997, o governo do PS respeita este compromisso do Estado (ver 2.4).

Em 2022/23, o processo da privatização ainda está confuso e perturbado pela instabilidade em torno da TAP.

A abundância de notícias é o melhor revelador da ausência de compromisso claro e afirmado de como e quando privatizar a TAP. A privatização em curso já foi anunciada ser total ou parcial e, sendo parcial com acordo público/privado mais ou menos exigente consoante o parceiro privado, como ilustramos a seguir (ver 8.5).

Desta cacofonia retemos três passos. Na oposição a Pedro Passos Coelho e desde a sua eleição como secretário-geral do PS, António Costa defende o controlo público maioritário da TAP, mas na reversão de 2016/17 admite 50%. Recentemente não excluiu 100%, para depois defender a “reserva estratégica pública.

#### **\* Privatizar TAP – segredo, manobra tática e opção estratégica**

A privatização da TAP não figura no Plano de Reestruturação apresentado à Comissão em dezembro de 2020. É exemplo da aprendizagem no local de trabalho por Pedro Nuno Santos.

A primeira referência pública a privatização surge em 2021.07.16: «Um dos trunfos que o Governo tem na manga é a entrada de um privado no capital da TAP e o ECO sabe que o Governo já fez contactos com a Lufthansa para que a companhia de bandeira alemã possa entrar na TAP, com uma posição minoritária.» (Eco). Segundo regulação europeia, a TAP deve contribuir com recursos próprios em 50% do custo da reestruturação e o Plano prevê 36%. É neste quadro que a privatização surge como manobra tática e não como desígnio estratégico.

A Comissão avalia a TAP entre €854 e €1575 milhões, se for vendida em 2022. Vendida em 2025, os valores sobem para €1070 e €1975 milhões, respetivamente. (CManhã de 2023.05.01). Para saber a perda direta para os contribuintes é só subtrair de €3.200 milhões. Quem viver, verá.

Em 2021.12.23, na entrevista ao Eco, a privatização já é estratégica para Pedro Nuno Santos, “A discussão sobre uma venda ou não deve ser assumida politicamente. Nós consideramos que a TAP deve integrar-se num grupo de aviação, isso já é alguma coisa, mais do que

isso é fragilizar uma futura negociação da TAP.”. Sobre o “modelo de parceria semelhante ao que [o Estado] tinha com David Neeleman é claro: “Há relações societárias que eu acho que são más para o Estado e para o privado.”.

**\* Na ausência de estratégia consistente, duas notícias significativas**

Da saraivada de declarações públicas que descredibiliza o processo (ver 8.5), destacamos duas mais significativas. Em 2023.03.22 no cmjornal, António Costa defende o Estado manter “uma reserva estratégica pública” na TAP, para esta “Assegurar a continuidade territorial com as Regiões Autónomas, a nossa relação com a diáspora e que Portugal se mantém como ‘hub’ estratégico para a América do Sul, Brasil e preferencialmente para a América do Norte”. Claro que para isto “é fundamental o Estado estar no capital da TAP”, mas “não para gerir a TAP no dia-a-dia, mas para assegurar os objetivos estratégicos para o país”.

Em 2023.04.14, “muito brevemente o Conselho de Ministros aprovará a declaração para desencadear o processo de avaliação” da companhia que depois levará, “tão breve quanto possível” ao lançamento do processo de reprivatização. Mas admitiu não poder garantir que “seja até ao final do ano” (Público).

**\* E uma Resolução do Conselho de Ministros**

Em 2023.04.27, uma Resolução do Conselho de Ministros manda o Ministério das Finanças e a Parpública para a realização de duas avaliações independentes à TAP. Em conferência de imprensa, «Fernando Medina, afirmou que, só depois destas avaliações – que irão durar alguns meses – o Governo estará habilitado para dar os passos legais seguintes, designadamente, “um Decreto-Lei onde ficam definidos os aspetos fundamentais do processo e, também, o caderno de encargos”.». Teremos privatização em 2024.

Duas avaliações da TAP é exigência da Lei-Quadro das Privatizações, que não é referida, como não é constituída a Comissão de Acompanhamento que exige. Estes factos e, na CPI, a pergunta do deputado da Iniciativa Liberal Ricardo Blanco sobre o parecer da Morais Leitão a

procurar modelo jurídico mais ligeiro para a privatização deixam ante-ver vã tentativa do governo de privatizar a TAP fora do formalismo da Lei-Quadro. Em boa Democracia, este equívoco deve ser esclarecido.

### **1.3. Como vai o governo privatizar a TAP?**

#### **\* “reserva estratégica pública”, consistência do Estado e dote**

A recente exigência do primeiro-ministro em manter “reserva estratégica pública” (JNegócios de 2023.03.22) remete-nos para 2016, quando a separação entre ‘gestão’ e ‘estratégia’ gerou a traquitana que Pedro Nuno Santos desengonçou (ver capítulo 7). A ameaça de no futuro processo idêntico se repetir cria instabilidade aos grupos adquirentes da TAP. Por outro lado, todos os candidatos têm ou vão ter informação detalhada sobre a instabilidade política no exercício da função acionista pelo Estado Português e seu reflexo sobre a gestão.

O sucesso da privatização exige, nomeadamente, determinação estratégica, com gestão e acionista fortes a falar a uma só voz. O Acordo de Empresa imprescindível à sustentabilidade da TAP teria sido o primeiro grande teste desta determinação (ver a seguir).

António Barreto sintetiza o que está em causa:

– “Quem quiser negociar com a TAP, quem pretender comprar a TAP e quem desejar associar-se à TAP sabe, desde já, que terá de o fazer com Galamba, o mais desqualificado dos vendedores. Mas também, a partir de agora, o mais frágil dos negociadores. Chegou a hora dos que querem desfazer a TAP ou transformar Lisboa numa sucursal: sabem que o acionista é fraco e o vendedor incompetente.” (Público de 2023.05.06).

Dito isto e para além dos intangíveis que descrevemos a seguir, a injeção de capital de €3.200 milhões é atributo que leva o adquirente a enfrentar com alguma tranquilidade estes aspetos menos habituais.

#### **\* Acordo de Empresa e privatização**

A instabilidade gerada a partir do momento em que o Correio da Manhã denuncia a “indenização milionária” paga a Alexandra Reis interrompe o já atrasado processo de negociação do Acordo de Empresa de que a TAP carece de modo a ser sustentável no futuro.

Só depois de acionista e gestão recuperarem da desestabilização inicial que atravessaram será possível retomar a negociação do Acordo de Empresa que falta à TAP (ver 8.6). A prolongar-se, este atraso desvaloriza a TAP e mais a desvaloriza se o governo introduzir no caderno de encargos clausula a conservar ilusória paz social durante ‘n’ anos.

Com as saídas da CEO e do ministro Pedro Nuno Santos parece estar perdido o consenso a que se tinha chegado (ver 8.6):

– em 2022.08.25, a CEO explicita a importância do que está em causa: “Os acordos de empresa que temos são demasiado antigos, não competitivos, criando situações de insustentabilidade a longo prazo [o sublinhado é nosso].

– em 2022.11.09, Pedro Nuno Santos apoia: “a TAP precisa de ter acordos de empresa adaptados à nova realidade”, prosseguindo: “Nós não podemos é ter uma empresa em permanente desequilíbrio financeiro. A TAP opera num mercado altamente competitivo e isso tem consequências.” (Expresso).

Não temos informação confirmada, mas há claros indícios da política do novo ministro João Galamba ser a de ganhar louros com a paz social, perdendo este ímpeto reformista e realista. Se assim for, TAP e País pagarão caro este ilusório triunfo do ministro.

Esta política remete a revisão séria do Acordo de Empresa para o após privatização.

### **\* Garantias**

O governo afirmou exigir a já tradicional garantia sobre assegurar ligações com as Regiões Autónomas e diáspora, Portugal manter-se como ‘hub’ estratégico para a América do Sul, Brasil e preferencialmente para a América do Norte”.

Garantir a base da TAP em Lisboa é fácil, mas o problema pode residir no número de aviões parquados.

Garantir a etiqueta TAP também, até porque na Europa, ao contrário dos EUA, as fusões de companhias aéreas mantêm as etiquetas que valorizam a marca.

A exigência sobre a ‘marca’ é mais subtil por ter a ver com a evolução da ‘identidade’ da TAP e da sua ‘reputação’ no espírito do pú-

blico. Os problemas do Verão de 2022 tiveram impacte negativo sobre a ‘reputação’.

Garantir o hub’ (ver 2.2, 3.1 e 4.1) é exigência interligada com a competitividade da TAP e com o acórdão de fevereiro de 2019 do Tribunal de Justiça da União Europeia (Expresso de 2023.02.10).

### **\* Intangíveis**

Há intangíveis positivos e importantes. Durante os próximos sete a dez anos, a falta de capacidade do aeroporto de Lisboa garante o quase monopólio da TAP nas rotas Brasil e limitada concorrência no hub EUA, dada a falta de slots livres.

A aprovação de acordo de céu aberto entre a União Europeia e o Brasil, idêntico ao que existe com os EUA, ameaça este monopólio consagrado pelo porventura mais generoso acordo bilateral da história da aviação comercial (ver 4.1).

Apesar deste monopólio de facto da TAP nas rotas Lisboa/Brasil à partida de Lisboa, há concorrência a partir de hubs das companhias full service da Europa, sobretudo para destinos mais rentáveis, São Paulo e Rio de Janeiro.

A ameaça ao hub de Lisboa parece residir mais nas rotas dos EUA, nas quais a TAP é protegida pela capacidade de atração do destino Lisboa.

Há importante benefício fiscal em sede de IRC, já referido pela Iniciativa Liberal no Parlamento “o comprador da TAP terá quase 4.000 milhões de euros para deduzir no futuro?” (Observador de 2022.12.14). E há ainda ‘restos’ da injeção de capital de €3.200 milhões, já previstos para capitalizar a TAP a privatizar.

A haver a “reserva estratégica pública” de que fala o primeiro-ministro, não haverá a necessária rutura com a cultura empresarial e teremos as já conhecidas politização e partidarização, agravadas pela mediocridade do exercício da função acionista pelo Estado Português.

Por fim, direta ou indiretamente, há o Novo Aeroporto de Lisboa. O atual protege a TAP de concorrentes, mas limita a sua expansão e prejudica o adquirente motivado por criar valor adicional ao existente (ver 1.5).

## 1.4. Notas sobre a procura para comprar a TAP

### \* **Consolidação na indústria da aviação comercial na Europa**

Uma vez excluídas empresas de outros continentes, estamos reduzidos aos três grupos da consolidação das companhias full service na Europa. A menor intensidade de consolidação na Europa é apontada como um dos fatores para as companhias aéreas europeias serem menos preformantes do que as dos EUA. Daqui o interesse na aquisição da TAP, da ITA e, se o processo de insolvência correr mal, da SAS ou o que da SAS restar.

História e geografia sendo o que são, a consolidação na Europa é lenta e sui generis. É lenta por, desde a aquisição da AerLingus pela IAG em 2015, não ter havido outra aquisição. É sui generis por as falências de Air Berlin, Monarch Airways, Germania, Thomas Cook, Flybe e, à sua maneira, da Alitalia representarem o maior contributo para a consolidação.

ITA e TAP são a oportunidade para um dos grupos se diferenciar. Cada um destes grupos é comprador potencial e todos manifestaram interesse em público. Abundam notícias sobre o interesse de cada um destes grupos, mas quando escrevemos, não há informação relevante.

### \* **Abertura a companhias aéreas de outros continentes**

Fruto de não ter havido estratégia sedimentada para o que vem a ser a privatização de 2023/24, não foram considerados candidatos de outros continentes. A Liberalização de 1993 exigir que o controle do capital social pertença a entidades da União pode ser ultrapassado de maneira criativa, como foi o caso do Agrupamento Gateway. Sem especular muito, a aquisição da TAP pela United, a companhia americana com mais abertura, poderia posicionar o hub de Lisboa em outro patamar de crescimento.

### \* **Modelos de privatização em casos recentes**

Há basicamente três modelos de privatização. Inserção plena da TAP num dos três grupos, o modelo mais exigente e o que mais garantia dá.

Modelo da Brussels Airlines, uma participação minoritária do adquirente que evolui para 100% ou que vai evoluir no caso da ITA.

Modelo da adquirente como acionista de negócio (20%), acionista com capital (60%) e Estado (20%), já ensaiado e abandonado, pelo Lufthansa Group e Groupe AF/KLM em relação à ITA.

O recente acordo entre o Grupo Lufthansa e o Ministério de Economia e Finanças de Itália é o de participação minoritária, mas com vontade expressa de vir a ser de 100%. O Grupo paga €325 milhões por 41% do capital, havendo injeção de €250 milhões pelo Estado Italiano. O Grupo nomeia ainda o CEO e um dos cinco membros do conselho, e guarda opção para adquirir a maioria do capital. O plano de expansão prevê Roma como hub para África e América Latina. Neste contexto, porquê adquirir a TAP?

Estes últimos modelos exigem um acordo tipo traquitana idêntico ao negociado em 2016 e que descrevemos antes. O acordo pode ser mais sólido e o adquirente mais formal do que David Neeleman, mas o entendimento que o governo tem de ‘estratégico’ será sempre uma ameaça à estabilidade do acordo.

Por fim, muito pouco provável, mas não impossível, ausência de candidato.

### **\* Os três grupos da consolidação das companhias full service**

Os três grupos já manifestaram interesse na TAP, o que pouco adianta. O International Airlines Group é o mais eficiente e rigoroso na gestão, e onde esta é mais integrada. Adquiriu a AerLingus, valorizou o hub EUA de Dublin e já ameaçou para lá transferir voos do caro e sobrecarregado hub de Heathrow. Acontece que tem estratégia para posicionar o subaproveitado hub de Madrid a nível dos grandes hubs da Europa, o que tem implicação sobre Lisboa. O exemplo de Dublin não é aplicável, porque neste caso o aeroporto congestionado é Lisboa e Madrid é o disponível, que o IAG quer posicionar entre os maiores da Europa. O IAG tem a desconfiança do espírito ‘padeira de Aljubarrota’, desafio tremendo à conhecida capacidade de negociação do CEO Luis Gallego.

A gestão do Lufthansa Group não tem o rigor da do IAG, mas carece de rotas para a América do Sul e o tráfego EUA/Lisboa não

concorre diretamente com Francoforte e até o completa para rotas do sul da Europa e África Ocidental. O governo já foi longe demais em declarações favoráveis a este concorrente, mas é que nos parece mais interessante. Recentemente e a exemplo do IAG desde o início, adotou estrutura em ‘arvore’, concentrando no cimo as funções de apoio e reduzindo as companhias a unidades operacionais. Declarações recentes do seu CEO sobre fazer de Roma hub para África e América Latina criam alguma incerteza no interesse pela TAP.

O grupo Air France/KLM parece-nos ser o menos interessante, mesmo tendo em consideração vozes autorizadas que o defendem. Há tensões entre a cultura das duas companhias, entre a competitividade da KLM e a Air France com gestão condicionada pelo Estado Francês e sindicatos, com destaque para o dos pilotos. A Air France e grupo só começaram a apresentar performance decente a partir da escolha do CEO Benjamin Smith, em 2018. Por fim, é o grupo onde a consolidação é menos integrada e a estrutura em árvore é mais fraca.

## **1.5. Privatização da TAP e ‘hubs há muitos’**

### **\* Hub da TAP no aeroporto de Lisboa**

O hub da TAP em Lisboa lidera os “niche and secondary hubs” da Europa. No Ranking ACI de 2022 que compara os meses de junho, Lisboa é #12, mas #42 em 2019, o que dá esperanças prudentes para 2023.

A parte realmente importante do hub assenta em 11 destinos no Brasil, alguns na África Ocidental e 9 nos EUA. Em dois, conecta com o hub da jetBlue em Chicago (Logan) e Nova Iorque (Kennedy).

Em 2019, o tráfego do hub TAP representa 30% do tráfego do aeroporto de Lisboa. São cerca de 9 milhões de passageiros ANA e 2.250 mil viajantes, porque um viajante representa dois desembarques e dois embarques. Estes passageiros passam por Lisboa em transferência e algum consumo no aeroporto.

A importância do hub da TAP para a Receita de Viagens e Turismo é sobretudo indireta, por via

– da sustentabilidade que garante à TAP e contribuição desta para a Receita de Viagens e Turismo,

– de contribuir para sustentabilidade de rotas que, sem o tráfego de hub não existiriam e estas rotas serem utilizadas por passageiros ponto a ponto que desembarcam em Lisboa como turistas.

O futuro deste tráfego depende da privatização da TAP e da concorrência de voos diretos a partir da Europa, sobretudo para Rio e São Paulo. O tráfego de hub dos EUA está mais ameaçado, tendo apenas defesa na capacidade de atração do destino Lisboa.

Nestas contas, a capacidade de atração do destino Lisboa nos EUA reforça a TAP nas deslocações ponto a ponto que viabilizam o hub.

Resta sonhar com a TAP privatizada pode relançar o hub China de David Neeleman, sempre difícil e por criar procura que canibaliza a das empresas do Grupo em que a TAP se integre.

### **\* Conectividade de Lisboa via hubs de outras companhias**

Há outra conetividade no aeroporto de Lisboa, muito importante para as indústrias do turismo e para o novo paradigma da Economia Portuguesa (ver a seguir).

É a que traz a Lisboa, em voo intraeuropeu ou direto, turistas vindos de outros continentes via hubs de network carriers da Europa, Médio Oriente e EUA.

Na Europa, há seis ‘Major hubs’, Francoforte, Amesterdão, Charles de Gaule, Munique, Heathrow e Istambul. Os cinco primeiros estão localizados no Pentágono onde se concentra o maior potencial humano do Continente. Istambul é importante, mas um caso especial.

E há ainda cinco ‘Secondary hubs’, Madrid, Zurique, Viena, Roma e Helsínquia. Apenas dois estão localizados no Pentágono, mas os três outros estão em aeroportos com ‘catchment area’ (literalmente, área de pesca de clientes) superior a Lisboa.

Temos ainda a ligação aos hubs do Médio Oriente e as ‘três grandes’ dos EUA (United, American Airlines e Delta) a ligar Lisboa aos seus hubs.

A referência ao Pentágono não é inocente, visa destacar a importância do desenvolvimento económico e social da área de atração dos aeroportos, que gera importante tráfego ponto a ponto para as rotas do hub.

Estes hubs geram cerca de 3,6 milhões de passageiros. Como em Lisboa só conta um desembarque e um embarque, são 1,8 milhões de viajantes. Se retirarmos 300.000 residentes em Portugal que regressam de deslocações intercontinentais, teremos cerca de 1,5 milhões de turistas.

Não cabe aqui analisar estes hubs, mas podemos ter ideia rápida da conectividade que asseguram se observarmos a rede de rotas de cada uma destas companhias.

### **\* Hubs de Lisboa, turismo e novo paradigma da Economia Portuguesa**

Se nos colocarmos no ponto de vista das nossas indústrias do turismo, as tais que geram os milhares de milhões de euros na Balança de pagamentos, e do novo paradigma da economia portuguesa:

– o hub da TAP é decisivo para a sustentabilidade da Empresa, mas de limitado efeito direto, mas mais indireto, na economia do turismo,

– o tráfego que chega via sete grandes hubs tem efeito direto bem mais importante.

Neste caso, é mais correto referir “network carriers” e não full service carriers.

Se não sofrermos de miopia de marketing (ver Nota Final), focamos a atenção neste tráfego e deixamos o hub da TAP ao cuidado da TAP.

Em Lisboa, o modelo dual Portela+Montijo acordado entre o Estado e a ANA é eficiente dada a segmentação do tráfego aeroportuário:

– TAP e network carriers operam no Aeroporto Humberto Delgado,

– companhias low cost e charters de médio curso a operar no Montijo.

São estes hubs ligados ao aeroporto Humberto Delgado conferem ao “País maior capacidade competitiva em termos Ibéricos, Europeus e, fundamentalmente, Globais”, que Fernando Alexandre refere (slide 54).

Só soberba intelectual e perda de contacto com a realidade fazem com que a Comissão Técnica Independente se baseie na ineficiência do modelo dual, quando é a empresa privada que se propõe pagar e operar.

Resta a esperança que prevaleça o bom senso e Portela+Montijo seja o aeroporto de ‘Transição’ (slide 26).

### **\* O hub da Comissão Técnica Independente**

A Comissão Técnica Independente explicita conceito de hub diferente dos dois aeroportuários, ao qual dedica o slide “Importância de um hub” (slide 81):

– “Um HUB em Lisboa, além de ser uma entrada / saída para os nichos de mercados tradicionais de África, América Latina e América do Norte, potencia a conectividade com outros mercados, conferindo ao País maior capacidade competitiva em termos Ibéricos, Europeus e, fundamentalmente, Globais.”.

Este não é um hub aeroportuário.

É parte da proposta de Fernando Alexandre de “Acelerar a mudança de paradigma da economia portuguesa”, criando em torno de Lisboa o desenvolvimento económico e social idêntico ao do Pentágono.

Se seguirmos a tendência nítida da CTI, este “Acelerar a mudança” e a ineficiência do modelo dual justificam um só aeroporto. É tão óbvio.

Em nossa opinião, a conectividade direta do Aeroporto Humberto Delgado e as rotas das network carriers geram a conectividade necessária à criação do ‘hub da economia e da sociedade’ gerado ao longo de anos pelo “novo paradigma para a economia portuguesa”.

### **\* “Do Made in ao Created in – Um novo paradigma para a economia portuguesa”**

Segundo Fernando Alexandre, “a economia portuguesa poderá ter caído na «armadilha dos países de rendimento intermédio» (Figura 1.1 e slide 54).

Ainda segundo FA, “A saída da «armadilha dos países de rendimento intermédio» só é possível com um novo paradigma de criação de riqueza assente no conhecimento, nas qualificações e na inovação.”. E cita o estudo que coordenou (Figura 1.2 e slide 57):

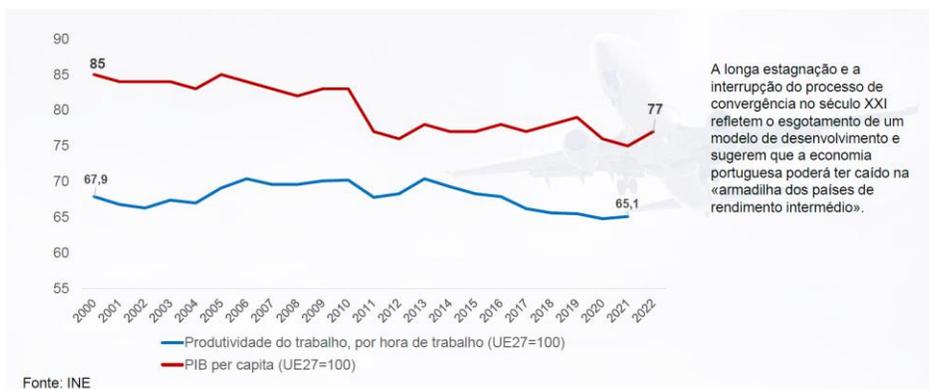


Figura 1.1 – Representação gráfica da «armadilha».

– “Este novo modelo de desenvolvimento – o Created in – necessita de um contexto económico que favoreça o nascimento e o crescimento de empresas inovadoras: mercados concorrenciais; legislação laboral que incentive a qualificação dos trabalhadores e o rápido ajustamento às mudanças tecnológicas; mercados financeiros eficientes; conectividade ferroviária, portuária e aeroportuária de excelência [sublinhado nosso]; e produção científica de acordo com os mais elevados padrões internacionais.”.

A proposta de Fernando Alexandre defende, porventura de maneira mais qualificada, desenvolvimento económico e social que propostas similares para a economia portuguesa justificaram e não passaram do papel. Antes de partir daqui para o novo aeroporto de Lisboa, é preciso resposta convincente a duas perguntas

– qual a razão da economia portuguesa não ter saído da «armadilha dos países de rendimento intermédio»?

– que fazer de diferente, com atores e políticas diferentes para sairmos da «armadilha»,

– como poderão estes agentes de rutura vir a alcançar o poder político para criar estas políticas?

Desde as primeiras propostas sobre esta qualificação da economia portuguesa, vimos

– a Irlanda atrair empresas de quase todo o Mundo,

– a Holanda atrair empresas portuguesas às quais proporciona um ecossistema favorável ao seu desenvolvimento, muito para além do mero argumento fiscal.

Sem respostas convincentes às três perguntas e sem sermos minimamente competitivos quando comparados com Irlanda e Holanda, não haverá a mudança formalizada por Fernando Alexandre.

De qualquer maneira, o modelo dual Portela+Montijo, via os hubs a que está ligado pelas network carriers, serve para apoiar este desenvolvimento.



## **2. TAP – Instrumento de soberania e Transportadora Aérea Nacional**

A TAP SARL privada e os Serviços TAP que a antecedem são custosa criação artificial de Salazar para ligar Lisboa ao Império. A TAP só é rentável com o tráfego intercontinental cativo da Guerra Colonial. Durante estes anos é, de facto, instrumento de soberania.

Sem Império e Guerra Colonial que a justifiquem, a TAP é reduzida a portugueses residentes em Portugal, emigrantes a vir à terra e a turistas de outros países. Está condenada a encolher para se adaptar a este limitado mercado, mas, qual fidalgo falido, alimenta grandezas que o Estado paga.

Muta-se em megalómana transportadora aérea nacional que ‘garante’ serviços que o Estado paga. Entre 1975 e 1993 recebe 929 milhões de euros de 2020 em diversos auxílios do Estado. Mesmo assim, tem Resultado Líquido Acumulado de -2.498 milhões de euros de 2020.

Em 1993, o governo PSD sabe que a TAP, mesmo reestruturada e capitalizada, não tem massa crítica para sobreviver no mercado da Liberalização. Compromete o Estado a começar a privatização depois de 1997.

O governo do Partido Socialista respeita este compromisso e integra a TAP no grupo da Swissair. A falência desta deixa a TAP com prejuízos acumulados de -459 milhões de euros de 2020 e carência extrema de capital.

A partir de 2001, uma equipa de gestores profissionais com experiência no transporte aéreo vai fazer a diferença.

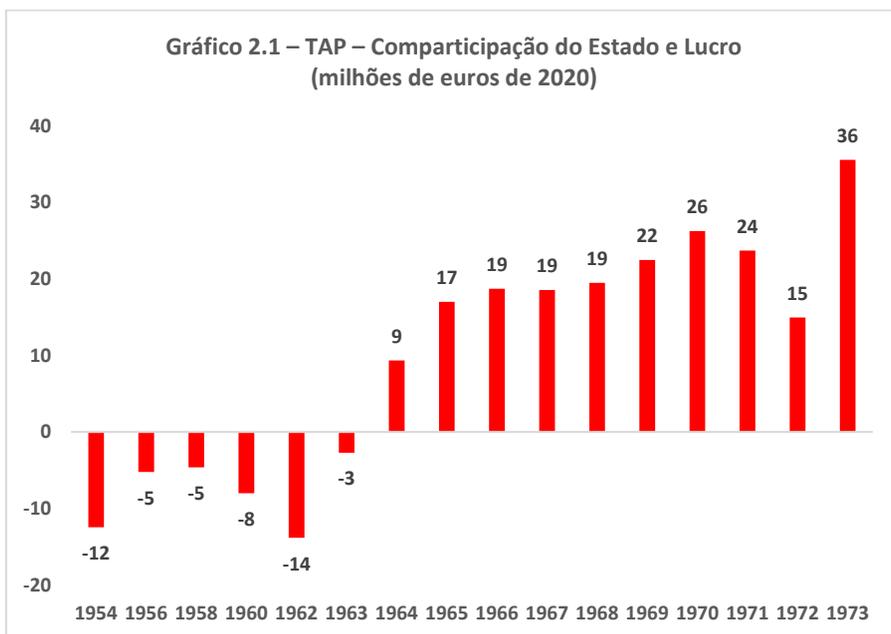
### **2.1. TAP do Império Português e da Guerra Colonial (1953-1975)**

Entre 1953/1975, a TAP SARL é verdadeiro instrumento de soberania nacional. Primeiro a ligar a capital ao Império ou Províncias

Ultramarinas, depois no transporte aéreo da Guerra Colonial. O extraordinário apoio político, económico e financeiro dado pelo Estado à TAP inicia a formação da cultura empresarial que exalta emocionalmente importância que a Empresa então até tem. Após o 25 de Abril a cultura evolui para o exaltar emocional de importância que a TAP já não tem, mas ignorar os problemas reais que a Empresa tem. O contribuinte paga caro esta dissonância que condiciona até à atualidade estratégias políticas e empresariais.

### \* Resultados

O gráfico 2.1 mostra como o tráfego da Guerra Colonial rentabiliza a TAP. É este tráfego que permite à TAP ultrapassar o limitar-se a residentes em Portugal em deslocação ao estrangeiro, a emigrantes a vir ‘à terra’ e a turistas. A partir de 2001, o hub Brasil não é mais do que fonte de tráfego intercontinental que viabiliza a TAP até ao futuro previsível



Nota – Não temos acesso à informação de 1955, 1957, 1959 e 1961.

Fonte: Elaboração própria com base em Relatórios e Contas da Empresa.

### **\* O serviço especial Transportes Aéreas Portugueses**

Em 1946, a criação dos TAP como serviço público resulta de Salazar estar “desesperado, porque éramos a única potência colonial sem um serviço aéreo que nos ligasse aos territórios ultramarinos” (Humberto Delgado, Memórias). O “serviço especial denominado Transportes Aéreos Portugueses (T.A.P.)” opera até ser criada a TAP SARL em 1953. Por decisão que só Salazar pode tomar, as despesas que gera são autorizadas “independentemente do cumprimento de quaisquer formalidades, inclusivamente as do visto do Tribunal de Contas”. Em 1962, encontramos este privilégio nas obras de construção do aeroporto de Faro, outro grande compromisso de Salazar.

### **\* A TAP-SARL 1953-1975**

Em 1951, o resultado do concurso para concessão da exploração do “serviço público de transportes aéreos de passageiros, [...] carga e correio não interessou ao governo”. Um decreto-lei de 1953 autoriza o Ministro das Comunicações a contratar “a concessão do serviço público de transportes aéreos de passageiros, carga e correio em determinadas linhas”. A Concessionária é criada por iniciativa do governo e beneficia de importantes apoios públicos ao investimento e exploração, que importa listar:

- o Estado transfere os bens e direitos afetos “aos TAP” sem levar em conta verbas despendidas, valor comercial de nome consagrado na aviação civil internacional e a clientela adquirida,

- para aquisição de aeronaves, o Estado subscreve, na medida em que não encontrar colocação, empréstimo obrigacionista de 75.000 contos, a emitir pela concessionária, e garante o pagamento integral dos respetivos juros e amortização,

- isenta a empresa dos encargos tributários que sobre ela impendiriam ou que teriam reflexo na sua economia,

- concede subsídio anual na medida em que não seja possível à TAP “conseguir uma exploração economicamente equilibrada”

- o Estado assume os encargos da exploração que não possam ser satisfeitos pelas receitas, neles contida a justa remuneração do capital a 6,5% a partir da data em que se encontra totalmente realizado,

– o Governo não fará outra concessão sem ouvir a concessionária, que, em igualdade de condições, será preferida,

– “nenhuma empresa poderá realizar serviços aéreos não regulares nos percursos das linhas exploradas pela concessionária, se esta estiver em condições de os efetuar.”.

Salazar cria ‘ações de rendimento garantido’ com juro de 6,5% para os acionistas da TAP. Esta é a iniciativa privada que temos e que vai beneficiar do tráfego cativo das linhas de África durante a Guerra Colonial.

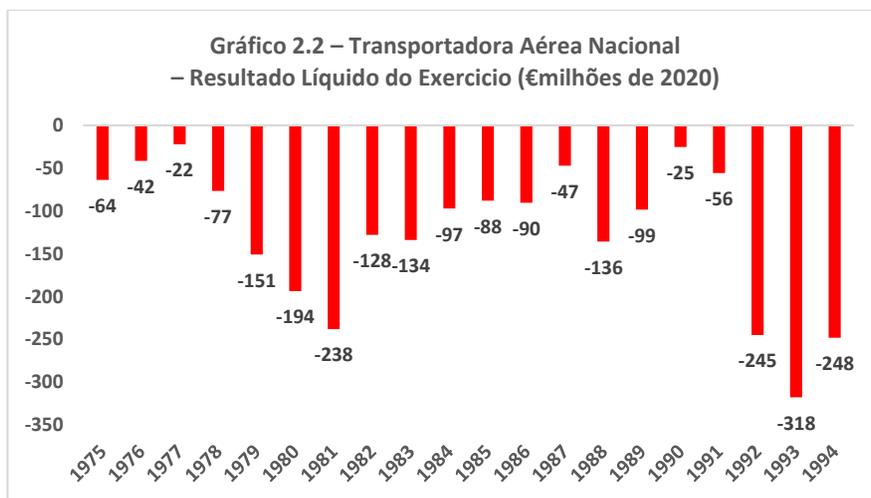
## **2.2. TAP-Transportadora Aérea Nacional (1975/1993)**

### **\* Metamorfose da TAP em Transportadora Aérea Nacional**

Sem Império e Guerra Colonial que a justifiquem, a TAP fica reduzida a portugueses residentes em Portugal, emigrantes a vir à terra e a turistas de outros países. Não tira partido do crescimento explosivo do turismo do Algarve por se afirmar vocacionada para o ‘tráfego de qualidade’ e não conseguir competir com os charters dos operadores turísticos do Norte da Europa. Está condenada a encolher para se adaptar a este limitado mercado, mas qual fidalgo falido, alimenta grandezas que o Estado paga. Esta custosa megalomania dura até 1991, quando já se anuncia o choque que a Liberalização de 1993 vai provocar, e é paga até 1994.

Em 1975, a nacionalização da TAP evita os custos sociais da necessária reestruturação, oferece ilusão de segurança, mas bloqueia a adaptação da Empresa às novas exigências do mercado, quando estas são mais importantes do que nunca.

Entre 1975/1994 e apesar de receber 929 milhões de euros de 2020 em diversos auxílios do Estado, a TAP não alcança resultado positivo em um único exercício e apresenta -2.498 euros de 2020 de Resultado Líquido acumulado (Gráfico 2.2).



Elaboração própria com base em TAP – Relatórios e Contas.

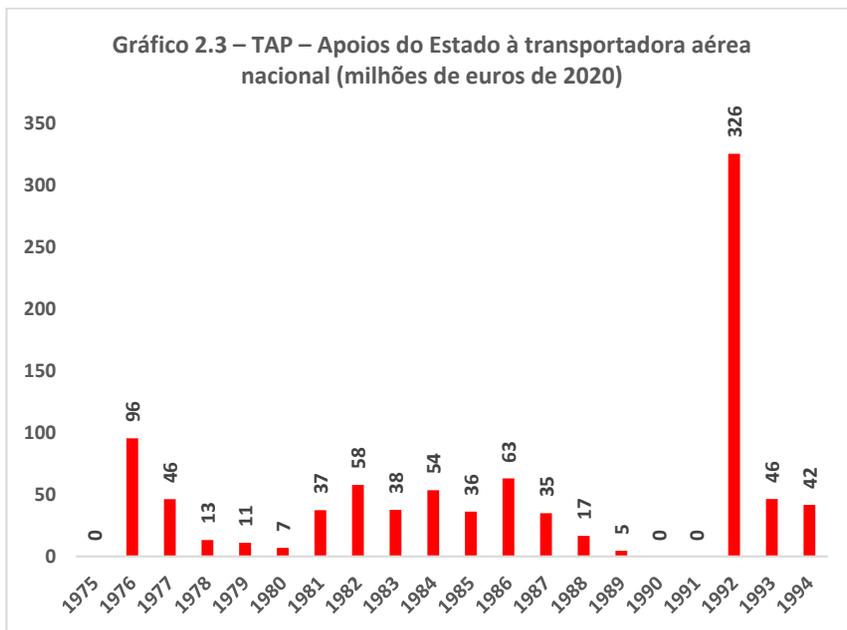
### \* A Transportadora Aérea Nacional ‘garante’ e o Estado paga

Como no tempo do Império, a sobrevivência da TAP volta a depender de generosos apoios públicos. Para os justificar a TAP sublima-se em Transportadora Aérea Nacional, mera narrativa e nunca a estratégia empresarial de que a empresa carece.

A TAP é definida como

– “companhia de bandeira, [que] desempenha uma *missão* de grande importância económica e de reconhecido mérito cultural, social e político ao estabelecer ligações permanentes com as comunidades portuguesas mais significativas e com os países de expressão oficial portuguesa, para além do papel que desempenha como dinamizador da atividade turística nacional.” (RCM 8/85 de 6 de fevereiro).

A TAP desempenha esta *missão* porque o Estado paga e não paga pouco (gráfico 2.3). Entre 1975/1994, os apoios públicos à TAP somam 929 milhões de euros de 2020. Em 1994, a Decisão da Comissão autoriza Auxílio de Estado de cerca de 1.500 milhões de euros de 2020 em injeção de capital e igual soma de empréstimo com garantia do Estado.



Nota – O valor de 1962 inclui Aumento do Capital Social em 3141 milhares de escudos realizado por conversão de créditos do Estado sobre a TAP, transferência para a responsabilidade do Estado de empréstimos contraídos antes num total de 32.000 milhares de escudos, e 6135 milhares de escudos de indemnizações compensatórias. Fonte – Elaboração própria com base em TAP – Relatórios e Contas.

Entre 1975/1994, estes apoios totalizam  $929+1.500=2.429$  milhões de euros de 2020, e há -2.498 milhões dos mesmos euros de resultado líquido negativo. Estes dois desastres convivem alegremente com a missão da TAN incluir “alcançar adequados níveis de rendibilidade e autofinanciamento de modo a desfrutar de uma situação económico-financeira equilibrada.”.

### \* A TAP e o logro da tarifa emigrante em França

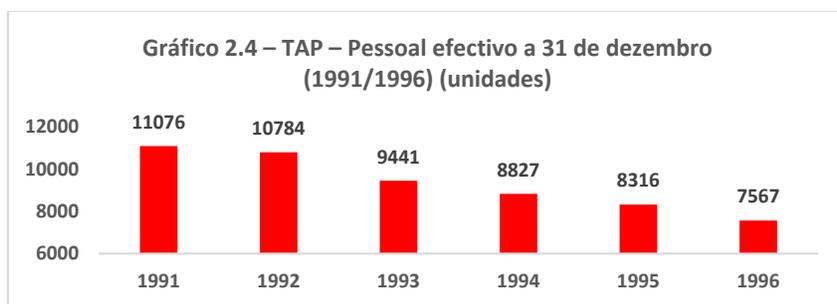
Há pior em França, o grande destino da emigração portuguesa. Durante os anos da TAN e em acordo com as Direções Gerais da Aeronáutica Civil dos respetivos países, TAP e Air France mantêm oferta limitada de lugares nas duas rotas para Portugal, a de Paris e a

de Lyon. Podem assim vender mais caro os lugares oferecidos à procura cativa dos Emigrantes. A tarifa emigrante era superior a 40.000 escudos, enquanto os grupos de turistas franceses pagavam 18.000 escudos e 16.000 em casos especiais. Os voos fretados eram raros e, quando os havia, os emigrantes eram impedidos de os utilizar. Fomos testemunha direta deste regulamento em charters de operadores franceses representados pelas agências de viagens TAGUS e Hotelcar.

### \* Quando a TAP choca com o anúncio da concorrência (1991)

No Relatório de 1991, o CEO Monteiro Lemos é pioneiro reconhecer a existência e consolidação de “pequenas companhias de aviação donde – porque não assumi-lo – não excluimos naturalmente a TAP”. Sob a tutela do ministro Joaquim Ferreira do Amaral, são tomadas as primeiras medidas para a reestruturação da TAP, mas cabe ao presidente Santos Martins elaborar e implementar, no segundo semestre de 1993, o Plano Estratégico e de Saneamento Económico e Financeiro (PESEF) para 1994-1997.

O PESEF visa a recuperação da situação económica e financeira da companhia ao longo de quatro anos (1993/1996). Entre final de 1991 e de 1996, o Pessoal Efetivo a 31 de dezembro diminui de 3.509 unidades, isto é 31,7% (gráfico 2.4). Há greves, confrontos violentos com a polícia de choque no aeroporto de Lisboa, duas invasões da pista pelo pessoal da Manutenção, entre outros. Apesar da violência do choque, o bom senso prevalece por as partes perceberem ser o acordo indispensável a obter o financiamento que a TAP não pode perder sem pôr em risco a sua existência.



Fonte – Elaboração própria com base em Relatórios Anuais da TAP.

### **\* Restruturação da TAP, Auxílio de Estado e Privatização da TAP**

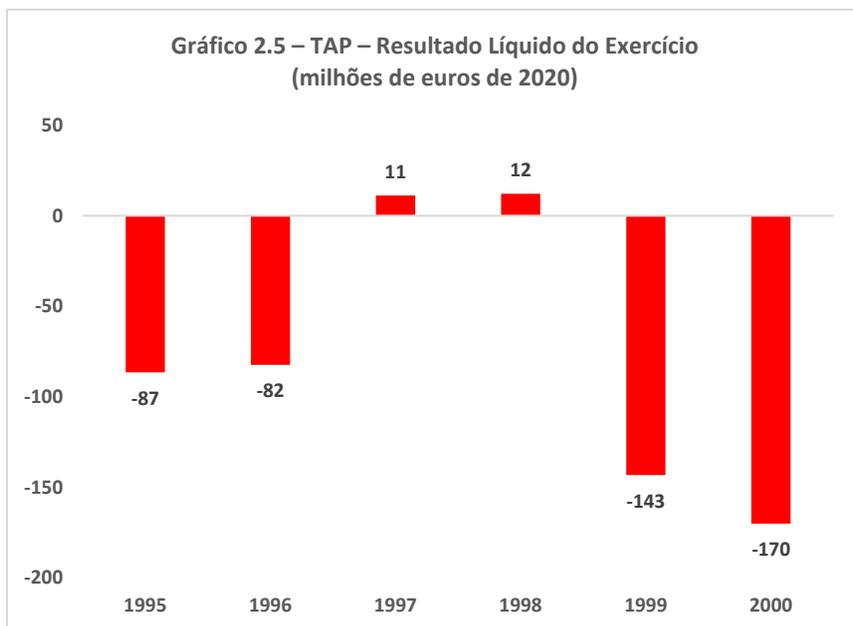
Em 1993, os consultores do governo concluem que a implementação, mesmo bem-sucedida, das medidas previstas em cada um dos cenários considerados, não será suficiente para atingir os níveis de eficácia necessários para a TAP atingir a massa crítica necessária para sobreviver no novo ambiente de concorrência estabelecido com a criação do Mercado Comum da aviação. Assim, a TAP ver-se-á forçada a formar uma aliança ou alianças estratégicas com parceiros estrangeiros. O governo compromete-se perante a Comissão a iniciar a privatização em 1997, compromisso respeitado pelo governo de António Guterres.

Em julho de 1994, a Comissão “autoriza um pacote de auxílios estatais a favor da TAP a ser concedido durante o período de 1994 a 1997” – é uma injeção de capital de 1.500 milhões de euros de 2020 e outro tanto de garantia bancária. A privatização da TAP é decisão estratégica do governo, sedimentada na experiência de anos passados e análise de consultores.

### **2.3. “Ils n’ont rien appris ni rien oublié” – a TAP entre 1995/2000**

#### **\* Seis anos a destruir valor**

Não é exatamente Talleyrand, é a cultura empresarial da TAP. O mundo mudou, mas na TAP ninguém tirou lição dos acontecimentos nem esqueceu os maus hábitos. Após uma reestruturação dolorosa e o Auxílio de Estado, é o desastre. Nos seis anos entre 1995/2000, são -450 milhões de euros de 2020 em resultado líquido negativo acumulado (gráfico 2.5).



Fonte – Elaboração própria com base em TAP-Relatórios anuais.

**\* TAP – de ‘companhia nacional’ a ‘companhia aérea internacional’**

No Relatório de 1997, o novo Plano Estratégico da Empresa para 1997/2000 define “proposta de valor” algo bizarra:

– “Companhia nacional [sublinhados nossos] que “domina” o mercado português, das principais comunidades com fortes vínculos a Portugal espalhadas pelo mundo, e dos turistas estrangeiros individuais viajando para Portugal, através de uma rede que engloba os principais destinos desses clientes, de um serviço simples, rápido e tipicamente português, e da recompensa da lealdade desses clientes à TAP, a um preço em linha com as companhias de bandeira concorrentes.”.

Em 1998, há algo de positivo. A missão da TAP deixa de definir a Empresa como “*Companhia nacional etc.*” e define-a como

– “A Tap-Air Portugal passa a ser uma companhia aérea internacional que opera para diversos destinos localizados em quatro continentes. Tem a sua base operacional em Portugal e sede em Lisboa, cidade europeia que, devido ao posicionamento geográfico, constitui uma plataforma de acesso privilegiado aos mercados que a companhia serve, facto que contribui fortemente para o reforço da posição competitiva da Empresa na indústria do transporte aéreo.”

Com algumas alterações, esta é a missão da TAP.

### **\* A rota de Macau – ícone da cultura de irresponsabilidade**

Em abril de 1966, a TAP começa a operar a rota Lisboa-Macau via Bruxelas e cedência de lugares à Sabena, o que “permite reduzir os custos suportados pela TAP”. Um ano depois, a escala é Banguécoque. Em novembro de 1968, a rota é encerrada por motivos económicos. Esta rota seria apoiada em Macau pela Air Macau a partir de cidades do Extremo-Oriente. Causa prejuízo avultado, nunca quantificado e quem toma a decisão nunca é responsabilizado, em exemplo da cultura política e corporativa dominantes.

No mundo da década de noventa, como é possível imaginar rentabilidade para a rota Lisboa/Macau a ser alimentada pela Air Macau que atrairia turistas dos países da Região, quando as grandes companhias europeias concorrem nas rotas para Hong Kong? E companhias dos outros países da Ásia voam também para a Europa.

### **\* Privatização e Aliança**

“O ano de 1998 será marcado pela primeira fase do processo de privatização da Empresa que, de acordo com decisão do acionista Estado, será destinado à subscrição pelos parceiros estratégicos da Companhia.”. A TAP adere à Aliança Estratégica “Qualiflyer”, formada por Swissair, Sabena, TAP, Turkish Airlines, Austrian Airlines e AOM.

O Relatório de 1999 retoma a conclusão dos consultores de 1993, a TAP não é “economicamente viável, num contexto de liberalização das regras de competição e de globalização dos mercados” e “A Privatização e a Aliança são duas faces de uma mesma moeda”.

Em fevereiro de 2000, depois de muito discreta concorrência com a Air France, a Swissair é escolhida para adquirir 34% do capital da TAP. Fernando Pinto e a sua equipa são decisão do SAirGroup para gerir a TAP e tomam posse a 10 de setembro de 2000.

Apesar do Auxílio de Estado de 1994, em 2000, a TAP é caracterizada por “volume de perdas”, “falta de capital próprio”, “gestão de tesouraria aturadíssima” e tem a insolvência ao virar da esquina. Anos mais tarde, Fernando Pinto recorda que em 2000 já “havia duas grandes questões, uma era o volume de perdas e a outra era a falta de capital próprio” (OJE, 8 de fevereiro de 2010).

Por outras palavras, a reestruturação de 1993 falhou e o Auxílio de Estado foi gasto. Nunca esquecer, a cultura empresarial come estratégia ao pequeno-almoço... e a reestruturação não rompeu com esta cultura.

Em 1 de fevereiro de 2001 o grupo suíço desvincula-se da TAP, mas o ministro Jorge Coelho confirma a mesma equipa. Desde 1975, é a primeira vez que a TAP é gerida por equipa de gestores profissionais com experiência no transporte aéreo. A diferença vai ser visível.



### **3. Introdução à liberalização do transporte aéreo na Europa (1993)**

Até 1993, as transportadoras aéreas nacionais eram reguladas pelos acordos dos anos quarenta e cinquenta do pós II Guerra Mundial, concebidos para empresas estatais sem concorrência significativa.

A partir de 1993, as agora transportadoras aéreas europeias são reguladas pela Liberalização de 1993, concebida para empresas privadas e em concorrência aberta nos mercados mais competitivos do mundo.

A cultura empresarial que domina a TAP impede a sua adaptação, fazendo da Empresa um dinossauro sobrevivente do Parque Jurássico da Aviação Civil de antes de 1993.

Mesmo o leitor mais distraído compreende que o Mundo mudou e a cultura que exalta emocionalmente a importância que a TAP não tem e ignora os problemas que a Empresa enfrenta, esta cultura está obsoleta.

Acontece que continua viva em muitos dos espíritos que nos governam e influenciam.

#### **3.1. Regulação Internacional do Transporte Aéreo de 1949**

##### **\* Regulação Internacional do Transporte Aéreo dos anos quarenta**

A *Convention on International Civil Aviation* tem lugar em Chicago em 1944 e define os princípios gerais que vão regular a aviação civil internacional durante décadas. Os Estados presentes criam a *International Civil Aviation Organization* (ICAO), agência especializada das Nações Unidas para gerir a administração e governança da Convenção.

Os Estados mantêm soberania sobre o seu espaço aéreo e estabelecem acordos bilaterais que fixam rotas, capacidades e frequências. Os preços são decididos pelas companhias aéreas designadas pelos estados para operar as rotas no seio da International Air Transport Association (IATA), reconstruída na Conferência de Havana em abril de 1945. É, em toda a legalidade, um oligopólio. Oligopólio de tal maneira forte que conduz a o Transporte Aéreo não estar abrangido pela política de concorrência do Tratado de Roma de 1956.

Na Europa, as companhias aéreas são estatais e, regra geral, uma por País, verdadeira companhia de bandeira.

A Regulação Internacional deixa o então insignificante tráfego charter para os Estados. Esta exceção permite a explosão dos operadores turísticos com transporte charter que vão trazer milhões de europeus do Norte da Europa para a Bacia Turística Alargada do Mediterrâneo. Exceção limitada a não fazer concorrência às rotas interurbanas das companhias de bandeira.

### **\* Síntese da Liberalização de 1993**

Por Liberalização de 1993 designamos o conjunto de decisões europeias que alteram profundamente o transporte aéreo no Espaço Económico Europeu.

As novas ‘transportadoras aérea europeias’ (qualquer companhia aérea registada num Estado Membro) podem escolher rotas, fixar frequências, capacidade e preços, no estrito respeito das regras de concorrência.

O Auxílio de Estado depende de Decisão da Comissão e pode ser de Emergência e de Reestruturação. Neste caso, o Estado em questão deve acordar com a Comissão um Plano de Reestruturação com medidas duras e compensação pela distorção que o Auxílio provoca no mercado. E exclui novo Auxílio nos dez anos seguintes.

A Comissão aprova as rotas passíveis de Obrigações de Serviço Público, organiza concurso para escolher a companhia que assegura o serviço e a compensação. Todas as decisões são publicitadas no Jornal Oficial da União Europeia.

As regras da Liberalização têm dois efeitos colaterais implícitos:

- estão concebidas para companhias aéreas privadas por serem as que se podem adaptar rapidamente às exigências do mercado,
- excluem rotas ditas de “serviço público”, mas estruturalmente deficitárias, pela exigência da sustentabilidade da ‘transportadora aérea europeia’ num dos mercados mais competitivos do mundo.

Ao longo dos capítulos seguintes encontramos exemplos frequentes de responsáveis políticos e opinião pública a ignorar estas exigências ou a utilizar conceitos vagos.

### **\* Privatização/adaptação das ‘transportadoras aéreas nacionais’**

Não é demais repetir. Mercado Único de 1992 e Liberalização de 1993 criam o que vai ser um dos mais competitivos mercados em todo o Mundo, o do transporte aéreo na Europa.

Companhias estatais de bandeira têm de se transformar em ‘transportadora aérea europeia’ em mercado onde perdem os privilégios do protecionismo nacional.

‘Adaptar’ passa por ‘privatizar’ por a Liberalização estar concebida para empresas privadas ligeiras e ágeis na adaptação às sucessivas exigências do mercado.

Sucedem-se as privatizações e a dura adaptação à nova realidade, de que citamos exemplos (ver 8.6). Com demora e lentidão em comparação com os EUA, surge a inevitável consolidação no que é negócio de grandes números.

A adaptação das companhias estatais tem lugar em contexto desfavorável:

- restam processos que são herança do passado (fundos de pensão, peso excessivo dos sindicatos entre outros), daí serem referidas como ‘legacy carriers’,
- com a emergência e afirmação das companhias low cost, são referidas como ‘full service carriers’,
- as companhias full service não só concorrem entre elas, passado o tempo do oligopólio da IATA, como passam a enfrentar a concorrência direta e pressão competitiva nas rotas intraeuropeias,

– por fim, a afirmação das ‘companhias do golfo’ e seus hubs reforçam a adaptação pelo efeito da concorrência muito forte às rotas de longo curso para o Oriente próximo e extremo.

As companhias estatais são subsidiadas pelo Estado, fixam a produção e preços entre elas, espertilham o transporte aéreo na Europa até 1993.

A Liberalização de 1993 é filha do Mercado Único, que abrange o Transporte Aéreo e rompe com o passado.

### **3.2.A TAP na Liberalização de 1993**

#### **\* TAP – orgulhosamente só e contra os ventos da história**

“A história repete-se, a primeira vez como tragédia e a segunda como farsa”, nas palavras de Karl Marx. É bom recordar aos mais novos a tragédia que foi o arrastar da Guerra Colonial no contexto do ‘orgulhosamente sós e contra os ventos da História’ de Salazar.

Na TAP, a história repete-se como custosa farsa, a da única empresa que continua estatal e não adaptada aos ventos do mercado da Liberalização.

Desde 1993 a privatização da TAP é uma saga,

– entre 1999/2000, a adquirente Swissair faliu,

– em 2012, há apenas um adquirente na privatização, mas não e credível,

– em 2015, há apenas um adquirente consistente, a privatização é logo revertida e é hoje tema tóxico,

– em 2023, é prevista a privatização da TAP, ‘reestruturada’, capitalizada e com “reserva estratégica pública”.

A TAP nunca foi reestruturada, foi depenada:

– apesar do importante Auxílio de Estado de 1993, em 2000 está à beira da insolvência,

– em 2021, os Acordos de Emergência são muito penosos, mas cessam em 2025,

– em ambos os casos, a TAP foi ‘depenada’ com cortes cegos de cerca de 3.000 trabalhadores cada.

– em 2023 reina a incerteza sobre a revisão estrutural do Acordo de Empresa da ‘herança’ que inviabiliza a TAP a partir de 2025.

Pelo meio, em 2006 e 2016 o CEO Fernando Pinto propõe ambiciosos e realistas planos de reestruturação, mas é desautorizado pelo acionista Estado, em 2006, e privado, em 2016. Os planos são comidos ao pequeno-almoço pela cultura empresarial da TAP.

### **\* Como explicar anacronismo da TAP pública e não reestruturada?**

Até à Liberalização de 1993, a TAP tem gestão político-partidária pelo degradado Estado Português. Esta gestão resiste a dois ‘ataques’:

– em 1980, o ímpeto reformista do governo de Francisco Sá Carneiro que a declara em Situação Económica Difícil morre nas cinzas de Camarate,

– em 1994, a energia da tentativa de reforma do ministro Joaquim Ferreira do Amaral morre com a sua perda de força (incidentes da Ponte 25 de Abril) e saída do governo,

– a privatização de 2015 é iludida em 2016/17 com a irrealista separação entre ‘gestão privada’ e ‘estratégia pública’, e com a política estatizante que foi a de Pedro Nuno Santos com apoio do Primeiro-Ministro.

Para compreender o detalhe temos de nos situar acima dele.

### **\* No longo prazo “Culture eats strategy for breakfast”**

Desde os longínquos anos cinquenta à atualidade forma-se uma cultura empresarial que ultrapassa a área estrita da TAP para abranger a política, administração e opinião pública:

– entre 1953/1974, a TAP é importante como instrumento de soberania do Estado Colonial,

– entre 1975/1993, consiste na exaltação emocional da importância que a TAP não tem e o contribuinte pagava,

– desde 1993, consiste no exaltar emocionalmente a importância de uma TAP que não existe e ignorar os problemas da Empresa que

existe, ou “Sobre a nudez crua da realidade, o manto diáfano da fantasia”.

Esta cultura choca com a realidade, num choque que se arrasta desde há mais de vinte anos por influência da cultura empresarial que tudo condiciona. O choque é simples e explica rudo o que segue:

– até 1993, a TAP é gerida pelo mundo *sui generis* da política em Portugal,

– a partir de 1993, tem de ser gerida segundo estabelecidas regras da gestão.

São dois mundos diferentes e que não conseguem conviver no seio de empresa a operar em mercado competitivo. Juntos, degradam a gestão e a política.

#### **\* A dupla especificidade portuguesa**

Em maio de 2023, em manifesto sem contraditório, uma amostra da elite indígena é contra a privatização da TAP (ver 5.10) e, entre outros, defende:

– “Reforço substancial da cobertura de todo o território nacional, nomeadamente no Porto, Faro, Açores e Madeira, de modo a garantir a igualdade de tratamento dos cidadãos e das empresas e assumindo a importância da TAP como verdadeiro instrumento de coesão inter-territorial”.

Que frase tão bonita e que enorme ignorância da Liberalização de 1993! Abençoados sejam!

A outra dimensão da especificidade portuguesa resulta da cultura empresarial da TAP casar perfeitamente com a dependência que os portugueses têm pelo Estado. Dependência reforçada pela influência crescente da esquerda radical no seio do Partido Socialista, que abandona a matriz social-democrata, e da extrema-esquerda fora dele.

Um empreendedor do calibre de David Neeleman é rejeitado pelos que veneram o Estado de que dependem e homem a abater pela esquerda radical e extrema. Este é o contexto da privatização de 2022/2023 com “reserva estratégica pública”.

## **4. ‘Privatização não se concretizava, mas a TAP tinha de sobreviver’**

A partir de 2001, gestão rigorosa e sucesso do hub Brasil dão à TAP a operação eficiente e intercontinental de que precisa para ser sustentável.

A empresa escapa por pouco à insolvência, mas a privatização é via para a capitalizar. Até 2004 não pode haver Auxílio de Estado e, depois, não é desejado por implicar um Plano de Reestruturação que desfiguraria a TAP. As privatizações de 2012 e 2015 são o retomar desta orientação política.

Em 2006/07, a tutela nega o Compromisso com a Excelência, que Fernando Pinto propõe e a TAP continua a vidinha de se manter apenas no limiar da sobrevivência.

O governo de José Sócrates não tem a privatização na agenda e Fernando Pinto acaba por sobreviver quinze anos com a TAP a descapitalizar.

Em 2008, o resultado líquido atípico de €-208 milhões traz de volta a urgência de ‘privatizar para capitalizar’, evitando Despesa Pública a Estado exaurido e, sobretudo, o Plano de Reestruturação imposto por Bruxelas.

Por ideologia, pela Troika e pelo senso comum, o governo PSD/CDS decide seguir a via de privatizar para o privado reestruturar e capitalizar. Não inventa, segue a política defendida desde 2000.

A privatização de 2012 falha por vários motivos, mas dá o alerta ao não haver adquirente credível para a TAP.

Em 2014 a Auditoria do Tribunal de Contas assinala a realidade dramática da TAP. A sobrevivência da TAP pela resiliência de Fernando Pinto tem limite cada vez mais próximo.

Fica à vista de todos a cultura empresarial que exalta emocionalmente uma TAP que não existe e ignora os problemas da que existe, tema para o capítulo dedicado à privatização de 2015.

#### **4.1. Quando o fraco acionista faz fraca a forte gestão**

##### **\* À partida “elevado grau de urgência do projeto de privatização”**

Passam seis anos sobre a injeção de 1.500 milhões de euros de 2020 e, em 2000, a TAP está de novo à beira da insolvência. A partir do final do ano tem pela primeira vez gestores com experiência de transporte aéreo, que fazem a diferença e o efeito é rápido.

No Relatório de 2001, “A melhoria dos resultados comerciais alcançados tem sido um fator decisivo para a sua sustentabilidade.”. Esta gestão faz a diferença com o passado pela operação mais eficiente e, sobretudo, com o hub Brasil que aporta a componente de voos longo curso indispensável à sustentabilidade da Empresa. O hub Brasil é, em versão competitiva, o equivalente do tráfego intercontinental da Guerra Colonial.

Ainda neste Relatório, a Administração

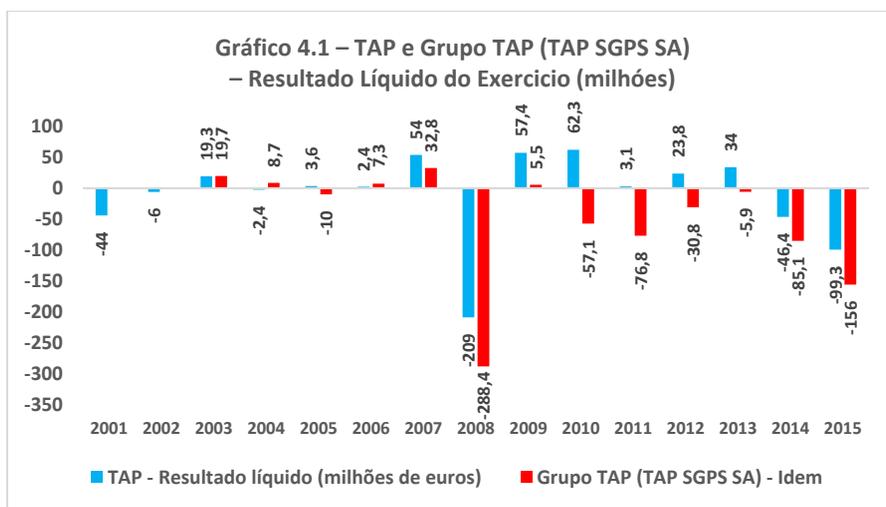
– “Assume, por isso, elevado grau de urgência o projeto de privatização, o qual prevê a entrada na Empresa da participação no seu capital por parte do(s) novo(s) acionista(s). No quadro da atual legislação comunitária, privatização é a via para a reestruturação e a consolidação financeira da TAP. Esperamos que o processo possa ser prontamente retomado.”.

Era o tempo dos dez anos após 1994, em que a TAP não podia receber novo Auxílio de Estado. Mesmo depois de 2004, a prioridade é ‘privatizar para reestruturar e capitalizar a TAP’.

##### **\* Conviver com a descapitalização até mais não poder**

Se a TAP fosse suficientemente rentável, o financiamento por capitais alheios, assim houvesse quem o assegurasse, permitiria à Empresa levar a sua vidinha. Acontece a TAP não ser suficientemente rentável e a vidinha ser demasiado agitada.

Entre 2001/15, o resultado líquido acumulado é de €-49milhões, o que é desastroso, e o ano de 2008 um desastre de €-208 milhões de Resultado Líquido (gráfico 4.1).



Fonte – Elaboração própria com base em Relatórios Anuais das duas empresas.

Fernando Pinto escamoteia a descapitalização da TAP, que permite sobrevivência medíocre, como ele próprio reconhece em 2006. Em 2018.01.11, sai da gestão da TAP e recorda:

– “enquanto esse objetivo [a privatização] não se concretizava, a empresa tinha de sobreviver. Esse foi um dos maiores desafios da minha equipa de gestão. Foram 15 anos de sobrevivência” (JNegócios).

### \* Ímpeto inicial e prova de força frente a Cardoso e Cunha

Nos Relatórios dos primeiros anos de Fernando Pinto é proposto o “retorno para os seus investidores”, inovação nunca mencionada na TAP e rapidamente esquecida. “Retorno para os investidores” é heresia que o poder político não tolera.

A TAP apresenta a Bruxelas outro Plano de Reestruturação que “não só mostrava a viabilidade da Empresa, sem a entrada imediata de capitais, mas também demonstrava a manutenção das metas dos resultados originalmente previstos no orçamento de 2001, o equilíbrio próximo em 2002 e o superavit em 2003 e 2004.”. Fernando Pinto ultrapassa o ceticismo de Bruxelas e a TAP ganha nova vida.

Esta recuperação é perturbada pelo presidente Cardoso e Cunha. Já foi ministro, comissário europeu e comissário da Expo 1998. É ‘barão’ do PSD que se impõe a ministros sem o seu poder político. Desestabiliza a Empresa por querer ocupar o lugar de Fernando Pinto. A partidarização que rói a TAP está prestes a atingir o zénite.

Na véspera da vitória de Cardoso e Cunha sobre Fernando Pinto, Durão Barroso abandona o Governo e é substituído por Santana Lopes. António Mexia, novo ministro com a tutela da TAP, convence o primeiro-ministro e faz de Fernando Pinto presidente reforçado. Mais tarde, Mexia reconhece “Era um momento crítico para a companhia e era preciso que quem percebesse do negócio ficasse, como o futuro veio a comprovar” (Observador, 2018.01.13). Magnífico exemplo da diferença entre política e gestão.

#### **\* Do “limiar da sobrevivência” a “Compromisso com a Excelência”**

No Relatório de 2006, Fernando Pinto reconhece a mediocridade da sobrevivência:

– “A questão central é que a TAP não pode continuar a obter pequenos resultados, mantendo-se, apenas, no limiar da sobrevivência. A TAP tem como missão apresentar um nível razoável de crescimento sustentado a par de um bom índice de rentabilidade, mas, também, garantir boas expectativas de retorno do capital investido.”.

No mesmo Relatório, apresenta o ambicioso projeto, Um Compromisso com a Excelência, que faria da TAP uma verdadeira companhia aérea. Tem o apoio da tutela, que o trai. No Relatório de 2007 já nada figura. A traição por acionista fraco faz esquecer o Compromisso que apoiara e mantém a TAP no limiar da sobrevivência.

O poeta cantaria que o fraco ‘acionista Estado político partidário’ faz fraca a forte gestão. Fernando Pinto tem de sobreviver ao jogo político. A alternativa seria a demissão fatalmente estrondosa, que a sua consciência de gestor exclui.

**\* “falência técnica, em que a TAP SGPS já se encontrava, desde 2008”**

Em 2008 o Grupo TAP tem Resultado Líquido de €-285,5 milhões e a TAP de €-209 milhões. É um resultado perigoso para qualquer empresa e, para a TAP que vive no “limiar da sobrevivência”, é péssimo e irrepetível, porque não resistiria a outro resultado equivalente.

Em 2018, a Auditoria do Tribunal de Contas destaca a

– “situação de falência técnica, em que a TAP SGPS já se encontrava, desde 2008, não tinha sido resolvida, uma vez que o reforço de capital público estava limitado pelas restrições impostas pelo direito comunitário.”.

O governo Sócrates não tem a privatização da TAP na sua agenda, mas no Relatório de 2008 Fernando Pinto assume a sua responsabilidade:

– “a TAP, que sempre teve como principal debilidade o seu capital próprio, muito reduzido para a dimensão da Empresa, sente uma necessidade maior de se capitalizar. A União Europeia tem regras muito estritas no que se refere à capitalização [...] é um problema antigo desta Empresa, é a nossa maior preocupação.”.

A PARPÚBLICA, formalmente a acionista da TAP, lança alertas nos seus relatórios:

– em 2008, “as reformas em curso foram insuficientes para reestruturar a companhia e criar condições de sustentabilidade”, “[a TAP] exige novos parceiros” e “a concentração crescente do sector ao nível europeu, criou um contexto competitivo novo, a que urge dar resposta.”,

– em 2009, “é real a necessidade de recapitalização do Grupo [...] em articulação com a privatização.”,

– em 2010, “evolução que conduz à insustentabilidade da empresa dadas as diversas condicionantes que impedem a sua recapitalização no atual quadro acionista. Compreende-se assim a importância do anunciado processo de reprivatização no qual o acionista está empenhado”.

Este “estar empenhado” é algo equívoco, pois é expresso pelo ministro da Economia António Mendonça e logo desmentido pelo primeiro-ministro, em episódio pouco glorioso.

A privatização com reestruturação e capitalização pelo acionista privado vai ser retomada pelo governo de Pedro Passos Coelho em

2012 e 2015. Mais tarde, este modelo é abandonado pela dinâmica de Pedro Nuno Santos e consequente custo para os contribuintes.

### **\* O Acordo de Empresa**

Na privatização de 2023/24, a Revisão do Acordo de Empresa é um dos fatores críticos da sustentabilidade da TAP no futuro. Na prática é um conjunto de regras de gestão do pessoal acumuladas ao longo de anos de empresa nacionalizada. Resulta de pressão sindical que não tem em conta o impacto sobre a competitividade da Empresa. E, finalmente, por governos que assim compram ilusória paz social. Afinal, a TAP garante e o Estado paga.

Alguns no Relatório de 2000, referência talvez única sobre problema:

– “Também os Custos com Pessoal excederam o comportável, consequência dos automatismos contidos na estrutura salarial e da atualização para reposição do poder de compra.”.

Em 2014.10.29, a síntese de Vital Moreira é elucidativa:

– “Sob o ponto de vista do controlo empresarial, a TAP constitui desde há muito uma espécie de condomínio entre o Estado e os sindicatos da empresa, que exercem um eficaz poder de veto na gestão da empresa.” (JEconómico).

### **\* Hub de Lisboa – verdadeira opção estratégica a privilegiar**

Os anos entre 1975 e 2000 mostram como a TAP reduzida ao tráfego das deslocações turísticas de residentes em Portugal e no estrangeiro (inclui emigrantes) não tem escala para sobreviver como a conhecemos.

O hub com Brasil e, desde 2016, com EUA captam tráfegos Brasil-EUA/Europa e vice-versa, que dão à TAP a escala intercontinental que necessita. O hub é ainda reforçado pelas rotas da África Ocidental. Lisboa é hub de nicho, no qual a TAP enfrenta a pressão competitiva e concorrência direta das companhias low cost sobre as rotas intraeuropeias que alimentam o hub. E a concorrência de outras full service que, à partida dos seus hubs, dominam nas rotas mais rentáveis, as de Rio e São Paulo.

A opção estratégica de operar um hub é indispensável à sobrevivência da TAP por gerar o tráfego intercontinental que a viabiliza. É algo de intocável, a menos que se queira desestabilizar a Empresa.

O hub impõe a centralização das rotas de médio curso em Lisboa. São estas rotas que ‘alimentam’ o tráfego das intercontinentais e estão expostas à concorrência direta das network carriers e da pressão competitiva das companhias low cost. Não é raro a network carrier ter prejuízo nestas rotas, mas ter de as manter para alimentar o hub e as rentáveis rotas intercontinentais.

O problema é esta centralização obrigar a reduzir ou eliminar as rotas intraeuropeias à partida de Porto, Faro e Funchal, e intercontinentais à partida do Porto. Estas rotas só poderão existir se não canibalizarem a procura pelas rotas intraeuropeias e intercontinentais do hub e se resistirem à concorrência direta das companhias low cost. Desta vez a ‘centralização em Lisboa’ não resulta do modelo político e administrativo do País. É regra elementar de gestão

Nas rotas europeias há que concentrar três tráfegos: o do hub, o de residentes na Europa que se deslocam a Portugal e residentes em Portugal que se deslocam à Europa. Esta concentração resulta da opção estratégica pelo hub e é importante para a rentabilidade da própria rota.

A sustentabilidade do hub de Lisboa também depende do tráfego Brasil e EUA ponto a ponto, que depende da capacidade de atração do destino Lisboa (Portugal) e da cidade de Lisboa como base de vivência da reforma ou atividade de residentes nesses países.

Constatamos que a política que tanto enche o peito a exigir o hub não tem projeto ambicioso para Lisboa ser sede de negócios intercontinentais, que gerariam tráfego qualificado para reforçar o hub aeroportuário (ver 1.5).

Nunca houve nem haverá no futuro previsível, segundo hub no Porto. Pode haver e há alguns voos intercontinentais ponto a ponto que o Airbus A321LR facilita, mais algumas rotas europeias, mas não segundo hub. Em fase ainda rudimentar da sua aprendizagem no posto de trabalho, em 2020.09.08 Pedro Nuno Santos “garante que a estratégia da TAP também passará pelo Porto e Algarve.» (Eco, ver 7.1). Já antes, o primeiro-ministro regozija-se por ter obrigado a Comissão

Executiva a alterar o plano de rotas da TAP (ver 7.8). São devaneios políticos que, uma vez implementados, poriam a TAP em risco.

O então ministro faz progressos na sua aprendizagem e, como são más notícias, manifesta-se por CEO entreposta. Em 2021.12.24, o título do Jornal de Notícias é elucidativo «Presidente da TAP descarta reforço no Porto para minimizar riscos em Lisboa». A CEO não vai ao Porto para assumir esta opção sem o acordo do ministro, vai para o proteger.

Com a indústria do turismo no Algarve pacificada, é no Norte que surgem regularmente críticas a esta centralização de rotas em Lisboa. Várias vezes manifestámos a nossa opinião do Norte esquecer a TAP e focar-se nas companhias estrangeiras na base do extraordinário crescimento do tráfego do aeroporto Francisco Sá Carneiro. Mantemos esta opinião.

O Acordo sobre Serviços Aéreos entre Portugal e Brasil assinado em 2011 e revisto em 2023 dá ao Governo português o direito de indicar duas companhias para operar rotas entre os dois países. Enquanto não houver um acordo de céu aberto entre Brasil e União Europeia, o hub de Lisboa está protegido por este Acordo. Como vimos, é argumento na privatização.

### **\* Manutenção Brasil**

A Manutenção Brasil começa por ser um potencial bom negócio que falha. Acontece. Em nossa opinião, o importante é esclarecer o que leva tutela política e administração do Grupo TAP a manter ao longo dos anos uma atividade tão deficitária e criticada.

Diogo Lacerda Machado abre via que explica o manter este centro de custos:

– em 2016.04.11, «A estratégia que na altura levou a TAP a investir na VEM foi decisiva para permitir à TAP posicionar-se como a maior companhia aérea estrangeira no Brasil» (Sol),

– em 207.11.25, insiste “Se a TAP não tentasse salvar a Varig, jamais teria tido condições para ser o que é hoje no Brasil” (Publituris online),

– em 2017.11.26, «Ao contar com o apoio do Governo brasileiro, num mercado “hostil para estrangeiros”, a TAP evitou ser mais um a cair no “cemitério de projetos bancários e industriais portugueses”.» (Público).

A via aberta por Lacerda Machado conduz-nos ao Acordo sobre Serviços Aéreos entre Portugal e Brasil, assinado em 2002.11.11, aprovado pela Assembleia da República em 2003 e pelo Senado Federal do Brasil somente em 2007. Este atraso de anos não se deve apenas a lentidão brasileira.

O Quadro de Rotas do Acordo é entre “quaisquer pontos em Portugal” (Lisboa e Porto) e “quaisquer pontos no Brasil”, isto é ‘n’ aeroportos. É muito generoso para Portugal e só possível por forte decisão política. Com efeito, dá direitos de tráfego entre Lisboa e Porto em Portugal e cidades no Brasil, o que é indispensável para reforçar o hub de Lisboa. Manter a Manutenção Brasil seria compensação para esta liberalidade, só possível pelo entendimento político entre José Sócrates e Lula da Silva. Ainda assim, haveria um limite temporal para manter a Manutenção Brasil, mas o seu fecho implicava importantes custos adicionais e com custos financeiros para o balanço e políticos. Certo é o Acordo dar ao hub da TAP uma dimensão não possível antes.

Entre 2008/19, a Manutenção Brasil apresenta €-478 milhões de Resultado Líquido Acumulado (Gráfico 4.2).



Nota – Sobre Manutenção Brasil, ver Léxico. Fonte – Elaboração própria com base em Relatórios e Contas da TAP, SGPS, SA (Grupo TAP).

## 4.2. A frustrada privatização do Grupo TAP em 2012

O governo começa mal, com o processo de privatização a ser arastado em peripécias menores. E depois, passar pelos estádios de ilusão, incompetência e sublimação da frustração.

A ilusão é sobre haver uma corrida à TAP:

– Fernando Pinto, “há interessados em participar nesse processo” e “Não tenho dúvidas de que o processo será concluído com inegáveis vantagens para a TAP.” (Relatório Grupo TAP 2011),

– Em 2012.05.25, Maria Luís Albuquerque “Não estou preocupada com a falta de interesses na TAP. Não vejo razão nenhuma para preocupação, a TAP é um ativo muito interessante e teremos certamente procura significativa, tanto para a TAP como para a ANA” (Correio da Manhã),

– na comunicação social sucedem-se notícias sobre IAG é candidato assumido, referências a LATAM e declarações do presidente da Lufthansa ao Financial Times, que fonte oficial da empresa considera retiradas de contexto.

Em 2012.09.17, a grande ilusão reduz-se a três candidatos e estes a um, e um candidato muito fraco como se verifica a seguir.

A incompetência pura irrompe à vista de todos. Há tempo suficiente para os serviços esclarecerem dúvidas que a proposta de Germán Efromovich suscite.

Em 2012.12.21, Pedro Passos Coelho,

– “Era preciso que o concorrente, nos termos do caderno de encargos, apresentasse na altura própria as garantias financeiras, não só para a operação em si mas também para poder lidar com a dívida da TAP” e “Isso não aconteceu. E não tendo acontecido na data e hora prevista, o Governo não podia ter tido outra decisão” (JNegócios).

A incompetência é ser o governo a constatar esta lacuna... em plena reunião do Conselho de Ministros.

Depois, a frustração é sublimada. Em 2012.12.21, Fernando Pinto, a venda “não é uma necessidade de sobrevivência” e “A verdade é que a TAP foi muito desejada por muitas empresas. Muitas gostariam de ter participado no processo. Posso dizer isso com conhecimento

de causa”. Os investidores “não participaram porque tinham de resolver os seus problemas dentro de casa” (Público). No Relatório de 2012, o não se apresentarem todos os potenciais compradores “deveu-se mais a dificuldades próprias deles,”. A análise do CAPA de fevereiro de 2013 desmente este sublimar da ilusão (ver 5.1).

A privatização continua no capítulo 5.



## **5. «não houve nem gestão danosa nem nenhum outro crime do género» na “privatização competitiva” da TAP em 2015**

A privatização da TAP em 2015 tem sido campo fértil para ataques cerrados ao governo PSD/CDS e a David Neeleman. Este seria um paraquedista sem escrúpulos e aquele mero instrumento do neoliberalismo a fazer uma negociata.

O conhecimento de Neeleman e o acompanhar da privatização foi base para longa pesquisa, subsequente análise e ajuda de pessoas conhecedoras da privatização. E conclusão diferente, que partilhamos com o “povo português”.

Neeleman é empreendedor reconhecido internacionalmente e com projeto brilhante para a TAP. Evita a insolvência que teria enormes custos sociais e capitaliza a empresa de maneira limpa.

O processo de privatização da TAP em 2015 foi competitivo afirma a Auditoria do Tribunal de Contas. E nele «não houve nem gestão danosa nem nenhum outro crime», como reconhece o DCIAP.

O PS sofreu por se limitar a ser contra a privatização ou esta ser a mais de 50%. O secretário-geral expôs-se inutilmente lá onde um deputado chegava, como em 2012. Na ausência de posição partidária sedimentada, as suas propostas são pífias.

A nossa análise e conclusões vão ser objeto de contraditório pelo público, que desejamos e não receamos. Os mais velhos sabem o que é ‘não reccar o erro por estar sempre pronto a reconhecê-lo’, citando de cor as palavras de Bento de Jesus Caraça que lemos há sessenta anos.

## 5.1. “Sobre a nudez crua da verdade, o manto diáfano da fantasia”

### \* PS e governo – duas visões sobre a TAP

O governo de José Sócrates propunha-se privatizar a ANA com o conjunto de todos os aeroportos e o PSD opunha-se a esta opção. O governo PSD/CDS privatiza a ANA nos mesmos moldes e o PS opõe-se ao que antes propunha. Singelo exemplo do que sabemos, os dois grandes partidos não têm escolhas sólidas sobre decisões importantes com que o País é confrontado.

A privatização da TAP exacerba a diferença entre as exigências das boas praticas da gestão de empresas e da cultura empresarial da TAP, que exalta emocionalmente uma TAP que não existe e ignora os graves problemas da que existe.

Na privatização da TAP, o governo tem o apoio da ideologia e do programa da Troika, ainda negociado pelo governo de José Sócrates. Muito mais importante, é o ministro da Economia António Pires de Lima ser gestor e o secretário de Estado de Estado das Infraestruturas, Transportes e Comunicações Sérgio Monteiro ter vida profissional na finança empresarial. Qualquer deles é capaz de facilmente ‘ler’ a degradação da ‘empresa TAP’ e agir em função deste fator decisivo. Porventura sem disso estar consciente, o governo PSD/CDS segue a proposta, já bem fundamentada desde antes de 2000, a de privatizar a TAP para o investidor privado a reestruturar e capitalizar.

Na frustrada privatização da TAP em 2012, o Partido Socialista intervém por deputado sem poder político a fazer o que pode. Em 2015, quem vai à liça é António Costa, Secretário-Geral do PS desde setembro de 2014. Acompanha todo o processo de privatização e o que se segue, dando o corpo às balas. A ausência da tal posição consistente do PS sobre a TAP e o ignorar a realidade económica e financeira da Empresa vão expor o líder do partido a desgaste quase permanente.

### \* O gestor e o político na privatização da TAP de 2015

Não pretendemos ser o Max Weber (autor do *Le savant et le politique*) do quinto esquerdo, como o conhecido Tarzan do filme de Augusto Fraga em 1958, e ainda menos teorizar. Apenas expomos o que identificámos claramente na privatização da TAP de 2015. O tal mercado

ultracompetitivo em que a TAP opera (ver capítulo 3) empola diferença entre governo PSD/PS em que domina a responsabilidade da gestão e Partido Socialista onde domina a luta político partidária como se pratica em Portugal. Na base estão ideologias diferentes, a pragmática e liberal no governo, neoliberalismo no jargão ofensivo dominante, e na oposição a opção estatizante da esquerda radical no seio do PS e da extrema-esquerda fora do PS, que se afastou da matriz social-democrata. Podemos discutir ad náusea as ideologias. A TAP não pode dedicar-se ao deleite da discussão porque opera no tal mercado ultracompetitivo. No tão polémico fecho da privatização em novembro de 2015, o governo enfrenta este dilema num momento de verdade de rara intensidade (ver 5.9).

#### \* “situação económico e financeira degradada”

No Relatório Anual do Grupo TAP de 2012, redigido no início de 2013, Fernando Pinto ilude a realidade,

– “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.”.

Em 2016, quando propõe o Projeto RISE, desmente-se a si próprio (ver 6.1), a TAP ainda carece de reestruturação, como ainda carece em 2023. O Plano de Reestruturação apresentado a Bruxelas em dezembro de 2020 ‘depenou’ a Empresa, não reestruturou.

Em 2013.02.14, Fernando Pinto é desmentido por análise da maior credibilidade internacional. Segundo o CAPA,

– a TAP “enfrenta desafios ao ter de gerar receita líquida para pagar o serviço da dívida e financiar as entregas de aviões previstas para 2015-2018 [os Airbus A350]”,

– “a pressão sobre o Balanço da TAP e mais importante, a sua liquidez tornam-se insuportáveis a não ser que uma solução seja encontrada depressa”.

Quase dois anos antes, instituição internacional credível analisa as contas da TAP e conclui por grave crise de tesouraria e incapacidade em pagar os A350 encomendados (ver 5.1).

Em 2018, depois de referir “A situação de falência técnica, em que a TAP SGPS já se encontrava”, desde 2008, a Auditoria do Tribunal de Contas acrescenta:

– “No final desse ano [2014], a TAP SGPS apresentava uma situação económico e financeira degradada, caracterizada por prejuízos anuais consecutivos, aumento do endividamento e acumulação de resultados líquidos e de capital próprio negativos, situação no essencial resultante da incapacidade da empresa em gerar rendimentos suficientes para fazer face aos custos inerentes à sua atividade.”.

Em síntese, não faltam vozes independentes e fidedignas a avisar sobre a degradação económica e financeira da TAP. Como com a dor de dentes, é sabido que na ausência de medidas corretoras esta degradação só se agrava com o tempo. E a TAP está em rota fatal para a insolvência. Partido Socialista, associação Não TAP os Olhos e muita comunicação social vão intervir sobre a TAP, ignorando este fator decisivo. E todos iludem os contribuintes ao esconder que não privatizar implica importante Auxílio de Estado e duro Plano de Reestruturação, como constatamos em 2023/24.

Em 2014.12.12 não falta o aviso de Pedro Passos Coelho:

– “Se deixarmos tudo como está a TAP vai desaparecer. Se deixarmos tudo como está, a empresa estratégica, até para o turismo nacional, para as nossas ligações à lusofonia e por aí fora, tudo isso vai desaparecer” (Sapo).

### **\* Ignorar a situação económica e financeira da TAP**

A oposição socialista ignora a degradação crescente da situação económica e financeira da TAP e conclui que não deve ser privatizada ou, sendo-o, ser com a maioria do capital público.

Em 2014.12.12, António Costa socorre-se do acordo com a Troika ao defender que

– “Não é necessário privatizar a TAP, porque o objetivo aí previsto já foi alcançado e, por isso, o melhor que tem a fazer é não vender a TAP e manter esse ativo estratégico para o país” (Expresso).

O desfasamento com a realidade é duplo, porque

– a TAP tem de ser privatizada para ser reestruturada e capitalizada,

– o encaixe financeiro da privatização será sempre irrisório e sem efeito sobre a Dívida Pública.

Em 2015.05.06, à pergunta, “Mas alguém investe numa empresa falida?”, António Costa volta a mostrar desconhecimento da realidade:

– “A TAP não está tecnicamente falida, tem vindo a ter um trajeto muito positivo ao longo dos últimos anos, tem um problema muito localizado na sua empresa de manutenção do Brasil, e teve um problema muito sério no Verão do ano passado” (JNegócios).

Esta afirmação é coerente com a de 2015.01.21, “O Governo esqueceu os bons resultados da empresa”, mas entra em choque frontal com a de 2015.06.14, pouco mais de um mês depois, quando o mesmo António Costa afirma não ignorar “a delicadíssima situação financeira” da TAP.

### **\* Sublimar a TAP, caravelas e importância da TAP**

Ignorar é mau. Pior é sublimar a TAP, transformando o negativo em algo de aceitável ou até louvável. Este vão esforço tem consequências perversas por ignorar a degradação crescente da TAP e, por vezes, atingir as raiais do ridículo.

Em 2014.08.10, o então candidato às primárias do PS, insiste que “A TAP é um valor sobre o qual Portugal não devia hesitar em conservar” e «“extremamente estratégico” para a relação transatlântica, em particular com o Brasil e o conjunto da América Latina.» (Diário de Notícias).

Já em 2014.11.13 Pedro Nuno Santos afirma: “A TAP é demasiado importante para perdermos o controlo da empresa”, e “empresa estratégica para o País, para a nossa economia, para o turismo”, com “comunidade espalhada pelo mundo” amplas relações “com os países da Lusofonia” e “dois arquipélagos” (J.Negócios). Uma vez ministro, PNS repete estes argumentos ad nauseum.

Em 2014.12.11, António Costa, já Secretário-Geral e depois da primeira reunião com o primeiro-ministro, insiste: “Extremamente

perigoso é sacrificar a manutenção do controle público sobre o que é um dos maiores pilares da soberania nacional.” (Expresso), algo de manifestamente exagerado. Pilar da soberania nacional? No tempo de Salazar, talvez e sem exagero.

Num daqueles improvisos a que nos habituou, António Costa abusa no sublimar com devaneio mais criativo:

– «TAP tem a importância que as caravelas tiveram na era dos Descobrimentos» (TVI 2014.12.14),

– “TAP é tão fundamental para o país como foram as caravelas” (RTP2014.12.15).

– “a empresa cumpre uma função estratégica única e indispensável em Portugal” de ligação com a diáspora e de instrumento para o país ser a plataforma de ligação, como é “desde há 600 anos” com África e a América Latina, algo que “já não é assegurado pelas caravelas” (Público 2015.01.17).

### **\* Falta alternativa credível e refúgio ideológico no controlo público**

Ignorar ou sublimar a realidade económica e financeira da TAP conduz direitinho à falta de alternativa credível face à privatização que o governo propõe. Resta o subproduto ideológico do clássico controlo público da TAP dado o seu valor estratégico, supostamente incalculável.

Ainda em 2014.12.11, depois do agora secretário-geral reunir com o primeiro-ministro,

– “O PS tem consciência que é necessário capitalizar a TAP e que, perante as restrições que a UE tem imposto ao aumento de capital por parte do Estado, temos de encontrar uma alternativa”,

– “há alternativas à privatização” por exemplo, “através de um aumento de capital em Bolsa” (Expresso).

Só quem ignora a situação económica e financeira da TAP pode propor, como “alternativa credível” o “aumento de capital em Bolsa”. Ninguém informa AC que a TAP não tem a mínima possibilidade de ser cotada em bolsa.

### **\* Omissão das consequências de não privatizar a TAP**

Desde o virar do século até 2010, vozes responsáveis no Governo (caso do ministro da Economia António Mendonça), TAP (Fernando Pinto em 2008) e Parpública (nos Relatórios Anuais) defendem a privatização e reestruturação da Empresa de modo a evitar dispêndio de dinheiro público e, sobretudo, a reestruturação imposta por Bruxelas (ver 4.1). É o modelo que vai ser seguido pelo governo PSD/CDS.

Ignorar a realidade da TAP permite aos opositores à privatização não explicitar o custo para o Estado em Dívida Pública e para a Empresa pelas imposições de Bruxelas no Programa de Reestruturação. Permite ainda ignorar o constante desvalorizar da empresa, que se agrava ao ponto do Consórcio adquirente pagar apenas €10 milhões pelas ações e a TAP estar à beira da insolvência desordenada no final de 2015. No caso do PS há irresponsabilidade e manobristo políticos que um partido de governo não se pode permitir.

### **\* Associação “Peço a palavra”**

No caso da sociedade civil, esta omissão é mostra de falta de honestidade intelectual, de que é ícone a associação Não TAP os Olhos que, em nenhum momento de intensa atividade pública se preocupa com as consequências das suas propostas para a TAP e País.

Nos seus comunicados encontramos erros factuais de que damos dois exemplos:

– “A Aer Lingus foi comprada pela Ryanair e está a dar um prejuízo incomportável” é duplo erro, a AerLingus foi adquirida pelo IAG e é empresa lucrativa,

– “a Iberia já vai no terceiro despedimento colectivo, e, hoje, não passa de uma subordinada da British Airways”, houve um plano de reestruturação que conduziu a cordo saneador com sindicatos realistas (ver 8.5) e à rentabilidade da Iberia.

O IAG é fundado em 2011 por fusão da British Airways e da Iberia e é modelo de eficiência e de competitividade. Luis Gallego, o CEO da Iberia que fez a reestruturação da Empresa é hoje CEO do IAG.

Em 2015.11.30, a Associação Peço a Palavra apresenta queixa no MP por burla na privatização da TAP. É graças a esta queixa que, em

2020.06.10, o DCIAP reconhece «não houve nem gestão danosa nem nenhum outro crime do género» na privatização da TAP (ver 5.10). A exploração deste caso em 2023 atinge a raia do escândalo (idem).

### **\* Nota sobre a importância da TAP para a economia e turismo**

Exaltar a TAP pela sua crucial importância para a economia e turismo é argumento mil vezes repetido. Ente outros, justifica a injeção de capital de €3.200 milhões e até a Comissão Europeia utiliza este argumento (ver 8.3).

É paradoxal que, no País da proliferação de estudos inúteis, não haja uma avaliação da TAP por Escola de Economia de primeira linha, com elaboração aberta e participada. Em nossa opinião, deste estudo depende a qualidade do debate sobre este tema. A TAP alguma importância tem, mas sobre esta não nos pronunciamos na ausência do Estudo que nos informe. Recusamos descer ao nível destes argumentos.

No caso do turismo, é fácil negar esta importância. Com exceção parcial do aeroporto de Lisboa, a TAP é estruturalmente irrelevante no tráfego do aeroporto de Faro, no crescimento atípico do aeroporto do Porto, um caso de estudo a nível internacional, e está em declínio no aeroporto do Funchal (ver 8.3).

## **5.2. Privatização da TAP vista do Brasil e Grupo HNA**

### **\* Interesse da Azul Linhas Aéreas na TAP**

Em 2013.06.03, já algo se passa por o Governo brasileiro pretender que Neeleman adquira a TAP (Folha de São Paulo). Em 2014.03.12, Michael Connolly sai da TAP e Fernando Pinto anuncia que “será um ponta de lança no Brasil” (DVivo), havendo rumores que apoia David Neleman a elaborar a proposta para adquirir a TAP. Em 2023.03.15, o Expresso noticia email que Neeleman envia a Fernando Pinto em 2014.08.01 «para lhe dizer que a companhia de aviação Azul, que então controlava, estava interessada em comprar a transportadora portuguesa.». Claro que o detalhe da proposta dependia de mais informação e da devida auditoria aprofundada (*due dilligence*). Em

2014.12.20, já fontes governamentais portuguesas asseguram «se a decisão fosse tomada hoje» a empresa de David Neeleman seria a escolhida.» e «Neeleman procura um parceiro comunitário para concorrerem em conjunto à compra da TAP» (Expresso).

O mês de junho de 2015 começa mal para a Azul, obrigada a desistir da colocação em bolsa pela terceira vez, mas é marcado por duas boas notícias. A 12 é o anúncio da compra da TAP pela Azul. A 26, a United Airlines compra 5% da Azul por US\$ 100 milhões, mas Neeleman “continuará como controlador com uma fatia de 67% da empresa.” (Globo). Esta decisão da United em investir na Azul em momento difícil confirma o estatuto de Neeleman na indústria do transporte aéreo.

#### **\* Acordo financeiro entre Azul e Grupo HNA – setembro de 2015**

Outro exemplo deste estatuto está na calha. Em setembro de 2015, é assinado acordo de cooperação entre o Grupo HNA e Azul, que prevê a Hainan Airlines (do grupo HNA) operar voos China/Brasil. O acordo demora tempo a negociar e acompanha parte do processo de privatização da TAP.

Em 2015.11.24, a Azul confirma a venda de 23,70% de seu próprio capital ao Grupo HNA por \$450 milhões e direito a um lugar na administração. «O objetivo é “beneficiar do tráfego substancial entre a China e o Brasil”, com desenvolvimento de novas rotas».

«O grupo [HNA] figurou pela primeira vez na lista das 500 maiores empresas do mundo da Fortune este ano, ficando na 464a posição.» (Exame, Brasil). O Grupo HNA, no melhor estilo chinês, ‘desaparece’ cerca de dois anos depois, parece que por excesso de dívida para adquirir ativos. Nesta fase é credível.

Quando em 2016.03.21, «Azul investe US\$ 100 milhões na TAP, da qual vai deter 40%», «O investimento decorre do acordo de US\$ 450 milhões do chinês HNA Group com a Azul anunciado no ano passado, segundo comunicado da Azul nesta segunda-feira.» (Globo). A Azul esclarece: “O aporte na [companhia] portuguesa foi um requisito do acordo entre Azul e HNA Group”.

Em síntese,

– o acordo entre Azul e HNA data de setembro de 2015, já então é previsto o investimento do Grupo HNA na TAP e a comunicação social portuguesa ignorou esta dimensão da privatização da TAP.

Facto também é a parceria entre o Consórcio Gateway e o Grupo HNA não ser argumento apresentado ao governo de Pedro Passos Coelho. Algo de rápido se passa porque já é mencionada no Memorando de Entendimento de 2016.02.16 (ver 6.2). O alargamento do hub de Lisboa à China é explicado a seguir (ver 6.6).

### **5.3. Antes do decreto-lei de novembro de 2014**

#### **\* Tempo desperdiçado**

O governo desperdiça o tempo que lhe fará falta no final do processo de privatização. Em 2013.06.03, António Borges “No caso da TAP, o processo será reaberto no momento certo. Há bastante interesse, mais do que há um ano” (JNegócios). Sérgio Monteiro corrobora, mas situa a dupla face da privatização que decorre do memorando da *troika* e é também “uma necessidade da empresa” que não tem meios financeiros suficientes para poder explorar potenciais novos mercados (Público). Em 2014.09.12. Pires de Lima: “ou se decide a venda da TAP ou a janela fecha-se” (DEconómico).

#### **\* Três equívocos evitáveis e que importa esclarecer**

Três equívocos criam incidentes que só prejudicam o processo, todos fruto de iliteracia sobre a Liberalização de 1993 (ver capítulo 3). O primeiro é o do ‘serviço público’ e da definição de Obrigações de Serviço Público. O segundo é o da ‘impossibilidade do governo capitalizar a TAP’. Por fim, o terceiro é o de ‘garantir’ o hub ‘perpetuo’ ou de ‘forma vitalícia’.

“Serviço Público” é o quarto dos Compromissos Estratégicos, que remete para as Obrigações de Serviço Público, o que é pacífico (ver 3.1) Na linguagem corrente, ‘serviço público’ é alternativa a ‘serviço comercial’ e consistiria em operar rotas estruturalmente deficitárias, o que é excluído pela exigência de competitividade da Liberalização de 1993. Dois exemplos:

– em 2014.11.20, o próprio Sérgio Monteiro alimenta o equívoco ao afirmar “A TAP [...] presta um serviço público na ligação às ilhas e um serviço fundamental na ligação à diáspora portuguesa”, referindo depois «as obrigações atualmente impostas à companhia “serão mantidas independentemente de quem for o acionista futuro da TAP.”» (jornal i),

– em 2014.12.24, até o jornal económico de referência cai na esparela “Governo exige que novo dono da TAP cumpra serviço público, ao contrário de em 2012”. (JNegócios).

O Caderno de Encargos não refere “serviço público”, mas apenas a “A capacidade para assegurar o cumprimento, de forma pontual e adequada, das obrigações de serviço público que incumbam à TAP, S. A”, o que, repetimos é pacífico. Segue a habitual lengalenga de regiões autónomas, diáspora etc. Na realidade, são rotas que a Comissão nunca ou raramente reconheceria como passíveis de OSP.

Em 2014.11.14, Pires de Lima refere Obrigações de Serviço Público em rotas fora do âmbito da definição da União Europeia:

– “Em qualquer caso serão sempre garantidas obrigações de serviço público. Voos para a Guiné? Claro que o futuro acionista da TAP tem que garantir. Voos para os Açores e para a Madeira? Claro que o futuro acionista da TAP tem que garantir. Voos para as comunidades lusófonas? Faz parte do caderno de encargos” (notícias ao minuto).

O governo defende a opção de privatizar para reestruturar e capitalizar no seguimento de propostas que datam do virar do século. Refere várias vezes a ‘impossibilidade’ do Estado capitalizar a TAP de que damos dois exemplos:

– em 2014.11.13, Maria Luís Albuquerque, “Vamos privatizar a TAP porque é uma empresa que pelas regras europeias [de concorrência] não pode ser capitalizada pelo Estado” (JNegócios),

– em 2024.12.24, preâmbulo do decreto-lei que estrutura a privatização menciona: “Face à impossibilidade de ser o Estado, enquanto acionista, a assumir a necessária recapitalização da TAP, o processo de reprivatização surge como a única via para atingir este objetivo”.

Possível é, mas exige capital que o Estado então não tem e nem o compromisso do governo PS com a Troika permite, e ainda um Programa de Reestruturação doloroso como aquele que a TAP conhece

agora. Segue uma guerrilha evitável, que o esclarecimento do governo não para.

No caso de garantir o hub de “forma vitalícia” ou de forma “perpétua”, o disparate é repartido entre PS e Governo (ver 3.1):

– Em 2015.02.04, o ministro da Economia garantiu hoje que a marca TAP e o ‘hub’ em Portugal estão salvaguardados de forma “perpétua”, explicando que ao não haver prazos no caderno de encargos da privatização significa que é para sempre (DVivo),

– Em 2015.02.11, o Grupo Parlamentar do PS «quer saber em que consiste, “claramente” a manutenção do hub da TAP em território nacional, “de forma vitalícia, tal como hoje existe”.» (JNegócios).

Em mercado ultracompetitivo, nenhum operador privado pode ‘garantir’ que uma dada atividade comercial ou modelo de negócio seja perpétuo ou vitalício. Esta realidade da vida é ignorada por atores relevantes no debate público.

#### **\* Lei-Quadro das Privatizações – avaliações e Comissão de Acompanhamento**

Em 2014.05.14, «Barclays, BESI, Citi Bank e Crédit Suisse são assessores financeiros da TAP e da ANA», mais a Vieira de Almeida & Associados no caso da TAP e a PLMJ no caso da ANA. Importa reter a data de maio de 2014, já que a privatização é criticada por ser feita “por um Governo que teve menos de um mês” (ver 5.9).

Seis meses mais tarde, em 2014.11.21 o «Governo contrata assessores para nova avaliação da TAP», tal como exigido pela Lei-Quadro das Privatizações. E «essa tarefa não caberá aos assessores que acompanharam no passado a operação [...] cujo contrato prevê que ganhem uma comissão se se concretizar o negócio [...] o Estado não quer correr riscos de a avaliação ser influenciada pela vontade de venderem a empresa.» (JNegócios).

Em 2015.01.16, Sérgio Monteiro “Tivemos uma primeira opinião, mas os que estavam a trabalhar connosco têm uma opinião que não cobre a isenção, por isso foram selecionadas as Pricewaterhouse Coopers e a Deloitte.

As avaliações são apresentadas em pela PWC e Deloitte, respetivamente a 27 de abril e a 23 de maio. Segundo a Auditoria,

– “Os intervalos de valorização do capital próprio da TAP SGPS por cenários e o valor médio do custo ponderado do capital” variam entre €-36 e €-512 milhões.

Neeleman lembra que a TAP de 2015 “tinha um valor negativo, até menos quatrocentos milhões de euros, como atestam algumas avaliações feitas à empresa, na preparação da privatização, por auditores internacionais (Deloitte e PWC) a pedido do Governo.” (Expresso, 2023.03.10).

A Lei exige ainda a Comissão de Acompanhamento, com missão de apoiar tecnicamente o Governo na prossecução dos objetivos estabelecidos e dos princípios de transparência, rigor e isenção dos processos de reprivatização. Com algum atraso, mas ainda a tempo, em 2015.01.20, «o Governo decidiu constituir uma comissão especial para proceder ao acompanhamento do processo de privatização» (RCM), liderada pelo economista João Cantiga Esteves (RTP).

#### **5.4. Decreto-Lei de 2024.12.24 e Caderno de Encargos**

##### **\* O modelo de privatização fixado pelo Decreto-Lei de dezembro**

O Decreto-Lei n.º 181-A/2014, de 24 de dezembro “Aprova o processo de reprivatização indireta do capital social da TAP – Transportes Aéreos Portugueses, S. A.”.

Está em causa a reprivatização indireta do capital a reprivatização do capital social da TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S. A (Grupo TAP). O governo recusa a opção fácil de privatizar a TAP SA e opta por privatizar o Grupo TAP, onde está parqueado o custo com a Manutenção Brasil. Esta abrangência da privatização explica o reduzido valor das duas avaliações independentes referidas antes.

O preâmbulo refere proveitos da operação contribuam para diminuição da dívida pública e consolidação orçamental. Não se compreende este alimentar do irrealismo da venda direta gerar um valor significativo, dada a real situação económica e financeira da TAP. Em 2014.11.13, é o próprio Sérgio Monteiro que reconhece:

– “O Estado não visa um reforço financeiro com a privatização, e sim pretende garantir que a TAP fique adequadamente capitalizada” (Exame).

Após a Venda Direta, a Parpública beneficiava, durante dois anos, da opção de venda do capital remanescente (34%) à Atlantic Gateway, assistindo a esta, caso tal opção não fosse exercida e durante seis meses após o termo desses dois anos, o direito a exercer a opção de compra.

### **\* Defesa da privatização pelo governo e Caderno de Encargos**

Em 2015.01.16 Pedro Passos Coelho refuta argumentos,

– “Em primeiro lugar, o de que a privatização da TAP possa ser um passaporte para o despedimento. O passaporte para o despedimento é não haver privatização. Já o disse aqui e vou voltar a dizer: a TAP precisa de ser capitalizada, o Estado não está em condições de o poder assegurar”,

– “Se for pública vai acabar insolvente, e incapaz de fazer a renovação da frota e assegurar o serviço público” e “A privatização é a única forma de preservar o emprego, o ‘hub’ de Lisboa e a companhia” (JNegócios).

Em 2015.01.15, «Governo aprova caderno de encargos da privatização da TAP». Do capital social, 61% serão alienados a um ou mais investidores, que poderão exercer uma opção de compra passados dois anos e durante um período de seis meses. O Governo fica ainda com uma opção de venda dos restantes 34% do capital, podendo o Estado sair totalmente do capital da empresa. O comprador da TAP permanece na empresa num prazo de cinco anos e não haverá despedimentos enquanto o Estado for acionista do grupo. Haverá uma maior participação dos trabalhadores em decisões estratégicas e garante a manutenção de alguns voos sob a insígnia TAP (Expresso).

Em 2015 01.16, Sérgio Monteiro,

– “Se o “hub” for retirado de Lisboa implica a reversão, se não for mantida a sede em Portugal implica a reversão, se for violado o compromisso de capitalização, também. Depois existem as matérias de

negociação mais directa com os sindicatos, nomeadamente duas específicas: uma que tem a ver com a vigência dos acordos-empresa durante um prazo de pelo menos 36 meses; e, quanto aos despedimentos colectivos, só poderão ocorrer após o Estado deixar de ter uma posição de capital, ou após 30 meses.” (JNegócios).

O modelo de atuação de Neeleman ‘encaixa’ com a garantia de estabilidade do Acordo de Empresa que inviabiliza a TAP (ver 8.6). Mais adiante explicamos esta singularidade na visão de Neeleman para a TAP (ver 6.1).

### **\* Leitura crítica das críticas do Partido Socialista à privatização**

Em 2015.01.17, António Costa começa o ano com outro devaneio. Com a TAP privatizada Portugal fica “aquele jardim à beira-mar plantado”, periférico e sem “função na Europa e redes globais”, acusando o Governo de falta de “visão estratégica” (JNegócios).

Depois, avança com críticas sérias que sistematiza no dia 21, quando o PS entrega no Parlamento um projeto de resolução para anular o processo de reprivatização indireta do capital social da TAP. Aí encontramos útil síntese sobre a posição do PS (JNegócios), que listamos.

– “O Governo recusou explorar todas as possibilidades de diálogo institucional por forma a encontrar uma solução mais abrangente e consensual para a TAP. Recusou-se a dialogar com os partidos da oposição e a sociedade sobre as alternativas possíveis e apresentadas. Não explorou junto da União Europeia todos os mecanismos e soluções disponíveis”.

– “O Governo esqueceu os bons resultados da empresa, falhou no diálogo, falhou no estudo das alternativas de capitalização, falhou na transparência, falhou ao querer condicionar o futuro Governo e falhou na solidez jurídica de todo o processo”, (JNegócios).

*Duas observações que resultam do PS ignorar a Liberalização de 1993 e a má situação económica e financeira da TAP:*

– *Não faz sentido criticar o governo que “Não explorou junto da União Europeia todos os mecanismos e soluções disponíveis”, por a UE apenas permitir o Auxílio de Estado de Emergência e o governo querer evitar esta via.*

– *É do reino da fantasia referir que – “O Governo esqueceu os bons resultados da empresa.”.*

Em 2015.04.29 António Costa insiste em «lamentar que a possibilidade de “reforçar o capital” da TAP “via dispersão em bolsa”, com uma posição maioritário do Estado português, não tenha sido tida em conta pelo Governo de Passos Coelho» (JNegócios).

Já em 2015.05.03 declara: “Foi negativa a decisão da privatização, foi muita negativa a decisão de que a privatização fosse a 100%, foi muita negativa a decisão de a privatização se fazer no final da legislatura e sem que haja um consenso político alargado como era absolutamente imprescindível que houvesse para uma decisão desta dimensão estratégica” (JNegócios).

Finalmente, em 2015.05.06: “Espero que até às legislativas não seja tomada nenhuma decisão que se torne irreversível”, porque “nós não permitiremos que a TAP tenha mais de 51% do seu capital privatizado”. “Portugal não pode perder o controlo da maioria do capital desta empresa. O meu Governo tudo fará para impedir que se consolide, na esfera jurídica, a alienação da maioria do capital”, prometeu» (JNegócios).

*A crítica sobre “consenso político alargado [...] para uma decisão desta dimensão estratégica” é legítima, como legítimo é não considerar que haja “dimensão estratégica” que o justifique.*

## **5.5. Proposta de Neeleman para TAP e consórcio Atlantic Gateway**

### **\* O empreendedor David Neeleman**

O modelo da privatização é obra de David Neeleman, o ‘entrepreneur’ que funda a Morris Air, vendida à Southwest, depois a canadiana WestJet, a estadunidense jet Blue e a brasileira Azul, as três cotadas em bolsa, e a Breeze lançada em plena Pandemia e a ter sucesso. Não é capitalista, arrasta financiamento de financiadores que confiam nele. O Portugal castiço desconhece este modelo e chama salta poci-nhas a Neeleman. Na CPI, Humberto Pedrosa que está nos antípodas deste modelo, não escondeu algum desconforto com Neeleman. É nome respeitado no panorama da aviação civil internacional, mas em Portugal não consegue criar reputação positiva e acaba por falhar em projeto que já não é o seu. Hoje, é ativo tóxico para quem pretenda, como é o nosso caso, analisar objetivamente a realidade.

### **\* Saber como realizar o potencial da TAP em situação dramática**

A TAP de 2015 é exemplo de empresa à beira da insolvência, mas com grande potencial de negócio para quem saiba e seja capaz de realizar. O grande capital pessoal de Neeleman é esta capacidade de modelizar e implementar a ação que vai realizar o potencial oculto pela decadência a que o acionista Estado conduz a TAP. Este modelo de recuperação de empresa em dificuldade é um caso clássico. Estamos no domínio da gestão e temos em face esquerda radical e extrema-esquerda com ideologia hostil à criação de valor pelo setor privado. Vai haver problema.

Em Portugal o pensamento mainstream não vê com bons olhos ou tem inveja de quem realiza este potencial. A extrema-esquerda, a esquerda radical e a cultura estatizante da oposição vêm Neeleman entre o adversário e o inimigo. A emoção que envolve a TAP hostiliza quase tudo o que faz de Neeleman um empreendedor reconhecido. Por outro lado, Neeleman comete erros que lhe são fatais em terra de erros bem mais graves serem esquecidos (ver 6.1 e 6.7). Na realidade, a maior parte destas pessoas não faz ideia do que é uma empresa.

### **\* Neeleman conta como foi**

Anos mais tarde, Neeleman conta como foi:

– “depois de uma análise à TAP rapidamente concluímos que se encontrava numa situação financeira de absoluta emergência: era uma empresa falida, completamente descapitalizada, sem tesouraria e em risco de não conseguir pagar salários. O contexto era ainda mais desafiante uma vez que, pelas regras europeias, o Estado português estava impedido de colocar mais um euro na TAP. Os bancos portugueses já não aceitavam financiar mais a TAP e por motivos facilmente compreensíveis: o peso da dívida tinha-se tornado incomportável – cerca de 11x EBITDAR. A empresa estava sem acesso a meios de liquidez. A somar à rutura financeira iminente, a TAP confrontava-se com um grande problema adicional que impedia o seu crescimento e a sua sobrevivência: tinha uma das frotas mais envelhecidas da Europa.” (Expresso 2023.03.10).

O negócio que Neeleman estrutura é legítimo, frequente na vida empresarial e maneira de viabilizar empresas que, sem isso, seriam insolventes e gerariam desemprego. Apesar deste positivo impacto social, a cultura da extrema-esquerda e da esquerda radical ainda muito dominante no País reduz tudo a negociatas. Na CPI, o espetáculo desta esquerda é deprimente.

O negócio é legítimo e tem sucesso. No virar de 2019/20, a Lufthansa avalia a TAP entre €800 e €1.000 milhões (ver 7.4).

### **\* Contributo de Neeleman para a privatização da TAP**

Só uma pessoa com o calibre de David Neeleman consegue transformar a TAP de empresa estatal em fatal rota de insolvência na empresa privada rentável que a TAP ainda foi em 2016 e 2017.

Em 2020.02.13, recorda:

– “O plano de reestruturação que apresentámos ao governo português foi pensado com base em aviões que ainda não existiam e pensando em rotas que ainda não tinham sido testadas” e “Eu sabia que estes aviões seriam ‘game changer’”, aviões que mudam as regras do jogo. (Observador).

As rotas não testadas são as que ligam o hub de Lisboa aos hubs da jetBlue nos EUA. Só o ‘efeito Neeleman’ é capaz de operacionalizar, em menos de seis meses, o acordo de código repartido com a jetBlue. O hub de Lisboa passa a estar ligado aos hubs da jetBlue em Kennedy (Nova Iorque) e Logan (Boston). Vão ser decisivos para o financiamento da TAP e subida da Receita de Viagens e Turismo (ver 6.5). O hub com os EUA desempenha em 2016, o papel que foi o do hub Brasil em 2001. Ambos salvam a TAP da insolvência iminente.

Os aviões que ainda não existem [a voar, entenda-se] são os de uma frota nova, mais eficiente (os ‘neo’) e, sobretudo, mais adequada ao mercado da TAP, em especial os A321LR (ver 5.7). Passados anos, os factos dão razão a Neeleman e a TAP dispõe de frota eficaz e eficiente por ser adaptada às rotas que opera.

Por fim, Neeleman obtém o apoio financeiro do Grupo HNA, então em grande e ainda sólida expansão internacional, e a parceria no projeto de ligar o hub de Lisboa à China. Apoio e parceria só são

formalizados em fevereiro de 2016, mas estão nos planos da Azul desde 2015 ou até antes.

As rotas e a frota são parte do legado que Neeleman deixa à TAP. A ligação do hub de Lisboa à China e o financiamento pelo Grupo HNA são arrastados pela sua ‘insolvência na modalidade chinesa’, não deixam rasto.

### **\* Liberalização de 1993 e Agrupamento Gateway**

A Liberalização de 1993 exige que a maioria simples do capital das transportadoras aéreas europeias seja detida por pessoas ou instituições europeias. Não é o caso da Azul nem de David Neeleman, que só mais tarde adquire a nacionalidade cipriota.

Esta obrigação e as vantagens de um parceiro local levam Neeleman a dinamizar a formação do consórcio Atlantic Gateway para ultrapassar dimensão não europeia da sua pessoa e da Azul. A Atlantic Gateway é sociedade gestora de participações sociais cujos acionistas são a portuguesa HPGB com 51% do capital social, mas apenas 25,53% dos lucros a distribuir e a americana DGN Corp. com 49% do capital social, mas 74,47% dos lucros a distribuir. O grupo HPGB, controlado por Humberto Pedrosa, desenvolve a sua atividade principal no setor do transporte rodoviário de passageiros e carga dentro do território nacional. A DGN Corp. é uma sociedade detida exclusivamente por David Gary Neeleman, que controla a sociedade de direito brasileiro Azul, Linhas Aéreas Brasileiras, S.A. (“Azul”). (Autoridade da Concorrência, texto editado).

A relação entre o empreendedor e o empresário não pode ser reduzida a Neeleman que faz tudo e Humberto Pedrosa a ser irrelevante, nem este tal aceitaria. Dito isto, Neeleman é o homem da aviação, hiperativo e comunicador. Para facilidade do texto e justiça, retemos quase sempre o nome do agora cipriota, mas tal não significa menos consideração pelo empresário português.

## **5.6. Acordos de Venda Direta assinados em 24 de junho de 2015**

### **\* Na realidade, apenas um candidato a sério, o Consórcio Gateway**

Em 2015.01.16, a resposta a «Quem está de olho para comprar a TAP?» é curta: Azul, Miguel Pais do Amaral (em consórcio com o norte-americano Frank Lorenzo e o grupo Barraqueiro), Air Europa (Globalia), GOL e Germán Efromovich (JNegócios). Em 2015.05.19, a Parpública comunica que, no âmbito do processo de reprivatização indireta do capital social da TAP, a Parpública recebeu três propostas, provenientes de investidores interessados na aquisição de ações representativas do capital social da TAP SGPS, S.A.

Um conhecimento mínimo do mercado e ‘fazendo as contas nas costas do envelope’, dizem-nos que a Azul é o único candidato a sério.

### **\* Assinatura dos Acordos de Venda Direta**

Em 2015.06.12 o Conselho de Ministros aprova a seleção do Agrupamento Gateway, que irá adquirir 61% do capital social da TAP-Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A.

Em 2015.06.24, é assinado o acordo para a Venda Direta, o passo mais significativo da reprivatização do Grupo TAP. Este acordo é o compromisso formal do negócio entre o Estado e o Agrupamento, realidade empresarial ignorada pela crítica de Eurico Brilhante Dias sobre “Como esse processo foi feito por um Governo que teve menos de um mês” (ver 5.9).

### **\* €10 milhões pela aquisição de 61% do capital social da TAP, SGPS, S.A.”**

O Estado não toma em tempo devido a iniciativa de ‘privatizar para o privado reestruturar e capitalizar’, cabendo a responsabilidade maior aos governos de José Sócrates, de 2005 a 2011. Consequência direta desta incapacidade é a TAP ter valor negativo e ser como um avião a voar com combustível a diminuir, sem saber se há aeroporto no horizonte.

Como explicámos, Neeleman é a pessoa que capaz de aproveitar a oportunidade assim criada. Paga €10 milhões pela TAP, quando “a TAP valia 0 (zero) euros ou, para ser mais claro, tinha um valor negativo, até menos quatrocentos milhões de euros [na auditoria €-512], como atestam algumas avaliações feitas à empresa, na preparação da privatização, por auditores internacionais (Deloitte e PWC) a pedido do Governo.” (Expresso 2023.03.10).

À posteriori, é fácil considerar este valor irrisório, ignorando a TAP estar em rota para a insolvência e com os problemas que enfrentava. Problemas operacionais de uma frota obsoleta, económicos de custos superiores às receitas e financeiros dívida a onze vezes a EBDITAR.

Importa insistir em o governo ter privatizado o Grupo TAP com Manutenção Brasil incluída, e não apenas a TAP SA.

Citamos a Auditoria do Tribunal de Contas. “A operação foi suportada pela celebração dos acordos seguintes:

a) Acordo de Venda Direta (AVD) e respetivos anexos, em 24/06/2015 entre HPGB, DGN, Atlantic Gateway e Parpública, no qual esta aceitou vender à Atlantic Gateway ações representativas de 61% do capital social da TAP SGPS, pelo preço global de € 10 M.

b) Acordo de Compromissos Estratégicos (ACE), em 24/06/2015, entre Parpública, TAP SGPS, TAP, DGN, HPGB e Atlantic Gateway, para cumprir os objetivos estratégicos definidos para a operação.”.

É importante recordar as palavras de Poiares Maduro, ministro-adjunto e do Desenvolvimento Regional, que destaca que reforço da capacidade económica e financeira, projeto estratégico e valorização das ações da TAP, foram os critérios decisivos (Observador 2015.06.11). O ministro tem razão, o Grupo TAP comprado por €10 milhões, mas em 2019/20 a TAP é avaliada entre €800 e €1.000 milhões no virar de 2019/2020 (ver 7.4), extraordinária valorização que os críticos da privatização e de Neeleman ignoram.

Insistimos em o governo ter tido o cuidado de privatizar o Grupo TAP, onde está contabilizada a Manutenção Brasil, e não apenas a TAP SA.

**\* “a operação foi competitiva”**

Ainda da Auditoria do Tribunal de Contas, citamos o reconhecimento de ter havido concorrência:

– “A operação foi competitiva por ter três propostas iniciais, o mecanismo de negociação final (previsto no caderno de encargos) ter melhorado as propostas finais e ter sido escolhida a melhor proposta (do Consórcio Atlantic Gateway) considerando as componentes relativas ao valor das ações, ao plano de capitalização e ao refinanciamento da dívida financeira” (#37, alínea d)).

Em 2015.07.31, será a administração da ANAC «a decidir sobre a legalidade da compra da TAP. Se verificar que estão cumpridos todos os requisitos, então notificará a Comissão Europeia, que “só terá de verificar se essa notificação cumpre o direito europeu”, notou fonte do regulador da aviação civil.» (JNegócios).

**\* Capitalização da TAP**

Do Acordo de Compromissos Estratégico, o Montante da Capitalização é de €337,5 milhões, que “excede largamente o novo capital para a TAP executar com êxito o Plano Estratégico”. Por outro lado, o Acordo com os Credores Existentes deve alargar as facilidades de crédito da TAP, de modo que o Montante referido seja “utilizado na sua totalidade para reforçar as operações da TAP, modernizar a frota e desenvolver a respetiva rede.”. A venda das ações da TAP SGPS SA e a Capitalização devem ser consideradas elementos de transação una e indivisível.

Citamos a resposta de David Neeleman às perguntas da CTI: “Os capitais assegurados pelo consórcio Atlantic Gateway para a TAP tiveram as seguintes componentes:

i) EUR 10M de preço pago pela Atlantic Gateway à Párpública pelas ações representativas do capital da TAP SGPS;

ii) EUR 15M de prestações acessórias realizadas pela Atlantic Gateway a favor da TAP SGPS, sujeitas ao regime legal das prestações suplementares, ou seja, que só poderiam ser reembolsadas caso a TAP SGPS estivesse numa situação financeira positiva;

iii) USD 226,75M de prestações acessórias realizadas pela Atlantic Gateway a favor da TAP SGPS (somente este componente foi obtido através do apoio da Airbus), sujeitas ao regime legal das prestações suplementares e que tinham uma limitação estatutária adicional, pois não poderiam ser reembolsadas antes de terem decorridos 30 anos após a sua realização;

iv) EUR 120M de obrigações convertíveis em ações, através de um empréstimo obrigacionista da Azul à TAP (sendo que o Estado assumiu posteriormente a realização de EUR 30M), tendo a Azul aportado 90M.”.

Após a reconfiguração do capital e 2016, os €120milhões acabarão por ser em obrigações convertíveis subscritas pela Azul e Parpública (€90 e €30 milhões, respetivamente) no âmbito do acordo com o Grupo HNA em 2016.

#### **\* Comissão de Acompanhamento**

“As partes acordam a criação de uma Comissão de Acompanhamento do Acordo, que monitorizará o cumprimento dos Compromissos Estratégicos à luz do Acordo e das medidas propostas no Projeto Estratégico para o efeito”. A Comissão funcionará de acordo com a duração dos Compromissos Estratégicos”. A reversão da privatização elimina esta Comissão, mas não elimina o espírito de transparência com que a privatização é feita.

#### **\* Listagem crítica das críticas do Partido Socialista**

Em 2015.06.14, o título do Expresso é elucidativo «Secretismo, desvalorização e rapidez na venda da TAP: as acusações de António Costa ao Governo».

– “Ao longo de meses, em vez de procurar valorizar a TAP, puxar pelo valor da TAP, andou a multiplicar-se a desvalorizar o seu valor” e “Ora, como podiam vender decentemente a TAP se o próprio vendedor se esforça por dizer que não vale nada?”

*Não compreendemos o desvalorizar. Por um lado, o governo não utilizou o argumento da situação dramática da TAP para anular críticas do PS. Por outro lado, as críticas e a oposição do PS poderiam*

*ter assustado investidor mais timorato e até ‘desvalorizado’ a TAP, não estivesse a Empresa desvalorizada como mostram as avaliações legais realizadas.*

– «Para além de imputar responsabilidades ao Governo pelo valor da venda da TAP (abaixo do preço que o Sporting irá pagar pelo antigo treinador do Benfica, Jorge Jesus), António Costa critica ainda a rapidez da venda, naquilo que considera ter sido uma operação “a todo o vapor”.».

*Os €10 milhões da venda estão justificados. A crítica do “a todo o vapor” é inadequada passados mais de seis meses de respeito das formalidades legais pelo governo.*

– “É, no mínimo, lamentável que este Governo tenha definido como prioridade deste termo de mandato a privatização a todo o vapor de um conjunto de setores estratégicos que receavam que não pudessem ser privatizados após as eleições”.

– “Verdadeiramente, ninguém sabe como é que estão formados os consórcios, qual é a sua base, e o Governo tem procurado esconder da opinião pública dados essenciais para avaliação desse negócio”.

*Sobre o Consórcio basta consultar o Registo Comercial. Sobre “esconder”, há a Comissão de Acompanhamento e perguntas ao governo no Parlamento.*

– «Garantindo que não ignora “a delicadíssima situação financeira” da TAP, Costa volta a defender a privatização parcial (49%) da empresa, considerando que “é do interesse nacional que pelo menos 51% do capital fique na esfera pública”».

*Haja deuses, AC já não ignora “a delicadíssima situação financeira da TAP”.*

– «E acusa ainda o Governo de ter conduzido um processo de privatização com um “suspeitíssimo secretismo”, ocultado “dados essenciais” à opinião pública.», «Costa não deixa, contudo, de afirmar que lhe dá mais “tranquilidade que a Comissão Europeia diga que vai investigar bem e que vai verificar se foram ou não foram cumpridas as regras”.» (Expresso).

*Sem querer ser mordaz, mas eventualmente sendo-o, se compararmos o processo de reprivatização com o da Reversão da reprivatização, o primeiro é modelo de transparência para o segundo.*

## 5.7. Acordo entre Airbus e David Gray Neeleman Corp

### \* Airbus recebe encomenda de 53 aviões e recupera cliente perdido

Na Airbus, David Neeleman é cliente muito importante pelo registo de compras (jetBlue e Azul) e introdução da Airbus no mercado das companhias low cost. Ele próprio explica:

“Quando estava na jetBlue comprei 100 Airbus. Foi a primeira low cost a ter Airbus na sua frota. A hegemonia do mercado das low cost era da Boeing desde 1998/99. Depois disso, a Easyjet, a Air Asia, a Virgin America e a Spirit, todas elas, compraram Airbus.” (Visão).

Algures em 2015, Neeleman surge na Airbus com um plano de recuperação da TAP que inclui encomenda de 53 aviões para nova frota.

Pelo seu lado, a Airbus reconhece que a TAP é dirigida por verdadeiros profissionais, mas tem importante dívida a curto prazo e liquidez insuficiente. Mais, os acordos de empresa e mercados em dificuldade, sobretudo o do Brasil, impõem privatização bem-sucedida. Sem privatização que a recupere, a TAP vai falhar pagamentos dos Airbus A350 e, pior, será cliente perdido por estar em rota para a insolvência.

A Airbus tem política de ‘costumer finance que vai para além do rudimentar ‘desconto por quantidade’. Na ocorrência, trata-se de evitar a insolvência/perda de cliente e de manter o cliente que, desde logo faz importante encomenda, e a Airbus apoia por ter provas da capacidade de Neeleman em recuperar a TAP. Na CPI, Sérgio Monteiro erra ao referir ‘rapel’, sinónimo de desconto. O tempo que passou explica o lapso.

Nas palavras de Neeleman em 2023.03.10,

– “A negociação com a Airbus foi complexa, mas bem-sucedida, devido aos meus conhecimentos no sector da aviação e à confiança que depositava no nosso Projeto Estratégico, na nossa equipa de gestão e no meu track record empresarial.” (Expresso).

Estes são os factos. A exploração política e mediática dos ‘fundos Airbus’ com acusações graves a Neeleman não corresponde à realidade. Em alguns casos, raia a má-fé.

Em 2023.06.14, Neeleman,

– “A Airbus só ajudou a TAP, aceitando a troca de encomendas dos aviões e dando a sua contribuição financeira, porque acreditava em mim e na nossa equipa, na minha experiência na indústria da aviação e, principalmente, porque confiava que o nosso plano estratégico para a TAP iria permitir um turn around da empresa, o que aliás se veio a confirmar. A Airbus ajudou a evitar a falência do seu cliente TAP e contribuiu para a solução e para o nosso plano estratégico.” (Observador).

É nesta conjugação de interesses que resulta o apoio da Airbus ao plano de recuperação da TAP por via de \$226 milhões de ‘up front cash credits’, a injetar na TAP uma vez esta privatizada e confirmada a encomenda. A Airbus segura o cliente e ganha encomenda importante, em acordo que é corrente em circunstâncias semelhantes.

#### **\* Duas críticas infundadas ao acordo de Neeleman com a Airbus**

Porventura a crítica mais absurda a este acordo é a de Carlos Pereira, deputado do PS e, inicialmente, Presidente da Comissão Parlamentar de Inquérito. Em 2023.03.03 escreve:

– “Qualquer cidadão que tivesse um contacto privilegiado na Airbus e informação interna da TAP poderia, à época, tornar-se dono da companhia portuguesa, seguindo as orientações do Governo de direita.” (Expresso).

Esta declaração ignora que o acordo com a Airbus só pode ser feito por pessoa com o gabarito de Neeleman e como seu longo relacionamento com a Airbus. Quando a argumentação desce a este nível, a resposta objetiva e calma passa a ser muito difícil.

Menos absurda, mas igualmente infundada, é a crítica que consiste no ‘era a TAP que devia fazer o negócio’. É infundada por a TAP não estar em condições de o fazer, porque já andava a adiar pagamentos dos A350 e não haver na Empresa o conhecimento que Neeleman tem do transporte aéreo. Acresce que, como temos vindo a repetir, a TAP estava em via de insolvência desordenada.

### \* **Frota mais adequada**

Na Proposta Vinculativa, Neeleman propõe “Transformação radical tecnologicamente avançada” para a frota, “antecipando-se mesmo um importante impacto no mercado e nos concorrentes”.

Em 2016.01.13, explicita o racional da escolha:

– “Os Airbus A350 não foram uma boa escolha para a TAP. Só precisariam desta aeronave se quisessem voar para a China ou para o Japão. Mas, para o Brasil e para a América do Norte, não fazem falta.”. “O que eu fiz foi ir à Airbus e dizer que não queria os A350, porque não faziam falta à TAP. Mas queria os A330 e os A321 LR (Longo Alcance) porque são mais rentáveis. A TAP pode, com os A321 LR, voar para Toronto, Boston, Nova Iorque e até Chicago, com custos mais baixos.” (Visão).

A Airbus e o Seabury Group [consultora de Neeleman] fizeram ‘análise extensiva’ da compra que foi partilhada com os gestores da TAP. A análise demonstra, sem qualquer dúvida, que os recém concebidos A330neos são comercialmente mais adaptados às rotas da TAP do que os A350s em encomenda. A opção pelos A330neos é comercial e não financeira. O insuspeito Relatório Anual da TAP SA de 2021, por já ser assinado pela nova CEO, reconhece os méritos da opção (ver 8.4).

### \* **“up front cash credits” – um acordo limpo**

David Neeleman obtém que a Airbus entregue \$226 milhões à DGN como “upfront cash credits” para adiantamento de capital à TAP SGPS. A DGN faz prestações suplementares no Atlantic Gateway, que faz prestações Acessórias na TAP SGPS. Importa reter este percurso, que tem sido adulterado nas críticas a Neeleman e à privatização. Estas prestações não são remuneradas, não têm prazo de reembolso, 30 anos é prazo dilatatório, respeitam o princípio da integridade do capital e devem ser consideradas como contribuição de capital e não como uma dívida da sociedade a um seu acionista.

Em 2023.03.10, David Neeleman:

– “Para assegurar a estabilidade dos ditos fundos Airbus e a sua natureza de capitalização, fomos para lá das exigências legais e aceitámos, nos Estatutos da TAP, que os 226 milhões de dólares não poderiam ser reembolsados à Gateway pela TAP, em caso algum, antes de um prazo de 30 anos.” (Expresso).

Em 2015.11.12, são aprovadas alterações estatutárias na TAP SGPS e TAP SA, garantindo que as prestações de \$226,75 milhões não poderiam ser reembolsadas antes de 30 anos, devendo a respetiva deliberação de reembolso ser tomada por maioria de 76% do capital social com direito a voto. Se o contrato Airbus for honrado pela TAP nunca surgirá na esfera jurídica da SGPS qualquer dívida à Airbus, nem haverá qualquer reembolso desta soma.

Segundo a Auditoria, em 2017, na reversão da privatização, o Estado assume “maiores responsabilidades na capitalização e no financiamento da empresa”. De entre estas “responsabilidades”, citamos:

– “d) A opção de compra da participação da Atlantic Gateway, em caso de incumprimento insanável dos acordos, implicar ter de a reembolsar pelos créditos detidos, incluindo a capitalização (€ 217,5 M).” (#152).

A explicação detalhada está no ponto 6.4 do capítulo seguinte.

É esta decisão do governo PS, (não, não foi o de Passos Coelho) que em julho de 2020, obriga Pedro Nuno Santos a acordar o pagamento de €50 milhões dos contribuintes a David Neeleman para que desista do reembolso (ver 7.9). Para os adoradores da ‘culpa’, que não somos, esta não é de Pedro Passos Coelho, mas sim de António Costa.

#### \* “Neeleman comprou a TAP com dinheiro da TAP”?

É ainda esta decisão que leva o jornal Eco a título sensacionalista, que incendeia a pradaria e suscita milhentas perguntas da CPI sobre os “fundos Airbus” (figura 5.1).

Em 2023.02.08 o Eco baseia-se no parecer de sociedade de advogados que, no Verão de 2022 e a pedido da gestão da TAP, procura provar ter havido “uma situação de assistência financeira, que é proibida pelo artigo 322.º do Código das Sociedades Comerciais, sobre empréstimos e garantias para a aquisição de ações próprias.”.

## Como Neeleman controlou a TAP com dinheiro da própria companhia

↳ **Análise legal sustenta que Neeleman garantiu 61% da TAP com dinheiro cedido pela Airbus a troco da compra de aviões e pago posteriormente pela própria companhia. Ministério Público abriu inquérito.**

Figura 5.1 – A notícia do Eco que incendeia a pradaria. Um dos múltiplos exemplos de informação errada sobre David Neeleman.

Citamos o Eco:

– “as prestações acessórias da Atlantic Gateway, que tinham como objetivo reforçar o capital da TAP SGPS e a sua capacidade económico-financeira, na verdade não foram aportadas à sociedade como investimento estável, a longo prazo e com reembolso incerto (dependente do desempenho da companhia) mas como um investimento de reembolso garantido a curto-médio prazo. Ou seja, foi a própria TAP (e não a Atlantic Gateway ou a Airbus) que suportou o custo da capitalização desvirtuando o propósito da mesma, como observa a sociedade de advogados.” (Eco).

Na realidade,

– em 2015, as prestações acessórias da Atlantic Gateway estavam blindadas a 30 anos, o que não é “curto-médio” prazo e é neste estatuto que a privatização é fechada,

– é a reversão da Privatização que, em 2017, transforma estas prestações em “investimento de reembolso garantido a curto-médio prazo”.

A figura 1 é o título da notícia anterior e exige contraditório:

– o Consórcio Gateway, e não Neeleman, adquiriu os 61% da TAP SGPS SA por €10 milhões, pagos a pronto,

– a afirmação “dinheiro cedido pela Airbus a troco da compra de aviões etc.” é muito questionável.

– é muito questionável também dizer que “Neeleman terá sido financiado pela própria companhia, o que é proibido por lei, para controlar a TAP”.

### **\* TAP perde \$190 milhões pelo cancelamento do contrato dos A350**

O contrato entre Airbus e TAP de aquisição de 9 aviões A350 não é passível de cessão de posição contratual nem monetizável pela TAP, em rota de o anular. Da resposta de David Neeleman às perguntas da CPI:

– “a posição no contrato não era transmissível. A Airbus disse-o por escrito, num documento que foi disponibilizado à Parpública, à Secretaria de Estado do Tesouro e à Secretaria de Estado das Infraestruturas, Transportes e Comunicações em outubro de 2015”.

Ao anular este contrato Neeleman não gera prejuízo de \$190 milhões para a TAP como é insistentemente repetido pela comunicação social. Os €50 milhões já pagos pela TAP são transferidos para a nova encomenda.

Tudo o que se disse e escreveu sobre Neeleman ter prejudicado a TAP em €190 milhões é falso.

## **5.8. O estranho caso do preço mais elevado dos 53 aviões**

### **\* Três avaliações por três avaliadores de reputação internacional**

O Acordo de Compromissos Estratégicos assinado entre o Agrupamento Gateway e o Estado Português torna imperativo que as transações entre partes relacionadas, na ocorrência TAP e Agrupamento, sejam feitas a preços normais de mercado (fair market value). Quando do acordo Airbus/Neeleman, a Seabury confirmou este preço.

A Parpública pede à Atlantic Gateway demonstração, através de avaliações independentes, do ‘fair market Value’. Foram entregues três avaliações por modelo de aeronave, por três avaliadores de reputação internacional, Ascend, Avitas e Commercial Services Aviation.

Delas se conclui que os aviões abrangidos pelos contratos NEO estão abaixo do preço normal de mercado num total de \$233,4 milhões.

Para além destas avaliações, destacamos:

– todo este processo passa pela TAP, então liderada pelo experiente Fernando Pinto e, em 2015.11.13, o Conselho de Administração da TAP aprova a celebração dos contratos Airbus,

– o processo passa ainda pela Airbus de reputação internacional e sujeita a enorme escrutínio interno e público,

– Neeleman recorda o intenso escrutínio em 2015 e nada ter sido detetado pela auditoria aprofundada (due diligence) da Lufthansa em 2020 na falhada compra da sua quota.

#### **\* Airborne Capital: \$254 milhões pagos acima do preço normal**

No Verão de 2022, a gestão da TAP pede à Airborne Capital uma informação sobre o preço dos aviões do contrato Airbus. Ainda em 2023.02.08,

– «A consultora irlandesa estima que a TAP estará a pagar cerca de \$254 milhões acima do valor de mercado no leasing dos novos aviões, segundo a análise a que o ECO teve acesso. [...] A Airborne Capital comparou os valores cobrados à TAP com os de outras dez encomendas do mesmo tipo de aviões.» (Eco).

Esta avaliação exige comentários:

– não é “auditoria”, como os ministros Pedro Nuno Santos e Pedro Marques a classificaram, em clara manipulação política,

– não foi sujeita a contraditório junto de Airbus, Neeleman e Parpública,

– idem junto dos três reputados avaliadores de 2015,

– não foi nem será brevemente objeto de escrutínio público porque o ministro a enviou para o Ministério Público, onde jaz em Segredo de Justiça.

O menos que podemos dizer é as suas conclusões serem questionáveis e deverem ser públicas, o que um conhecido truque político evita.

### \* ‘Grande finale’ de péssimo gosto

A maneira como o Eco noticia esta avaliação causa espanto por ligar uma informação falsa, a dos €190 milhões, à avaliação da Airborne Capital sem qualquer verificação crítica desta (figura 5.2). É outra notícia a incendiar a pradaria e a ser utilizada ad nauseam pelo degradado sistema político que temos. É um processo que José Pacheco Pereira tão bem descreve, o de uma notícia de jornal gerar espiral de declarações políticas que, por sua vez, geram notícias.

Em 2023.02.08,

– «De acordo com uma análise da Airborne Capital, a companhia aérea portuguesa terá sido lesada nas duas operações, num montante estimado de 444 milhões de dólares. E são estes indícios que levaram o Ministério Público a abrir um inquérito.»,

– «Somando o que a transportadora portuguesa teria poupado nos A350 [\$190 milhões] com o que alegadamente estará a pagar a mais pelos novos aviões [\$254 milhões], chega-se a um montante de 444 milhões.» (Eco).

## **David Neeleman negociou com a Airbus o cancelamento de um contrato para 12 aviões A350 e a compra de 53 novas aeronaves. Airborne Capital aponta para um valor até 444 milhões de dólares.**

Figura 5.2 – Outro dos múltiplos exemplos de informação deformada sobre David Neeleman.

### \* A politiquice

Na pior tradição da política que temos, os políticos Pedro Marques e Pedro Nuno Santos são lesto a batizar esta avaliação de ‘auditoria’ que não é. Não importa, é tão fácil utilizar “auditoria” e a palavra pega de estaca.

Aqui surge o truque político. Falho de argumentos substanciais sobre o negócio, PNS envia-o para a esfera da justiça, na pior tradição da justiça que temos.

O envio do processo para o Ministério Público faz com que a nota da Airborne Capital repouse em Segredo de Justiça, protegida da análise crítica que exige.

Isto dura anos. Quando falamos no assunto, a primeira reação do português condicionado é um incriminador “o DCIAP está a investigar” e percepção de Neeleman não ser sério e da privatização de 2015 um negócio mais do que suspeito. Tudo isto à custa da TAP cuja importância exaltam emocionalmente, ignorando os seus reais problemas.

**\* «TAP paga mais de 50% pelos aviões que candidatas à privatização» por “analista financeiro independente”**

Em 2023.03.04, Sérgio Monteiro depõe na Comissão de Orçamento, Finanças e Modernização Administrativa. Certamente por mera coincidência, o título do caderno de Economia do Expresso com chamada à primeira página é tema considerado difícil da sua intervenção nessa tarde: «Transportadora paga prémio superior a 50% pelo leasing anual dos aviões. Cada aeronave custa €7,64 milhões à empresa, mais €2,7 milhões do que a média das potenciais candidatas à privatização» (figura 3).

Segundo o Expresso, «As contas são de Nuno Esteves, analista financeiro independente, que tem analisado a companhia aérea nos últimos anos.». O analista reconhece apenas ter tido informação de «às demonstrações de fluxos de caixa, notas em anexo e informação das apresentações a investidores.». Apesar desta limitação, o jornal que se afirma de referência dá este destaque a informação sobre 50%,

# TAP paga mais pelos aviões que Air France, Lufthansa e Iberia

Figura 5.3 – Da capa do caderno de Economia do Expresso de 2023.03.24.

logo 50%, acima do preço das candidatas à aquisição. Respeitamos a pessoa e o profissional Nuno Esteves, não é isso que está em causa. Temos sérias reservas sobre o trabalho tão rudimentar de ‘analista financeiro independente’ merecer esta confiança de semanário que se reclama de referência. Entre outros, não há cruzamento de fontes.

**\* Tivemos corruptor sem corrupto e agora corrupto sem corruptor?**

Sejamos claros. A mensagem subliminar a todo o caso Airborne Capital é acusar Airbus de corrupção ativa e de negócio ilícito, mas ninguém a assume.

As notícias sobre a TAP ter pagado os 53 aviões a preço acima do mercado têm duas explicações possíveis:

– a Airbus vendeu à TAP aviões mais caros em \$254 milhões e corrompeu David Neeleman com \$227 milhões,

– a Airbus vendeu os aviões acima do preço de mercado a Neeleman, que confiou nas avaliações da Ascend, Avitas e Collateral Value que por sua vez foram de incompetência grossa, assim como Parpública, Fernando Pinto e o Grupo Lufthansa, a quando da ‘due dilligence’ prévia à avaliação entre €800 a €1.000 milhões.

Em qualquer dos casos, a Airbus está a fomentar um ilegal negócio de assistência entre as partes, e o seu departamento jurídico dá prova de incompetência ao não o identificar.

Por fim, há uma explicação simples, a Airborne Capital erra na sua avaliação da transação e o negócio é limpo. Esta avaliação é talvez o único documento que não é público, por o ministro PNS o ter enviado para o Ministério Público.

Em 2023.06.14,

– David Neeleman, “Eu não fiz um mau negócio para a TAP, não prejudiquei a empresa e jamais – como já ouvi dizer e escrever – ‘recebi luvas’ ou comissões pelo negócio com a Airbus. Tal suspeita é insultuosa e inaceitável.”,

– Pedro Nuno Santos, “A auditoria é suficientemente grave para não a ignorar, como se não soubéssemos que é possível que todos

tenhamos sido enganados. A TAP, o Governo PSD, o país” e “Tem de se confirmar se a auditoria da TAP tem veracidade. Se tiver veracidade, temos de exigir que contratos sejam revistos.” (eco).

É possível escutar a explicação do ministro ao minuto 9 de uma audição a 2022.10.19. Ver <https://www.youtube.com/watch?v=s-Q3072em5g>

Em Portugal já tivemos um corruptor sem corrupto. Agora querem que acreditemos num corrupto sem corruptor?

## **5.9. Fechar privatização e conflito entre política e gestão**

### **\* Agravar de problemas na TAP**

Em 2016.10.04, o CEO Fernando Pinto recorda dois grandes desafios, que se vão agravar ao logo de 2015:

– «A idade média da frota da TAP é 15 anos, face a uma média de oito ou nove anos dos concorrentes. Ao mesmo tempo, as tarifas que a TAP oferece são “pouco competitivas” no que toca à relação preço/serviço,».

– a «“dificuldade de investimento “, agravada pela “dívida ainda elevada”, que ascende a 887 milhões de euros e está atualmente a ser renegociada, o que “limita a capacidade de investimento em novas aeronaves”» (Eco).

Em 2015.11.04, em carta da TAP, Fernando Pinto informa que a partir de 11 de novembro entrará em rutura de tesouraria e necessita urgentemente de fundos, “seja por via da capitalização prevista no âmbito do processo de privatização, em curso, seja por seja por qualquer outra forma”.

Em 2019.11.26, Neeleman recorda:

– “em novembro de 2015 a empresa tinha a frota mais antiga da Europa, devia cerca de 900 milhões à banca, com aproximadamente 80% a vencer em menos de 1 ano, devia 183 milhões a fornecedores, tinha apenas 79 milhões em caixa, não tendo recursos para pagar os salários dos seus trabalhadores do mês seguinte” (JNegócios).

**\* Fecho da operação face ao cenário de insolvência desordenada**

A dimensão estritamente político partidária é:

– em 2015.10.04, eleições Legislativas dão lugar ao segundo governo de Pedro Passos Coelho (XX Governo Constitucional) por o PSD ter sido o partido mais votado,

– em 2015.10.30, o segundo governo de Pedro Passos Coelho toma posse,

– em 2015.11.10, a Assembleia da República não aprova o Programa de Governo e este entra em gestão de 11 a 26 de novembro – é neste intervalo que o governo conclui os contratos assinados em junho,

– em 2015.11.11, “O grupo parlamentar do PS escreveu esta tarde ao presidente da República para lhe dizer que o processo de venda da TAP não pode ser concluído, porque o Governo está em gestão e porque a maioria de esquerda se opõe à venda da empresa ao consórcio Atlantic Gateway.” (JNegócios).

A realidade da empresa é dramática.

Em 2015.11.12, “TAP já não tem dinheiro para pagar salários e combustível este mês”. E «O ministro da Presidência, Marques Guedes, justificou a conclusão do processo, uma altura em que o Governo está demitido, pelo facto de a empresa se encontrar num “imminente colapso financeiro” e de haver o “risco objetivo de aviões ficarem sem gasolina e os próprios salários de muitos trabalhadores da empresa” estarem ameaçados. Por essas razões, “o governo teve de atuar”. “A entrada de capitais na empresa é inadiável”, prosseguiu o governante, e “é essa a razão pelo que o governo, embora em gestão, não pode deixar cair a empresa”.» (DNoticias).

Ainda em 2015.11.12, o Conselho de Ministros informa que aprovou a minuta final do Acordo relativo à conclusão do processo de reprivatização da TAP–Transportes Aéreos Portugueses, S.A., cuja celebração, e consequente entrada imediata de fundos na companhia, constitui uma necessidade urgente e inadiável para a salvaguarda dos interesses públicos prosseguidos pela empresa.

Em 2015.11.12, «Segundo a secretária de Estado do Tesouro, Isabel Castelo Branco, a alteração permite antecipar a entrada de 150

milhões de euros numa primeira fase, assim que ficar fechado a transação, o que irá acontecer hoje, confirmou.» (Observador).

O fecho da operação tão contestado pelo PS é assinado a 12 de novembro. Na CPI, Humberto Pedrosa informa que o Grupo Barraqueiro teve de ceder à TAP empréstimo que tinha obtido com aval pessoal seu, ‘financiamento ponte’ sui generis.

Anos mais tarde, em 2020.07.09, o presidente Miguel Frasquilho confirma

– “Se não tivesse havido a privatização, a TAP acabaria. Não havia sequer na altura liquidez para salários no mês seguinte.” (Observador).

Em 2020.02.13, David Neeleman «Esse desafio começou no primeiro dia: “Tivemos que entrar com 90 milhões de euros para pagar salários, para pagar à ANA que ameaçava com penhorar-nos os aviões, para pagar combustível e podermos voar”» (Observador).

De acordo com a Auditoria do Tribunal de Contas, em 2015.11.12, data de fecho da operação, são assinados dois acordos:

“c) Acordo Relativo à Estabilidade Económica e Financeira da TAP, em 12/11/2015, entre Parpública, Atlantic Gateway, TAP SGPS, TAP e Portugalia.

d) Acordo de Realização da Conclusão, em 12/11/2015, entre Parpública, DGN, HPGB e Atlantic Gateway.”.

### **\* O primeiro balão de oxigénio**

A Atlantic Gateway efetuou prestações suplementares na TAP SGPS, no valor de cerca de EUR 154 milhões, imediatamente a seguir à reprivatização ter tido lugar. Esta entrada de fundos permitiu aumentar a liquidez e foi utilizada para recapitalizar o Grupo TAP, nomeadamente, a empresa TAP, S.A.

Em 2015.11.13, “TAP compra 53 novos aviões”. “O anúncio foi feito ao início da tarde de sexta-feira, numa apresentação aos trabalhadores, realizada no refeitório da sede da empresa, em Lisboa. [...] A TAP foi privatizada, recorde-se, ao final da noite de quinta-feira. Esta sexta-feira, depois do almoço, a entrada de capital (150 milhões já) era confirmada e o reforço da frota anunciado.” (Expresso).

– Remodelação da frota – Além de adquirir novos Airbus, a TAP vai remodelar a frota de médio e longo curso, numa operação que será efetuada nas oficinas de Manutenção e Engenharia da TAP. Cerca de EUR 60 milhões foram já direcionados para o reconfiguração de 41 aviões de médio curso, com o objetivo de melhorar o conforto dos passageiros, aumentar a qualidade e a competitividade do produto (Relatório Anual da TAP SGPS, SA).

Em, 2015.11.26 – toma posse o XXI Governo Constitucional, o da Geringonça.

### **\* Decisão tomada em menos de um mês**

Em 2023.02.09, o líder parlamentar do PS afirma solenemente como é seu timbre “Como esse processo foi feito por um Governo que teve menos de um mês, um Governo que tinha tomado posse no dia 30 de outubro de 2015 – se não me falha a memória – e que fechou a privatização naquelas condições no dia 12 de novembro de 2015, nós estamos a ponderar fortemente a possibilidade de chamar ao parlamento os responsáveis políticos que fizeram essa privatização em 2015” (Expresso).

Há que corrigir erros fatuais. O “processo foi feito por um Governo que teve menos de um mês” é inutilmente falso. O processo é iniciado em meados de 2014, os acordos de venda são assinados e junho e, em novembro, tem lugar apenas o fecho da operação de venda. O governo é outro, mas a continuidade política é mais do que óbvia.

### **\* A responsabilidade do gestor e o político em momento de verdade**

Em 2023.03.22, o primeiro-ministro faz luta política com demagogia a mais, mas, em abstrato, tem razão:

– “Um Governo que tinha visto o seu programa de Governo rejeitado na Assembleia da República foi à 26.<sup>a</sup> hora, a meio da noite vender a TAP, quando sabia que a maioria do parlamento era contra. Foi a maior violação da ética democrática de que alguém tem memória desde o 25 de Abril [o sublinhado é nosso]” (CM Política).

“maior violação da ética democrática [...] desde o 25 de Abril”? Sem ir mais longe, no Verão de 1975 houve um alegre pic nic na Fonte Luminosa?

É um ‘momento de verdade’ na relação entre a responsabilidade do gestor e político (ver 5.1).

O gestor

– tem a responsabilidade de impedir a insolvência desordenada por via da entrada imediata de fundos, da capitalização e, a prazo, da renovação da frota,

– tem consciência de, durante cerca de dezoito meses ter conduzido um projeto de privatização limpo,

– não ignora a quebra de relação com o ‘novo’ acionista, mas sente-se responsável perante o acionista final, os contribuintes e o País.

No momento da decisão escolhe o que o motiva desde o início, privatizar a TAP para a reestruturar. E fecha a operação.

O político sabe que desde que assumiu o cargo de secretário-geral do PS e líder da oposição tem combatido a privatização com o mesmo empenho com que o governo a tem implementado. Ao longo de todo este tempo tem quase sempre estado longe dos problemas da empresa. É apoiado e reforça, a cultura empresarial que valoriza emocionalmente uma TAP que não existe e ignora os problemas da Empresa que existe. Vai ser governo e, mesmo sem o peso dos parceiros da Geringonça, vai reverter a privatização.

Que diria o PS, se o governo não concluísse o ‘fecho’ da Venda Direta assinada seis meses antes, criando um conflito jurídico gravoso para o País e fosse indiferente à TAP entrar em insolvência descontrolada?

Não somos neutros e teríamos fechado a operação, se tal dependesse de nós.

#### **\* ‘Cartas de conforto’ enviadas aos bancos**

Em 2015.12.31, o Grupo TAP deve €1.061 milhões. A maior parte é dívida garantida por colateral do próprio Grupo. Há €446 milhões

com garantia do Estado ao abrigo do Código das Sociedades Comerciais. Há ainda a dívida do leasing de aviões, garantida pelos próprios aviões.

Antes de continuar, lembramos o final feliz:

– “a Atlantic Gateway e a administração da TAP desenvolveram, com êxito, um processo de renegociação num total de €464 milhões, melhorando a taxa de juro negociada, e reestruturando €138 milhões, de curto para longo prazo (até 2022). Entre 2015/2019, a dívida com garantia do Estado passa de 466M€ a 143M€” (TAP, Transformação da TAP, 2019).

Aparentemente e reposta a confiança, a banca quis ficar com algum financiamento à TAP.

Em 2023.05.30, o agora eurodeputado Pedro Marques, em intervenção marcada por exaltação inadequada à CPI (Figura 5.4), explicou que a assinatura da carta de conforto criava uma situação insustentável para o Estado:

– “Cem por cento dos lucros seriam dos privados e 100% dos riscos eram do Estado. Os privados podiam endividar a companhia o quanto quisessem e levá-la à insolvência e o Estado seria obrigado a comprá-la de volta e a assumir todas as responsabilidades.”.

Este cenário inverosímil em qualquer circunstância não se justifica.

## **Pedro Marques: Carta de conforto da Parpública tornou “o direito numa obrigação incrível”**

Figura 5.4 – Pedro Marques teve uma das mais exaltadas intervenções em toda a CPI e a montanha pariu um rato.

Em 2023.06.01, é a esta generalização abusiva que Sérgio Monteiro responde:

– ““Eu chamar-lhe-ia uma obrigação contingente, é um facto, é uma obrigação, mas é contingente de um determinado facto ocorrer.

O Estado tinha também mecanismos para controlar se esse facto ocorria ou não. Portanto não adiro ao que já foi dito noutras audições, que era para a dívida toda, que a TAP estaria espatifada [SM utiliza a expressão vulgar de Pedro Marques], é cristalino, não há dúvida de interpretação e está em português” (SIC Notícias).

Por outras palavras, o excesso de Pedro Marques ignora a sábia opinião de Talleyrand “Tout ce qui est excessif est insignifiant”.

### **\* Do desacordo até ao acordo com equívocos**

As declarações sucedem-se, do desacordo até ao acordo:

– em 2015.12.16, António Costa: “O Estado não pode perder a maioria do capital da TAP” (JNegócios),

– em 2015.12.17 – Humberto Pedrosa: “O Governo tem o projeto que é ser maioritário e nós temos o nosso projeto que é sermos maioritários.” (JNegócios),

– em 2015.12.18, António Costa em Bruxelas: “O estado retomará 51% do capital da TAP”. “Se não for com acordo é sem o acordo”, esclareceu. Neste braço de ferro tem uma expectativa: “Estou certo de que será feito por acordo e que, independentemente de declarações negociais que sejam feitas, o resultado final será um resultado” que satisfaça todas as partes. (Expresso),

– em 2016.01.13: “Humberto Pedrosa admite que as negociações com o Governo terminem este mês” (JNegócios),

– em 2016.01.13, David Neeleman “Jamais teria entrado num concurso para comprar 49%” e “O mais fácil era dizer ‘devolvam-me o dinheiro e eu vou-me embora’. Mas acredito na TAP” e adianta: “O Governo que temos é este. Tem as suas ideias, temos de a respeitar. O mais importante nesta negociação é a TAP.” (Visão).

## **5.10. «não houve nem gestão danosa nem nenhum outro crime»**

### **\* Queixa ao Ministério Público pela Associação Peço a Palavra (2015)**

Em 2015.11.30, «Associação Peço a Palavra apresenta queixa no MP sobre privatização da TAP» (Público).

Citamos o ‘cidadão’ António Pedro de Vasconcelos:

– “Apresentámos esta queixa ao Ministério Público porque existem indícios de burla na venda da TAP”, disse o cineasta António Pedro de Vasconcelos, um dos subscritores da queixa, em conferência de imprensa.

## **Associação Peço a Palavra apresenta queixa no MP sobre privatização da TAP**

Membros da associação dizem que existem indícios de burla na operação de venda da transportadora aérea.

Figura 5.5 – A maioria dos leitores só lê o título e a queixa no MP cria uma percepção de ‘ali há gato’ algo caluniosa.

**\* «Privatização da TAP foi opção política e não houve gestão danosa, conclui DCIAP» (2020)**

Passam cinco anos. Em 2020.06.10, o título do Público não pode ser mais claro: «Privatização da TAP foi opção política e não houve gestão danosa, conclui DCIAP».

## **Privatização da TAP foi opção política e não houve gestão danosa, conclui DCIAP**

Figura 5.6 – O Ministério Público investiga, arquiva e divulga afirmação arrasadora das calúnias sobre a privatização. Durante a CPI, ninguém utiliza esta informação.

Ainda segundo o jornal, «A conclusão definitiva só chegou no final do mês passado [maio de 2015], pela mão do próprio diretor do departamento do Ministério Público que investiga a criminalidade económica financeira mais complexa:

– «Não houve nem gestão danosa nem nenhum outro crime do género quando o Governo liderado por Passos Coelho entregou 61% da

companhia ao patrão da Barraqueiro, Humberto Pedrosa, e ao empresário de origem brasileira David Neeleman – os accionistas da Atlantic Gateway –, em troca de dez milhões, da recapitalização e do saneamento financeiro da empresa.

Houve, isso sim, uma decisão política legítima, tal como igualmente legítima foi a decisão do executivo seguinte, já liderado por António Costa, de recomprar parte do que havia sido vendido, por forma a garantir a posição maioritária do Estado na companhia de bandeira.».

Quando tudo é claro, o comentário é supérfluo.

### \* “A TAP não é ativo tóxico” (2023)

Em 2023.05.23, o Público publica manifesto assinado por uma vintena de personalidades de alguma elite do País. Apesar do tom polémico, o jornal não abre o contraditório.

## *A TAP não é um “activo tóxico”. É um trunfo económico ao serviço do país*

**A privatização só serviria interesses ocultos e não o interesse nacional.**

Figura 5.7 – Título da notícia do Público. O lead é analisado a seguir.

Entre outros, estas personalidades defendem:

– “4 – Averiguação, por parte do Ministério Público do processo de privatização levado a cabo em 2015, tal como foi denunciado numa queixa-crime que seis cidadãos apresentaram à Procuradoria-Geral da República em 29/11/2015; bem como das responsabilidades das gestões posteriores, pelos prejuízos que terão causado ao país.”.

Os organizadores do manifesto não podem ignorar a decisão do Ministério Público de 2020, mas insistem.

O leitor avaliará da honestidade política e intelectual deste manifesto.

**\* O argumento da superioridade moral do defensor da privatização**

O Público, em lead na notícia sobre o abaixo-assinado, destaca:

– “A privatização só serviria interesses ocultos e não o interesse nacional”.

Um tweet do Professor Auxiliar da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa completa este raciocínio.



**Miguel Prata Roq...** · 23/05/2023 ...

Percebe-se que haja tanta gente empenhada em desvalorizar a TAP. É para q possa ser vendida por tuta e meia a quem recompensará quem ajudou nessa vil tarefa. Se é um negócio tão bom para os investidores privados porque não pode ser para tod@s nós?

Figura 5.8 – Este tweet de Professor Auxiliar da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa ilustra os argumentos a que recorrem adversários da privatização.

Há várias maneiras de criticar esta ofensa, excluindo as bengaladas da tradição literária. Escolhemos a versão erudita de Umberto Eco no Construir o Inimigo:

– “para manter o povo sob controlo é necessário inventar constantemente inimigos, e pintá-los de maneira a inspirarem medo e repugnância”.

Só lamentamos a sorte dos alunos da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa.

\* **“TAP-CPI: voando sobre um ninho de cucos”**

Em 2023.06.16, o Expresso publica, sem contraditório, opinião do Cineasta e cidadão António-Pedro Vasconcelos “TAP-CPI: voando sobre um ninho de cucos”

O cineasta e cidadão lembra que

“em 29-11-2015, um grupo de seis cidadãos, entre os quais me incluo, apresentou à PGR uma queixa-crime, devidamente apoiada em factos”.

– “Era isso – e o que, depois, fizeram, deixaram de fazer e deixaram fazer, os governos do PS – que devia há muito ter sido investigado, por iniciativa da AR, do governo ou do MP, identificando, sem partidatismo, os verdadeiros responsáveis pela situação atual da TAP.”.

Omite a decisão do DCIAP de 2020.

Quando a sociedade civil é isto, é caso para quase desesperarmos.

# Cineasta e cidadão

## TAP-CPI: voando sobre um ninho de cucos

Figura 5.9 – O filme do mesmo nome gira em volta de um doente internado em hospital psiquiátrico, mas não fomos nós a ligar o filme e a Opinião. (Expresso de 2023.06.16).



## **6. O cometa David Neeleman – do final de 2015 a maio de 2019**

Fechada a privatização, o Estado inicia processo de renegociação da sua reversão. O Consórcio começa por negar a presença do Estado no capital da TAP. Acaba por aceitar o Estado a 50%, em separação artificial entre ‘gestão’ e ‘estratégia’.

Frágil ou não, o acordo funciona até o ministro Pedro Nuno Santos ocupar o lugar de acionista Estado.

Declarações da parte Estado, ainda o acordo de fevereiro de 2016 está fresco, mostram entendimento algo peculiar sobre o que considera ‘estratégia’.

Neeleman comete dois erros na sua estratégia para a TAP. Não dá prioridade à redução dos custos unitários, privilegiando crescimento e cotação em bolsa. Comete erro de casting com a escolha de Antãoaldo Neves para CEO e não o corrige, mesmo quando demasiado evidente.

Tem sucesso na capitalização da Empresa, no hub EUA, que salva a TAP da insolvência, e na adequação da nova frota ao mercado da TAP.

O acordo com o Grupo HNA era visionário, mas perde o financiador e parceiro do hub Lisboa alargado à China.

No virar de 2018/19, a perda a capacidade de financiamento do Grupo HNA, o não minimizar custos e a urgência em reestruturar a TAP são nuvens negras no horizonte.

Estas nuvens não preocupam

– Neeleman que tudo aposta no crescimento para entrada em bolsa, onde choca com o Estado a impor um modelo de que discorda,

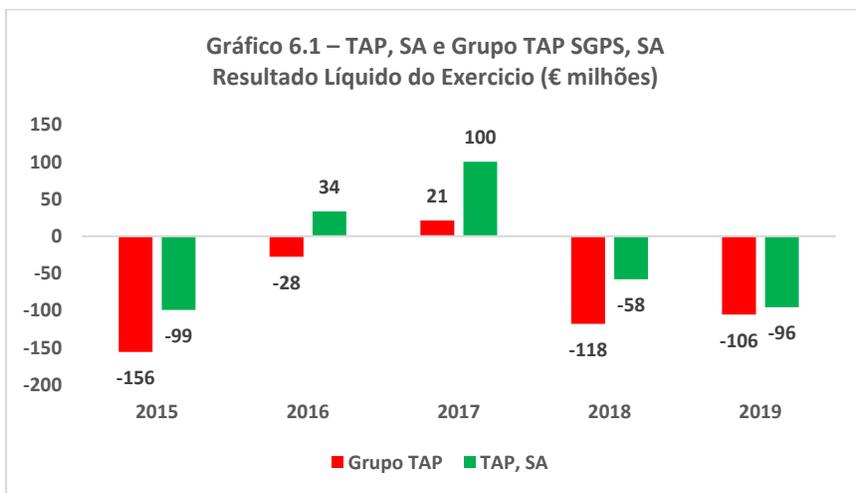
– o acionista Estado por não querer suportar custos sociais e políticos da necessária reestruturação.

Em maio de 2018, um congressista levanta o congresso do PS e ameaça o líder António Costa. É Pedro Nuno Santos, acionista Estado em fevereiro de 2019 e a romper como status quo em junho. Ver capítulo 7.

## 6.1. Não dar prioridade a reduzir custos – erro de estratégia

### \* O resultado líquido da TAP, SGPS, SA e da TAP, SA

Este capítulo e os que seguem devem ser lidos tendo presente a evolução do Resultado Líquido da TAP, SGPS, SA e da TAP, SA (gráfico 6.1).



Fonte: Elaboração própria com base em Grupo TAP Relatório Anual e Transportes Aéreos Portugueses, SA Relatório de Gestão Contas Consolidadas 2019.

Os resultados de 2015 e de 2016 só são positivos pelo efeito da baixa do preço do fuel (gráfico 6.2).

O resultado de 2017 é excelente, mas é seguido de resultados negativos crescentes. Na resposta à CPI, Neeleman explica o resultado de 2018:

- aumento de 30% no preço do combustível de aviação,
- desvalorização do real em 16% no principal mercado da TAP,

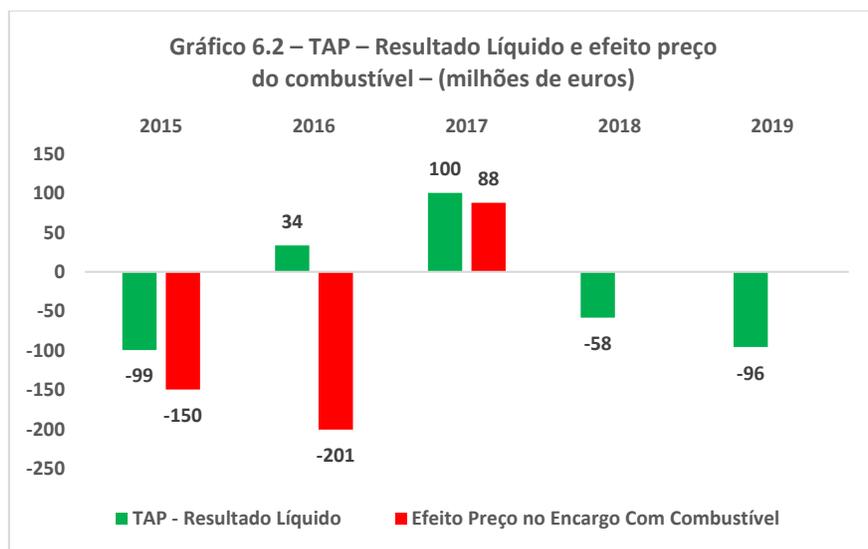
– despesas não recorrentes da ordem de €95 milhões: pagamentos aos sindicatos referentes a períodos anteriores, cancelamentos no primeiro semestre de 2018 e negociação sindical que culminou na paz social que durou até o Covid.

Esta explicação é pífia. Se excluirmos os pagamentos aos sindicatos, os outros custos são correntes na exploração de uma companhia aérea.

O resultado de 2019 volta a ser negativo como negativa era a previsão para 2020.

A verdadeira explicação reside na TAP não gerar receita suficiente para os custos, já denunciada dez anos antes pela Parpública (ver 4.1), e por Neeleman ter recusado o projeto RISE de redução de custos proposto por Fernando Pinto em 2016 (ver a seguir).

Conhecemos o argumento de, em 2019, os custos unitários sem fuel da TAP serem 4,63 cêntimos do euro, dos mais baixos das companhias full service. Isto não impede o que dizemos antes.



Fonte: Elaboração própria com base em Grupo TAP Relatório Anual e Transportes Aéreos Portugueses, SA Relatório de Gestão Contas Consolidadas 2019. Nota – Valores do Efeito preço combustível em 2018 e 2019 não constam do Relatório anual.

Esta é a crítica mais decisiva que devemos fazer a David Neeleman. A crítica tem de ir de par com o reconhecimento do impressionante legado que deixa e que descrevemos a seguir (ver 7.9).

**\* Projeto RISE – poupar entre 150 a 200 milhões de euros até 2020**

Em 2016.09.18, um estudo encomendado pelo então CEO Fernando Pinto à Boston Consulting Group, propõe “programa ambicioso” para a TAP: poupar entre 150 a 200 milhões de euros até 2020. É o “Project RISE: Transforming TAP into a more efficient and agile flag airline carrier” (Eco).

Em 2016.09.26, o Eco descreve o Projeto RISE com algum detalhe. Vale a pena citar por ser a estrutura do Plano de Reestruturação que a TAP carece por não se limitar a corte cego de custos, mas sim ir à orgânica da Empresa:

– é “Um ambicioso programa de eficiência, com poupanças entre 150 e 200 milhões de euros até 2020, poderia ser implementado. A tripulação e comandantes e as despesas gerais apresentam-se como as áreas com maior nível de potencialidade”.

Nos pilotos e tripulação,

– «A produtividade e eficiência de custos destes trabalhadores têm “grande margem para melhoria”. Segundo o Eco, “mais concretamente, uma margem de 50 a 70 milhões de euros. Esta poupança seria conseguida com a renegociação de acordos de empresa e o ajustamento do número de assistentes de bordo ao mínimo exigido por voo.”».

Nos custos com passageiros,

– «A BCG considera que a TAP é “pouco competitiva” quando comparada com as concorrentes, sendo penalizada, sobretudo, pelos serviços de catering, por “irregularidades” (não especificadas) e pelos custos de reserva de voos. Contas feitas, a companhia aérea tem de fazer poupanças de 40 a 65 milhões de euros nesta área.».

Nos serviços de apoio,

– «“Aumentar a eficiência e eficácia dos serviços de apoio permitiria arrecadar mais dez a 15 milhões de euros em poupanças, reduzindo a força de trabalho em 40% (incluindo os trabalhadores em regime de *outsourcing*)”».

Fica a nu a relação algo incestuosa entre TAP e Groundforce na prestação de serviços em terra:

– «A renegociação do contrato com a Groundforce (cujo custo é 30% mais caro do que o contrato com a Portway, empresa integrada na Vinci, responsável pela concessão dos aeroportos nacionais) e a aposta no *self service*, sobretudo no *check-in*, seriam as principais medidas a implementar nesta área.».

No fundo,

– «a TAP precisa de “uma organização mais ágil para implementar a mudança e alcançar resultados sustentáveis”. Esta “agilidade” passa por “redefinir papéis e formalizar processos de tomada de decisão”, bem como por “implementar um programa de recursos humanos abrangente, com um processo de avaliação do desempenho e gestão de talentos”.».

### **\* O grande erro da estratégia de David Neeleman**

A prioridade à redução de custos unitários tem justificação histórica. A minimização do custo unitário [CASK] é fator crítico de sucesso das companhias aéreas ao longo do último meio século. Segundo estudo do CAPA,

– “The long-term history of the global airline industry is one of falling unit revenue in real terms. The only way that the industry has ever made a positive margin has been through lowering its CASK. This remains vitally the case as economic conditions remain soft. After profits, CASK has become a vital focus for airline managements over recent years.” (2016.06.01).

A TAP de David Neeleman confirma esta análise, mas pela negativa.

O projeto RISE é a segunda tentativa de Fernando Pinto de implementar programa ambicioso para a TAP (Ver 4.1). Um Compromisso com a Excelência de 2006) e é a segunda vez em que o acionista não o apoia.

Tivera Neeleman apoiado Fernando Pinto e, muito provavelmente, a TAP teria resultado líquido positivo em 2019 e não negativo em €-96 milhões. Neeleman ignora esta orientação estratégica e opta pela do crescimento do negócio que absorverá os custos e permitirá colocar a TAP na bolsa.

### **\* Neeleman desdenha o projeto RISE**

Pouco depois do RISE ser apresentado e em clara desautorização do então ainda CEO Fernando Pinto, Neeleman “garante que não vai haver despedimentos na TAP” e

– “A consultora está a ajudar-nos, mas sem demitir gente porque sabemos que as tripulações da TAP são o nosso melhor ativo. Nós queremos melhorar a vida deles, não piorar”.

Interrogado sobre “como é que a TAP vai procurar ser mais competitiva?”, responde

– “Vamos crescer bastante, vamos pagar os custos com mais aviões e lugares. E podemos ser mais eficientes, usando melhor os nossos pilotos, por exemplo, na manutenção também. Usar as melhores práticas mundiais” (Jornal de Negócios de 2016.09.27).

Ainda a 27, Neeleman insiste:

– “As pessoas pensaram que íamos cortar salários, pessoas, mas não, isso é o novo ativo. Quando dizemos que temos de poupar 150 milhões de euros é com eficiência.” (Sapo).

Em 2018.09.28, quando prejuízo da TAP se agrava para €90 milhões no primeiro semestre,

– a empresa fechou “acordos salariais com a maioria das classes profissionais da companhia, que também se traduziram em aumentos salariais importantes, garantindo a paz social para os próximos cinco anos” (Expresso).

‘Pagar a paz social’ foi ‘ordem política à gestão’ durante os governos de José Sócrates e continua com David Neeleman. A indispensável revisão dos acordos de empresa de 2022/23 é, entre outros, fruto desta política (ver 7.5). A fatura está a chegar, em 2023, com a negociação do novo e diferente Acordo de Empresa.

O leitor fica prevenido sobre a ‘paz social’ sob a tutela política do ministro João Galamba.

Em 2020.02.14, ainda antes da Pandemia e com a TAP a apresentar prejuízos crescentes David Neeleman:

– “Não estou nada preocupado com os prejuízos destes anos porque sei que vamos começar a fazer dinheiro e que a companhia é hoje muito mais saudável” e “não se corrige tudo o que estava mal em apenas três ou quatro anos, leva tempo. Mas estamos no bom caminho” (JNegócios).

Por fim, o Relatório Anual do Grupo TAP apenas refere “a necessidade de acompanhar os pares nos seus esforços de redução de custos, que poderão comprometer a vantagem de custos de que a TAP beneficia atualmente” (p. 22).

Portugal e a TAP vão pagar caro este desprezo pela tendência de longo prazo de diminuir os custos unitários.

### **\* Como explicar erro aparentemente tão simples**

Se as coisas são assim tão simples, como explicar que empreendedor com o calibre de Neeleman cometa erro tão grosseiro? Arriscamos uma explicação.

David Neeleman chega à TAP com um passado de sucesso em que brilham as duas mais importantes das companhias que criou, a Jet-Blue e a Azul. Em ambas e na West Jet, Neeleman parte de zero e em ambiente competitivo, que faz da redução de custos algo de normal.

Na Europa, a TAP é uma das ‘legacy carriers’, empresas que suportam uma pesada ‘herança’ (legacy) que vem da nacionalização. São os fundos de pensões, peso sindical absurdo, excesso de pessoal, estrutura pesada. Acresce Portugal ser terra de cultura avessa ao lucro e ao dinamismo empresarial, e onde a vida empresarial é vista sob forte influência da esquerda radical e extrema-esquerda. E a TAP ainda não passou pela dolorosa adaptação à Liberalização de 1993 pela qual passaram as outras companhias full service da Europa.

Em Portugal, o CEO de uma companhia aérea pode facilmente influenciar a opinião pública, assim o queira fazer. Neeleman não quis ou não soube.

É humano que o sucesso faça de Neeleman alguém convencido de si e do seu projeto para a TAP. Erra ao ignorar a pesada herança (legacy) e os prejuízos chegam a partir de 2018. Ignora influenciar a opinião pública, passa a ativo tóxico.

## 6.2. Memorando de Entendimento de 2016 e seu seguimento

### \* O Memorando de 6 de fevereiro de 2016 e a traquitana

Da Auditoria:

– “as partes assinaram (em 06/02/2016) um memorando de entendimento, que estabeleceu os princípios e os termos dessa reconfiguração, designadamente as condições para a transferência de ações representativas do capital social para o Estado, a definição das regras de governação societária e a atribuição dos direitos económicos aos acionistas da TAP SGPS.”.

O Estado autoriza a Hainan Airlines Co, Ltd. (HNA) a entrar no capital do Agrupamento Getway em percentagem a acordar entre estes. Autoriza igualmente a HNA a subscrever diretamente as Obrigações que estão comprometidas pela Azul. Estes projetos não aparecem explicitamente nas propostas do Consorcio para a TAP durante a privatização de 2015.

O Memorando formaliza em termos gerais o que será ‘gestão’ e ‘estratégia’, mas o importante está na interpretação das partes sobre qual a sua área de intervenção (ver a seguir). E sobretudo no facto de, quando a TAP começa a ter problemas, haver tentativa do governo se desresponsabilizar por não poder intervir na gestão. Acontece que isto é inaceitável por o Estado ter assumido 50% do capital social e afirmado a sua autoridade, e pelo regime legal das sociedades anónimas. Certo é o acordo desfazer-se.

Com “geringonça” já registado, resta traquitana para identificar o acordo de reversão da privatização no que concerne o que cada parte pensa sobre a subtil distinção entre gestão e estratégia. A divergência de entendimentos do acordado é evidente e a Empresa fica à mercê do primeiro choque entre acionistas. Tudo parece correr bem até que, em junho de 2019, o ministro que passa a personificar o acionista

Estado salta para fora da caixa e a traquitana começa a desengonçar-se em processo irreversível.

**\* Acordo Estado/Atlantic Gateway e cada qual pensa o que quer**

Ao percorrermos as declarações de governantes no dia da assinatura, encontramos o equivalente das ‘juras de amor para a vida’, mas logo com primeiros sinais de divórcio sobre o que é ‘gestão’ e ‘estratégia’.

Em 2016.02.06, o “Governo não pretende intervir na gestão executiva da TAP”. António Costa

– acrescenta que Portugal “é um Estado democrático que procura investimento estrangeiro”,

– um país onde a “lei se cumpre e os direitos são garantidos”,

– “É a falar que a gente se entende e a gente entendeu-se”,

– “Vamos ser sócios não só por dois anos, mas seguramente para sempre”,

– fica «garantida “a perenidade da visão estratégica” da TAP para o país, disse Costa.» (Público).

Afirmados solenemente estes princípios, e ainda em 2016.02.06, “Costa diz que Estado vai poder intervir na manutenção de base da TAP no Porto” e acrescenta:

– “Mas no nível estratégico colocam-se quer a fixação dos ‘hubs’ quer a fixação de algumas rotas estratégicas quer a manutenção no Porto de uma base aeroportuária ativa e que favoreça toda a região” (JNegócios).

O primeiro-ministro ignora que

– a TAP não tem nem nunca teve uma base no Porto,

– o hub no Porto não ser possível e a fixação de rotas que cataloga como “estratégicas” serem excluídas pelo modelo de hub no aeroporto de Lisboa e serem ‘gestão’ na definição de David Neeleman (ver a seguir),

– a política partidária não vai poder escolher rotas a operar pela TAP, porque a Liberalização de 1993 o exclui por via da pressão competitiva que exige (ver capítulo 3).

Em 2023, o primeiro-ministro propõe “reserva estratégica pública” e dá a ideia que não compreendeu a fragilidade da traquitana (ver 1.1).

### **\* E a resposta tardia de David Neeleman**

Da resposta de Neeleman às perguntas da CPI destacamos texto longo, mas claro sobre ‘estratégia’ e ‘rotas’:

– “Alguém imagina que um gestor profissional e com provas dadas no setor não procure sempre a melhor rentabilidade da empresa e que se esses voos fossem rentáveis ou mais rentáveis do que outros, os teríamos reduzido? Mas não o poderíamos fazer porque, diziam-nos, a TAP era 50% do Estado. Havia grande dificuldade em perceberem, no Governo de então, que uma coisa é o Estado ter uma palavra a dizer na estratégia de uma empresa, outra muito diferente, é interferir numa gestão independente e que, precisamente porque é independente, está em melhores condições de cumprir com a sua obrigação fiduciária de proteger, em primeiro plano, o melhor interesse da companhia. Estamos numa indústria supercompetitiva e em que temos de tomar as decisões mais racionais e melhores para a empresa.”

Por outras palavras, as rotas são a oferta da companhia em função da procura em mercado ultracompetitivo. É gestão pura e flexível, só negada por políticos que não fazem a mínima ideia do que é uma empresa em geral e gerir rotas em particular.

Em 2023 será esta a posição da empresa adquirente da TAP a propósito da “reserva estratégica pública”.

### **\* Na mesma ocasião Pedro Marques quer “partilhar gestão”**

Quatro dias depois, em 2016.02.20, o título do Público já é “Governo disposto a partilhar gestão da TAP com o consórcio de Neeleman e Pedrosa”.

Segundo o ministro Pedro Marques,

– o governo «“considera importante a participação de um parceiro privado minoritário na empresa” e “admite a possibilidade de partilhar a gestão” da empresa com o consórcio Atlantic Gateway.»,

– acrescenta, “Mas uma coisa é um parceiro que contribua para a gestão e capitalização da transportadora, outra coisa é o Estado lavar as mãos” do futuro da companhia, sublinhou o governante.»

– lembra que o Estado tinha “bons motivos jurídicos” para questionar a legalidade da privatização, mas o caminho escolhido é o da via negocial com o consórcio e «até vê vantagens para a TAP relativamente à estratégia anunciada pelos novos donos da companhia.» (Público).

O acordo consiste em separar ‘gestão’ e ‘estratégia’ e o primeiro-ministro alinha com a sua interpretação que o viola. O ministro que representa o acionista Estado quer “partilhar gestão”. Só uma traquitana permite conciliar as duas propostas do governo, qual Janus da mitologia romana.

#### **\* Entendimento de David Neeleman em março de 2017**

A traquitana explica ainda o essencial das declarações Neeleman em entrevista ao Publituris em março 2017.

“Na negociação, estabelecemos três pressupostos sem os quais não pretendíamos continuar, mas felizmente foi possível serem satisfeitos.”

i) “Concordámos que o Estado reforçasse a sua participação social desde que a Atlantic Gateway pudesse gerir a TAP sem interferências políticas – a comissão executiva ser exclusivamente privada [o sublinhado é nosso].”

ii) “O plano estratégico definido por nós, e com o qual vencemos a privatização fosse aceite pelo novo Governo”.

iii) “Os nossos direitos económicos [superiores à percentagem de capital] ficassem salvaguardados.”

iv) “o Governo nos ajudasse na melhoria das condições financeiras existentes para a TAP”.

– “Com estes pressupostos garantidos e assentes num acordo de acionistas com o Governo que nos protege de alterações e interferências nestes domínios, foi possível continuar este projeto tão aliciante para nós e sobretudo para Portugal.”

– “existe um acordo de acionistas muito bem feito que proporciona um equilíbrio muito bom para os dois lados. O Estado está muito bem protegido, mas os acionistas privados também estão.”

É estranho que empreendedor com o calibre de Neeleman acredite ser possível separar ‘gestão’ e ‘estratégia’ em Portugal.

### **6.3. Conclusão da transação a 30 de junho de 2017**

#### **\* Projeto Estratégico do Grupo TAP, reportado a abril de 2017**

Em 2017.06.30 temos a “Conclusão da transação contemplada no acordo de compra e venda de ações celebrado em 2016.05.19 alterando-se, nessa data, a repartição do capital social da TAP, SGPS entre as acionistas Parpública e Atlantic Gateway, para 50% e 45%, respetivamente.”

O primeiro-ministro e secretário-geral do Partido Socialista obtém o resultado pelo qual se bateu desde setembro de 2014. Vai sair caro, mas justifica parabéns pela coerência.

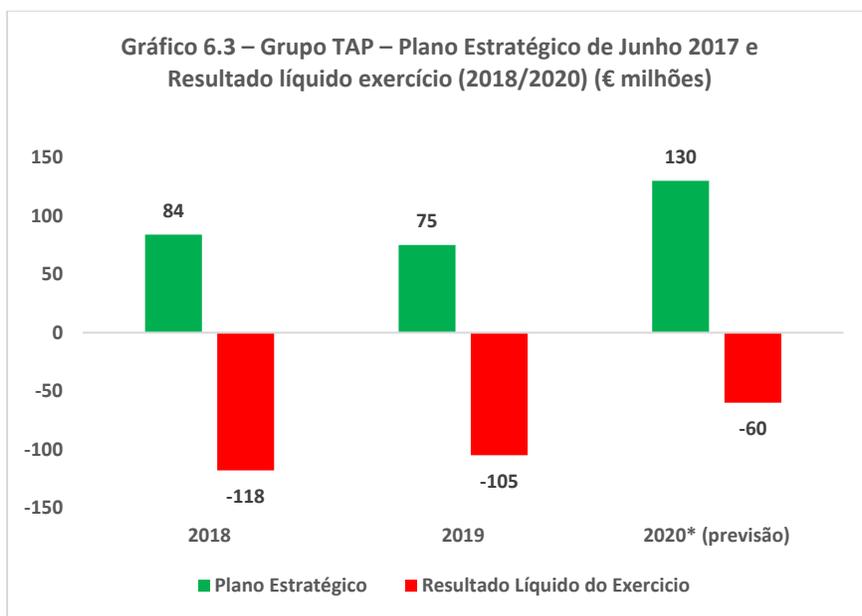
Segundo a Auditoria do Tribunal de Contas, este Projeto “vincula os acionistas e o Grupo TAP às medidas de reestruturação a implementar, aos objetivos a atingir e aos meios financeiros necessários.”

Em 2020.07.14 na Opinião publicada pelo Observador, Pedro Nuno Santos

– lembra “o Plano Estratégico – acordado entre os acionistas em 2016 e ratificado pelo Conselho de Administração na reunião de 24 de junho de 2017 com base nos indicadores que constavam do Business Plan acordado entre empresas e instituições bancárias” (gráfico 6.3),

– conclui: “Mesmo no período pré-Covid, a saúde financeira não tinha nada a ver com o que o acionista privado tinha acordado com o acionista Estado.”

Não temos acesso a Plano Estratégico e Business Plan, e o Relatório do Grupo TAP de 2017 apenas refere “A estratégia 2015-2020, desenhada no final de 2014, tem vindo a ser reforçada pelos novos acionistas do Grupo TAP, evoluindo de forma a refletir as alterações conjunturais e de mercado.”



\* Valor de 2020 em previsão. Fonte: Elaboração própria com base em entrevista do ministro das Infraestruturas e da Habitação ao Observador em 14 de julho de 2020.

#### **\* Um objetivo para 2018, fixado em 2017, falha em €-202 milhões**

A situação é grave quando o objetivo para 2018, fixado em junho de 2017, apresenta variação negativa de €-202 milhões. É inevitável interrogar-nos, pela primeira de várias vezes, sobre o dever do acionista Estado ter imposto ao parceiro privado o Plano de Reestruturação de que a TAP já carecia. Interrogação mais forte ainda quanto era conhecida a recusa do Projeto RISE por David Neeleman (ver 6.1).

### **6.4. Auditoria à Reprivatização e Recompra da TAP**

#### **\* Sumário do Relatório de Auditoria**

Destacamos excerto do Sumário do Relatório de Auditoria à Reprivatização e Recompra da TAP:

“O XXI Governo [o da geringonça, dizemos nós] entendeu abrir (logo em 09/12/2015) um processo negocial para reconfigurar a participação do Estado na TAP SGPS, que culminou com a recompra (em 30/06/2017) das ações necessárias para deter 50% do respetivo capital social, visando recuperar controlo estratégico da empresa.

Porém, o aumento da participação do Estado no capital social (de 34% para 50%) foi acompanhado pela diminuição dos correspondentes direitos económicos (de 34% para 5%), ao mesmo tempo que a redução da participação da Atlantic Gateway no capital social (de 61% para 45%) foi acompanhada pelo acréscimo dos correspondentes direitos económicos (de 61% para 90%).”.

As principais conclusões da auditoria são as seguintes:

“Com a reprivatização, o Estado satisfaz compromissos internacionais, viabilizou uma empresa considerada de importância estratégica, melhorou as contas da Parpública (€692M) e assegurou a recapitalização pelo parceiro privado (€337,5M), mas perdeu controlo estratégico e garantiu dívida financeira da empresa em caso de incumprimento (€615M).

Com a recompra, o Estado recuperou controlo estratégico, mas perdeu direitos económicos, além de assumir maiores responsabilidades na capitalização e no financiamento da empresa.

Após a recomposição do capital social, a evolução da situação económica e financeira da empresa e as estimativas apresentadas no seu plano estratégico (capitais próprios e resultados líquidos) são positivas. Porém, subsistem os riscos inerentes às obrigações assumidas pelo Estado e as projeções, até 2022, são insuficientes para aferir da sustentabilidade do negócio.”.

#### **\* O #152 da Auditoria e transformação de capital em suprimentos**

O texto da Auditoria não é de leitura fácil e o Sumário não inclui o disposto no #152, de que destacamos:

– “Com a recompra, o Estado recuperou controlo estratégico, mas perdeu direitos económicos, além de assumir maiores responsabilidades na capitalização e no financiamento da empresa. Avulta em particular:

d) A opção de compra da participação da Atlantic Gateway, em caso de incumprimento insanável dos acordos, implicar ter de a reembolsar pelos créditos detidos, incluindo a capitalização (€ 217,5 milhões).”.

Este ponto da Auditoria é ignorado, mas decide a natureza dos fundos Airbus. Como vimos, para assegurar a estabilidade dos fundos Airbus e a sua natureza de capitalização, o Consórcio foi para lá das exigências legais e aceitou, nos Estatutos da TAP, que os \$226 milhões não poderiam ser reembolsados à Gateway pela TAP, em caso algum, antes de um prazo de 30 anos.

Com a recompra dos 16% de capital privado, o Estado transformou esta “natureza de capitalização” em dívida da Empresa para com o acionista privado.

A polémica em torno destes fundos, assenta em parecer jurídico sobre a privatização de 2015, mas assente na realidade de após 2016.

Esta é a origem de inúmeras notícias infundadas sobre David Neeleman (ver 5.7) e a privatização, e ao pagamento de €55 milhões pelos contribuintes (ver 7.9).

## **6.5. David Neeleman – frota, hub EUA e sinergias**

### **\* Alindar a frota obsoleta e TAP Express**

Em 2016, a TAP lança um pragmático Programa de modificação de cabine dos A320 e dos 41 aviões da frota de médio-curso, cuja conclusão se estima para o final de 2017. Será igualmente concretizado em 2017 o programa de renovação de interiores de cabine de 7 aviões A330, utilizados nas rotas de longo curso. É a melhoria possível da frota obsoleta. O trabalho é feito parceiros nacionais e todas estas intervenções serão maioritariamente executadas nas oficinas de manutenção de aeronaves detidas pelo Grupo TAP em Portugal e no Brasil. Este trabalho é continuado em 2017 e concluído em 2018, completando-se assim o projeto de remodelação previsto.

Em 2016 é criada a nova marca, TAP Express para servir rotas regionais e domésticas, que substitui a Portugália. Ainda em 2016, é lançada a Ponte Aérea Lisboa – Porto, com um serviço de shuttle com voos de hora a hora a preços competitivos.

### \* Nova frota

Em dezembro de 2018 a TAP tornou-se a primeira companhia aérea a nível mundial a operar o A330neo. Até ao final de 2019 é expectável que a TAP tenha em operação 19 A330neo, sendo nesse momento a maior operadora a nível mundial deste novo modelo.

O A321LR (Long Range, longo alcance) é aeronave que permitirá, à partida de Lisboa, a realização de voos transatlânticos para o Nordeste do Brasil, costa este dos Estados Unidos da América e Canadá, assim como explorar outros mercados em África. Estas aeronaves foram definidas por forma a disponibilizar ao cliente uma experiência equivalente à que terão nos novos A330neo (*wide-body*). O contributo para o resultado e competitividade da TAP é importante. Esta é uma vantagem comparativa de Lisboa em relação a cidades concorrentes, que ficam fora do alcance do A321LR, vantagem que desaparece com a introdução do modelo A321XLR, prevista para 2024.

### \* Hub EUA

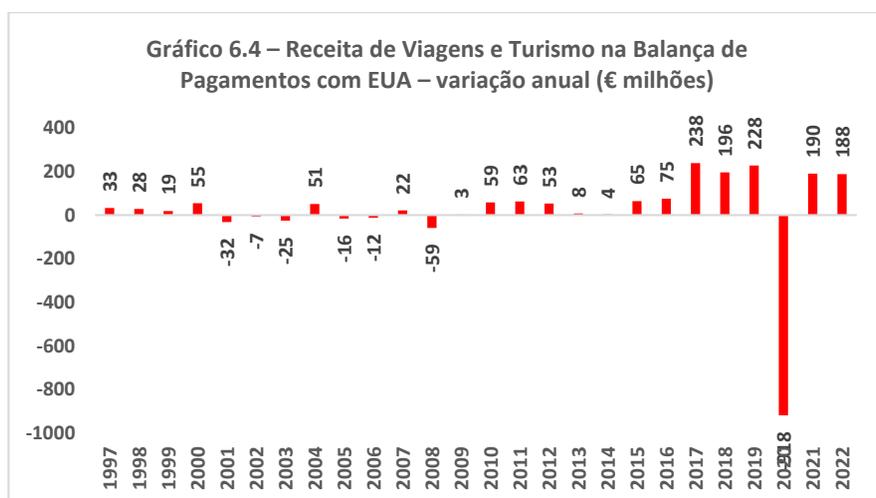
Em 2016.01.21 e perante a queda de dois mercados tradicionalmente fortes para a companhia, o Brasil e a Angola, os novos acionistas anunciam “TAP quer fazer dos Estados Unidos o novo Brasil” (JNegócios). Menos de seis meses mais tarde, David Neeleman consegue o que muito poucos conseguiriam, um acordo de código repartido (code-share) com a jetBlue, “companhia da cidade de Nova Iorque”, com hubs em Nova Iorque (Kennedy) e Boston (Logan) (2016.06.01 informação TAP).

É o efeito Neeleman. Entre 2015/19 a operação da TAP para a América do Norte passa de 16 voos semanais para 3 destinos a 56 para 9 destinos.

É lançado o programa *Portugal Stopover*, incentivando os passageiros de longo curso, com origem nos Estados Unidos ou Brasil e cujo destino final seja Europa ou África, com escala em Lisboa ou Porto, a usufruir, na passagem por Portugal, da descoberta e visita do País, com a permanência de até 3 dias em qualquer uma daquelas cidades. Em 2017.06.14, Fernando Pinto à pergunta “A aposta da TAP no mercado da América do Norte já se pode classificar como

bem-sucedida?”, responde “Com certeza absoluta. E isso foi-nos trazido pelo David Neeleman, [...]. Sem ele nós não teríamos condições de fazer isto” (JNegócios).

O gráfico 6.4 traduz tudo isto em números. É visível o efeito do hub EUA na variação anual da Receita de Viagens e Turismo gerada por residentes nos EUA. Entre 1997/2016, a variação anual é modesta quando comparada com os números alcançados entre 2017/19, já efeito do hub EUA. As variações de 2021 e 2022 são excelentes, mas não recuperam a queda de 2020.



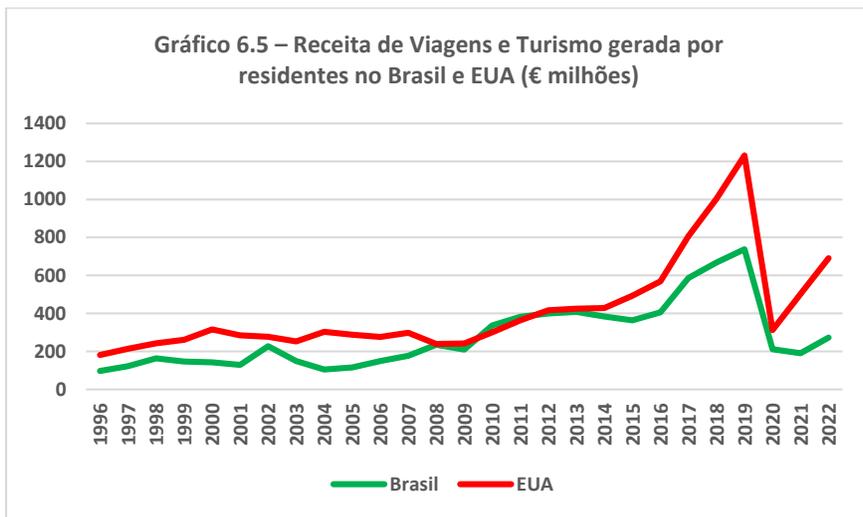
Fonte – Elaboração própria com base em Banco de Portugal – Receita de Viagens e Turismo.

O gráfico 6.5 ilustra a evolução da Receita de Viagens e Turismo gerada por residentes no Brasil e EUA. Os residentes nos EUA viajam na TAP e em outras companhias americanas, mas temos uma ideia da força do mercado dos EUA, quando o crescimento das deslocamentos turísticos arranca a sério.

Com as devidas precauções, temos uma ideia da importância relativa dos dois mercados para a TAP, com aparente domínio do hub dos EUA sobre o do Brasil:

– enquanto o hub Brasil está protegido pelo Acordo Bilateral entre Brasil e Portugal, o hub dos EUA esta sujeito a concorrência intensa,

dado o Acordo de Céu Aberto entre a União Europeia e os EUA, mas parece ser o mais importante.



Fonte – Elaboração própria com base em Banco de Portugal – Receita de Viagens e Turismo.

### \* Sinergias na aquisição da TAP pela Azul

A aquisição de uma empresa por outra assenta em vários fatores, entre os quais as sinergias geradas. Na ocorrência, a Azul adquiria a TAP e as sinergias estão previstas.

Em 2016, quando o mercado do Brasil está em baixa, dois A330 da Azul são incluídos na frota da TAP, o que permite operação para os aeroportos de JFK (Nova York), Boston e Guiné-Bissau já no final do ano. A frota regional é toda substituída por aeronaves mais eficientes, sendo oito ATR72-600 e nove aeronaves E190 também da Azul, o que permite, entre outros, viabilizar o lançamento da rota de Vigo e da ligação Ponte Aérea Lisboa-Porto, no final de março. Tudo isto está registado em Relatório e Contas auditado, mas várias são as acusações graves de sobre um negócio normal, nomeadamente sobre a TAP estar a pagar preço acima do mercado.

Nada se concretiza, nada é investigado, mas o terreno fica pantanoso, com o deputado Heitor Sousa do Bloco de Esquerda a afirmar

que David Neeleman, “quer usar a TAP como forma de reequilibrar a sua própria exploração” e de Bruno Dias do PCP a falar de “negociatas” que serão feitas em torno da companhia portuguesa e a garantir que se está a “anunciar a capitalização da TAP com o pelo do mesmo cão”, referindo a possibilidade de venda dos terrenos no aeroporto.”. Acontece que a venda não se concretizou até hoje (Público de 2016.01.20, i de 2016.06.16).

### **\* Antonoaldo Neves, o duplo erro de casting de Neeleman**

Em 2017.07.24, Antonoaldo Neves é cooptado para Vogal do Conselho de Administração em substituição de Maximilian Otto Urbahn, que também substitui como vogal da Comissão Executiva. Ambos são de grande confiança de David Neeleman. Antonoaldo chega com os louros de ter colocado a Azul em bolsa após duas tentativas falhadas.

Em 2018.01.18, “Antonoaldo Neves substitui Fernando Pinto à frente da TAP, sendo “tido como sucessor lógico de Fernando Pinto”, nas palavras de Trey Urbahn, Chief Strategist da TAP e um dos homens de confiança de David Neeleman. (mercadoeventos.com). É erro de casting ao gerar prejuízos em 2018 e 2019 e pela falta de tato em lidar com situações sensíveis. Por outras palavras, escolher e manter Antonoaldo foi componente principal do segundo erro estratégico de Neeleman.

Sobre falta de tato e a título de mero exemplo de entre mesmo muitos, em 2018.09.14,

– «“Ele [Antonoaldo Neves] dizer que não tem obrigação nenhuma (de serviço público) para a Madeira, a gente já sabe que ele não tem obrigação nenhuma para a Madeira pela forma como tem atuado, portanto estão a gozar com os madeirenses”, disse Albuquerque, sublinhado que “o problema é do Estado e do Governo, que tem de intervir e fazer valer o seu peso no capital social (da TAP)”. (DNMadeira).

## 6.6. David Neeleman e Grupo HNA – capitalização e hub China

### \* Grupo HNA e capitalização da TAP

No Memorando de Entendimento de 2016.02.16, o Estado Português autoriza a entrada da HNA no capital da Atlantic Gateway e que a HNA possa vir a subscrever diretamente parte das obrigações convertíveis em capital subscritas pela Azul. É o seguimento do Grupo HNA ter investido \$450 milhões no capital da Azul (ver 5.2).

Em dezembro de 2015, a TAP estava no limite da descapitalização. A privatização evita a insolvência in extremis, permite financiar despesas correntes e investimento possível na frota obsoleta existente. Neeleman, Pedrosa e Fernando Santos, todos referem o Grupo HNA como o parceiro que aporta capital.

Na entrevista de 2017.03.17 ao Publituris, interrogado sobre “Quanto dinheiro vai ser preciso?”, David Neeleman responde:

– “Muito. Até 300 milhões de euros. [...] O capital que colocámos na empresa não será suficiente para fazermos tudo o que temos de fazer para criar uma nova TAP para o futuro [sublinhado nosso]”.

Sobre “Se não é suficiente, como vão ter esse capital?”, responde:

– “Temos um sócio, que é a HNA, vamos discutindo com ele a melhor forma de podermos fazer esta reestruturação.”.

Em 2017.06.14, à pergunta “A entrada de um parceiro chinês, a HNA, ajudará a dar outra dimensão à TAP?” Fernando Pinto responde:

“Eles têm uma capacidade de capital muito grande e isso para nós é uma tranquilidade. Se for necessário investimentos adicionais eles têm forma de ter acesso a capital. E na parte estratégica nós vamos começar a receber agora os voos a partir de julho, vamos poder fazer ‘code-share’ e é um mercado totalmente novo para nós.” (Jornal de Negócios).

Quando o parceiro que com capacidade de financiamento desaparece, a TAP fica de novo carente de capital. A aquisição dos 53 aviões em leasing é a primeira resposta a esta carência, mas tem custos importantes. Como mencionamos a seguir, a falta do socio financiador deveria ter posto o acionista Estado em alerta, mas não põe (ver 6.7).

### **\* Azul e Grupo HNA consideram o hub de Lisboa ligado à China**

Em 2016.02.20, Pedro Marques

– admite serem “opções que genericamente consideramos adequadas” as de «um parceiro privado com ligações à aviação possa reforçar o hub de Lisboa, não só pelo incremento de ligações a Espanha e à América do Norte e à criação de uma “ponte aérea” Lisboa/Porto, mas também pelo potencial de reforço das ligações à Ásia, tendo em conta que a empresa de Neeleman tem um novo accionista chinês, o HNA Group»,

– «“É importante diversificar o risco” associado à dependência da TAP de rotas para o Brasil e América do Sul,» (Público).

Em 2016.04.27, Diogo Lacerda Machado não faz a coisa por menos:

– “Chineses da HNA podem fazer Lisboa concorrer com Heathrow ou Schiphol”. Acrescenta o HNA ser o grupo “que tem maior capacidade de gerar tráfego e que se interessou pela TAP e pela Azul” [...] O grupo HNA pode ser o caso mais sério e do melhor que venha a acontecer à TAP, a Lisboa e à economia que tudo isto pode gerar” (JNegócios).

O acordo entre a Azul e o Grupo HNA não se limita ao apoio financeiro. Em 2015.11.28, o CAPA analisa esta aquisição em função da penetração do HNA na América Latina. Por esta altura, a rota China/América do Sul passa pela Europa (64%, em perda), Médio Oriente (24%, a crescer), EUA e Canada (7%, a descer). Neste contexto, as rotas da TAP com o Brasil posicionam o hub de Lisboa para receber voos da Hainan Airways:

– “Uma parceria com a TAP poderia potencialmente ter dado à Hainan mais uma via de acesso de ‘um trânsito’ e uma maneira menos capital intensiva de aceder à América Latina, comparada com potencialmente voar o seu próprio avião para a região”.

A ligação do hub de Lisboa e a China também já está na agenda de Neeleman para a privatização da TAP, mas também só é pública no Memorando de fevereiro de 2016.

### **\* Hub China e onde surge o “tio rico chinês”**

Em 2016.06.03, o Grupo HNA já tem luz verde para lançar uma rota para Portugal, estando em discussão os valores dos incentivos a atribuir pelo Turismo de Portugal. Os voos serão operados pela Capital Airlines, detida pelo HNA, a partir de Hangzhou, a menos de 200 quilómetros de Xangai (Público). Esta operação com as características de charter para turistas menos qualificados e não tem a ver com a da Hainan Airways a ligar a China ao hub de Lisboa.

Em junho de 2016, Azul, TAP e HNA reúnem a alto nível em Lisboa para passar à prática tudo isto. A reunião é confidencial e dela apenas sabemos ter havido acordo com o hub de Lisboa passar a ser plataforma das rotas entre a China e as Américas (ver 5.2). É o alargamento do hub Lisboa à China, como analisado pelo CAPA no item anterior.

Em 2016.09.27, a relação Azul, TAP, HNA parece estar em marcha e David Neeleman declara:

“Inicialmente falámos com os nossos acionistas chineses, a HNA, na possibilidade de fazer dois voos, mas depois fomos à China e eles disseram que podíamos fazer quatro voos semanais e, portanto, vamos fazer quatro voos para Pequim já no ano que vem e acredito que seja possível antes do verão”.

«Neeleman até comentou que, da próxima vez que for à China, ainda consegue chegar acordo para se fazerem não quatro, mas sim sete voos semanais para a China e comentou mesmo, referindo-se à HNA: “É bom ter um tio rico”» (Expresso).

Em 2017.07.18, a Azul e a Beijing Capital Airlines fecharam um acordo de interline que proporcionará aos clientes de ambas as empresas viagens mais rápidas e cómodas entre o Brasil e a China, com escala em Lisboa (NewsAvia).

### **\* Realismo de Humberto Pedrosa – “será preciso outro parceiro”**

A TAP é uma companhia aérea em fase de grande investimento, que requer capital mais cedo do que tarde e, sem este, terá problemas.

Algo não se passa como previsto e o “tio rico chinês” leva sumiço. Em 2018.02.05, Humberto Pedrosa, “Se HNA não investir na TAP será preciso outro parceiro”. Estas palavras de Humberto Pedrosa são a certidão de óbito do “tio rico chinês”. Duas respostas de Humberto Pedrosa dão ideia do que o Grupo HNA representava:

– “Estava previsto, com a cedência do capital, que a HNA viesse a investir na TAP, viesse a fazer uma parceria com a TAP na área da manutenção, principalmente no Brasil, e que poderia ser extensível a Portugal. E estava também previsto que a HNA pudesse investir ainda mais na TAP, em termos até de empréstimos, se houvesse dificuldades.”.

– “temos a situação no Brasil da Manutenção e Engenharia (M&E), que tem sido difícil para a TAP e precisamos de uma solução. A solução estava encontrada com a HNA, porque a HNA está a investir na indústria e tinha um projecto de ficar com a M&E Brasil, que é interessante para a manutenção da TAP e da Azul e será interessante para a manutenção de outras companhias. Envolver a HNA na M&E Brasil era envolver também a Azul. Seria a solução para o equilíbrio da M&E Brasil.” (JNegócios).

Em conclusão, acrescenta “Se não for possível com a HNA, vamos ter de encontrar outra solução com outro parceiro.”.

Sabemos agora a solução e o parceiro que Pedro Nuno Santos encontra, o contribuinte português. Parabéns, contribuintes da nossa ditosa Pátria!

### **\* Incompetência, má-fé, ou seja, lá o que for?**

Em 2017.07.05, a Hainan Airlines Holding Co., Ltd. (“HNA”) adquire 7% do capital social e dos direitos de voto da Atlantic Gateway. Em 27 de novembro, a HNA reforça a sua participação no capital social da Atlantic Gateway, passando a deter 11,5% do respetivo capital social.

No início de 2018, já se sabia que o Grupo HNA tinha problemas sérios que o impediriam de lançar o hub China e, bem mais importante, capitalizar a TAP. O acionista Estado parece não ter percebido que a TAP perdeu o parceiro que a podia capitalizar.

Em traços gerais e na indiferença do acionista Estado, voltamos a 2001, quando a Swissair abre insolvência, não capitaliza a TAP e Fernando Pinto vai viver os quinze anos de sobrevivência, esperando pela TAP.

Em 2019.03.15, Grupo HNA anunciou num comunicado ao mercado bolsista de Xangai, a venda da participação de 9% que detinha na TAP através da Atlantic Gateway por 55 milhões de dólares norte-americanos (48,6 milhões de euros). Os adquirentes são o fundo de capital de risco Aviation Ventures LLC e a Azul SA.

Está em causa liquidar a presença do Grupo HNA em Portugal, com graves consequências a prazo para a TAP. Perante este desastre, uma fonte do ministério das Infraestruturas e Habitação declara

– “a confirmar-se a venda da posição contratual do acionista chinês, ela não afeta a posição estratégica do Estado português, que se mantém inalterada”,

– “a substituição de um acionista minoritário por um novo acionista norte-americano e por um reforço da posição de um dos atuais acionistas não é um fator negativo para a empresa”,

– “Pelo contrário, é um sinal de confiança dos adquirentes no futuro da empresa”.

É um daqueles casos em que hesitamos entre a incompetência por ‘a fonte’ ignorar a realidade e a má-fé, se ‘a fonte’ tem consciência do desastre e ilude os contribuintes.

## **6.7. Nuvens negras ameaçam o futuro da TAP**

### **\* As nuvens**

No virar de 2018/19, um céu de nuvens negras ameaça o futuro da TAP. O Estado, na sua qualidade de maior acionista e responsável político, comete erro grave ao não ser proativo a enfrentar os problemas no horizonte.

A perda da capacidade de financiamento próprio reabre, sem que os intervenientes com isso se preocupem, o velho problema da falta de capital da TAP. A Pandemia escamoteia este problema, mas ele está lá desde o final de 2017.

Resultados insuficientes geram futuro incerto. O resultado líquido de 2016 só é positivo pelo efeito da diminuição do preço do fuel. O de 2017 é excelente, mas o de 2018 volta a ser mau e pior se anuncia 2019. O hub EUA completa o Brasil e África, mas não responde à falta de capital. O sumiço do Grupo HNA deita por terra a ligação do hub Lisboa à China. Voltamos aos anos da “sobrevivência” que Fernando Pinto viveu.

Como ficou claro, não partilhamos as calúnias correntes sobre Neeleman, mas somos críticos severos do seu desprezo pela estratégia de redução de custos. A sua recusa do programa RISE proposto pelo CEO Fernando Pinto roça as fronteiras da gestão danosa. Somos ainda mais críticos por ter escolhido e mantido Antonoaldo Neves como CEO, que acumulava prejuízos e alimentava a fantasia de privatizar parte do capital da TAP em bolsa.

Em síntese, a perda do parceiro ‘capitalista’, os resultados entre o insuficiente e o péssimo, e um CEO inadequado anunciavam forte trovoadas.

### **\* A nuvem mais negra de todas as nuvens**

A nuvem mais negra de todas as nuvens forma-se a partir de maio de 2018 quando Pedro Nuno Santos fala no Congresso do PS e levanta a sala:

– “Se o PS não quiser ter um destino semelhante ao dos seus congéneres europeus, não se pode esquecer nunca quem esteve na origem da criação destes partidos: são centenas de milhares, talvez milhões de portugueses que trabalham 40 horas por semana e que ganham mal, ganham pouco”,

“o PS só manterá uma maioria no país se não deixar de falar para este povo que esteve na origem de partidos como o nosso”, que foram criados para representar “a grande maioria dos trabalhadores”.

O seu protagonismo é tal que António Costa se vê obrigado a lembrar que ainda não “meteu os papéis para a reforma”. A intervenção do Estado na TAP depende sempre do governo PS/Geringonça, mas, mais ou menos em surdina, vai também depender da luta pela liderança do partido.

### **\* Responsabilidade do acionista Estado**

O acionista Estado tinha a responsabilidade de estar ao corrente de tudo isto e ter sido proativo, nomeadamente, em impor ao acionista privado um plano de reestruturação da empresa. Isto conduz-nos direito ao facto do acionista Estado só reestruturar e capitalizar a TAP sob forte pressão externa, isso é de Bruxelas, como foi em 1994 e será em 2021/22, quando Pedro Nuno Santos promove o contribuinte português a ‘tio rico’ da TAP.

## **6.8. Conselho Administração e Comissão Executiva e TAP SGPS SA**

### **\* Composição do órgão de Administração**

Por deliberação em Assembleia Geral de 12 de novembro de 2015, para o triénio 2015-2017:

Conselho de Administração – Presidente Humberto Pedrosa, Vogais Fernando Pinto, David Pedrosa, Maximilian Otto Urbahn, David Neeleman, Francisco Ramalho\*, Henri Courpron\*, Philippe Delmas\*, Robert Milton\*, Sydney Isaacs\*, Tiago Aires Mateus\*.

Em Assembleia Geral dessa mesma data, para o período remanescente do mandato em curso 2015–2017, são nomeados sete novos membros do Conselho de Administração:

Presidente Miguel Frasquilho, Vogais Diogo Lacerda Machado, Ana Pinho Macedo Silva, Esmeralda Dourado, António Menezes, Bernardo Trindade, Li Neng.

Em 2027.07.24, na sequência de Maximilian Otto Urbahn, o Conselho de Administração cooptou, para o período remanescente do mandato em curso 2015–2017, Antonoaldo Neves.

Não nos pronunciamos sobre os méritos de cada pessoa. Apenas destacamos que, na nova composição do CA, há perda de abertura ao mundo e virar para Portugal. Sobre esta alteração, devemos pronunciar-nos no sentido de a lamentar por os passageiros da TAP serem

---

\* Os Administradores indicados apresentaram renúncia ao cargo, na decorrência da reorganização acionista cujo processo se finalizou em 30 de junho de 2017.

estrangeiros em grande número e o ‘exterior’ ser o mercado em que a TAP opera. Exceção feita de Li Neng, que é indicado pelo grupo HNA.

Comissão Executiva – Presidente Fernando Pinto, vogais David Pedrosa, Maximilian Otto Urbahn.



## **7. Pedro Nuno Santos – chegar, ver e expulsar Neeleman (2019/2020)**

Escolhido para desempenhar a função de acionista Estado, Pedro Nuno Santos opta por estilo improprio de intervenção na Empresa, na Polfíca e na Democracia estilo que mantém até ao pedido de demissão.

A primeira opção do ministro é recusar a via institucional para analisar os maus resultados da Empresa e, em alternativa, privilegiar a exploração populista dos prémios de desempenho atribuídos pela gestão a quadros de topo.

O ministro desestabiliza o acordo entre o Estado e o Agrupamento Gateway, a estrutura acionista e a relação acionista/gestão, diminuindo o Conselho de Administração e o seu presidente.

PNS tira partido da Pandemia para afastar Neeleman da TAP. Recusa garantia do estado a empréstimo de €350 milhões e opta por aumento de capital que sabe não ser acompanhado pelos acionistas privados. É caso único nos auxílios de Estado a companhias de aviação na Europa, mas tem defesa pelo governo.

Na Pandemia atrasa a tomada de medidas duras com meses de atraso sobre a SAS, queimando tesouraria inutilmente, com a tranquilidade de saber que os contribuintes pagam.

Finalmente, a TAP tem de pagar €55milhões a Neeleman para este ‘sair’ da Empresa, em circunstâncias que não deixam de ser irónicas.

### **7.1. O furacão Pedro Nuno Santos**

#### **\* O novo ministro e intervenção populista sobre problema menor**

Em fevereiro de 2019, Pedro Nuno Santos substitui Pedro Marques como ministro das Infraestruturas e é a nova personificação do ‘acionista Estado Português’ na TAP. Até à demissão de PNS do governo, vamos viver um período em que, a par do choque entre duas

visões divergentes da TAP, há em surdina por vezes mal contida, a afirmação de PNS no Partido Socialista.

Em junho de 2019 o ministro opta por intervenção populista sobre problema menor, mas de impacte certo no povo português. O empolamento público dos prémios por objetivos aos quadros superiores da TAP dá início ao processo que leva à saída de David Neeleman em 2020 e, depois já com a Pandemia, à nacionalização temporária da TAP.

Até à saída de Neleman, o ministro continua obcecado pela questão dos prémios e ignora a realidade da Empresa. Só PNS sabe se este era o seu objetivo e se lá chegou também pelo jogo das circunstâncias. É a divergência insanável entre o acionista responsável que faria tudo para salvar a Empresa e o político para quem a Empresa é plataforma para as suas aspirações. É também o PS estatizante a destruir o equívoco em que assentou a Reversão da Privatização, ou, em português corrente, a desengonçar a traquitana.

O ministro é exemplo de aprendizagem no local de trabalho. Ao longo dos meses as suas intervenções mostram progresso no conhecimento do transporte aéreo. Esta aprendizagem vai de par com uma energia e motivação que resulta de um propósito claro.

### **\* Divergência de fundo desde o início**

Em 2020.07.14 PNS revela temporã e profunda divergência com o que Neeleman é:

– “Era, há muito, entendimento do Governo que o acionista David Neeleman era movido por interesses de curto prazo que não estavam alinhados com o futuro da TAP no médio/longo prazo – o seu desejo de vender a sua posição na TAP a uma companhia estrangeira (gorada que foi a hipótese de a empresa avançar para um Oferta Pública Inicial antes da eclosão da pandemia) não era um segredo.” (Observador).

Em 2019.06.27, logo no início do seu consulado, não esconde ao que vem: «“infelizmente não está no âmbito dos poderes do Estado” demitir a comissão executiva da TAP» (ver a seguir).

É mais um exemplo de como o extraordinário empreendedor David Neeleman é estranho a uma certa elite do País.

Um membro da CPI interroga Neeleman: “É justa a crítica que lhe fizeram, em que o seu objetivo seria o de comprar parte da TAP, reestruturá-la através do turnaround plan e, posteriormente, vendê-la com lucro?”. Da resposta, citamos:

– “Talvez seja alguma incompreensão cultural ou de língua, mas eu não vejo isso como uma crítica. Desconheço empresários que não queiram gerar proveitos ou que entrem num negócio a pensar em vender com prejuízo as suas empresas. Dito isto, confirmo que queríamos tirar a TAP da insolvência iminente e transformá-la numa empresa sustentável. A TAP tinha necessariamente que crescer para fazer face à sua enorme dívida e ao legado muito difícil que herdámos. Tínhamos também que reduzir a dívida garantida pelo Estado, o que foi conseguido.”.

**\* Falar na praça pública como em comício e invocar o “povo português”**

Em Sociedade Anónima do setor privado, tensões entre acionistas são dirimidas pelo Presidente e Conselho de Administração ou outro órgão competente. Numa SA tomada por terreiro de protagonismo de político de esquerda radical, as tensões são arrastadas para a praça pública, em tom de comício e invocando o ‘povo português’. Em 2020.02.19, em Comissão do Parlamento, PNS explica como transmite o seu pensamento no Conselho de Administração ou na Comissão de Recursos Humanos, mas acrescenta algo que é indispensável escutar:

– “e já agora em público, porque é assim que eu gosto de fazer o meu trabalho... não há cá conversinha com administradores que não passem cá para fora” (JNegócios). <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/transportes/aviacao/detalhe/pedro-nuno-santos-nao-permitiremos-atribuicao-de-premios-na-tap>

A invocação constante do “povo português” pelo ministro remete-nos para Frei Bento Domingos:

– “Em qualquer caso, não podemos usar o nome de Deus em vão como legitimação das afirmações, frutos da nossa responsabilidade ou irresponsabilidade.” (Público 2016.11.20).

O primeiro-ministro tolera este estilo de ‘acionista Estado’, aceitando comportamentos mais próprios da esquerda radical irresponsável do que de um governo de Democracia Liberal. Ainda menos compreensível é o Presidente da República dar cobertura às posições de PNS e não recusar o seu recurso à praça pública e ao tom comiciei.

### **\* A instituição TAP e o Presidente da República**

Voltamos a 2019.06.08, quando o ministro traz os prémios para a praça pública. Segundo o Presidente da República,

– o Estado «“tem de acompanhar com cuidado toda a gestão” da empresa, incluindo as remunerações e os prémios.»,

– “O Estado tem metade do capital da TAP deve acompanhar atentamente a gestão da TAP”, já que “representa a presença dos contribuintes portugueses”. (Eco).

O Presidente invoca os “contribuintes portugueses” e não um vago “povo português”, mas tolera comportamento que um ministro com as funções de PNS não pode ter. O Supremo Magistrado da Nação falha no que é importante. Não intervém em defesa das boas praticas em gestão de empresas e da estabilidade da estrutura acionista, da administração e gestão da TAP. Porque o não faz não nos interessa, falha e isso é criticável e aqui criticado.

### **\* As opções do ministro**

O novel ministro não pode ignorar a concentração de nuvens negras que ameaçam a TAP, mas ignora-as. Já conhece os resultados de 2018 e a informação mensal deixa antever os de 2019 não serão diferentes. Este quadro exige implementar Plano de Reestruturação que siga as grandes linhas do projeto RISE de 2016. Depois da incapacidade em capitalizar, esta é a segunda disfunção do exercício da função acionista do Estado, a da incapacidade de tomar a iniciativa de reestruturar a Empresa que, a prazo, implica sempre maiores custos sociais e políticos. Pedro Nuno Santos é coerente com o PS que, ao longo dos anos de privatização da TAP, ignora sempre a realidade económica e financeira da Empresa.

Entretanto e na ministerial indiferença, esta situação económica e financeira continua a degradar-se a caminho do prejuízo de €-106 milhões no Grupo TAP e €-96 milhões na TAP em 2019.

O ministro recusa liderar forte intervenção institucional sobre os maus resultados da Empresa e opta a por vir para a praça pública com problema menor, mas fonte segura de populismo (ver a seguir). É a sua primeira opção. O que faz correr o ministro? Recusa da meritocracia? Animosidade ao sector privado? Ajuste de contas com uma privatização mal feita a privado que ele entende ter ludibriado os portugueses? Ganho de capital político no seio do PS? Certo é querer afastar Neeleman da TAP.

## **7.2. Quando banais prémios por objetivos tudo desestabilizam**

### **\* €1,17milhões para 180 trabalhadores**

A exemplo do que acontece em empresas similares, a comissão executiva decide atribuir prémios por objetivos aos quadros superiores da TAP no exercício de 2018. Os prémios são reduzidos de metade se a empresa tiver prejuízo, que é elevado (€-28 milhões na SA e €-118 na SGPS). Está em causa um total de €1,7 milhões para 180 trabalhadores, valor não significativo no contexto de empresa como a TAP... para 180 trabalhadores o equivalente a três ‘Alexandras Reis’, a unidade de conta adequada.

PNS discorda de prémios só para alguns trabalhadores e, mesmo a 50%, pagos quando a empresa dá prejuízo sério. Discorda ainda por terem sido decididos pela Gestão sem informação da Administração e com oposição dos administradores por parte do Estado. Não compreendemos que o Conselho de Administração se resigne a assistir passivamente a decisão da gestão de que discorda. Este capítulo é um mostruário das interpretações, binárias ou difusas não importa, que o governo e Neeleman têm sobre a diferença entre ‘gestão’ e ‘estratégia’, desde o Memorando de 6 de fevereiro de 2016.

Hoje sabemos que o “Governo pressionou a nossa comissão executiva de forma lamentável e inaceitável para que não pagasse as remunerações variáveis. Foram pressões muito duras através de men-

sagens de telemóvel e reuniões com o próprio ministro das Infraestruturas (Pedro Nuno Santos)”. Felizmente, o CEO Antonoaldo Neves “teve a coragem para não ceder às pressões e a comissão executiva acabou por pagar as remunerações variáveis, que eram devidas” (Resposta de Neeleman à CPI). Esta é porventura a explicação da demissão temporã e pela comunicação social de Antonoaldo Neves (ver 7.9). Cá se fazem, cá se pagam.

**\* “Quebra da relação de confiança entre comissão executiva e o Estado”**

Só em 2019.06.07 sabemos que, na reunião do Conselho de Administração em 2019.03.21, os membros indicados pelo Estado fizeram saber que, “sendo embora matéria da competência da Comissão Executiva (como é usual nas grandes empresas), se opunham em absoluto à atribuição de prémios.” (Eco). Em 2019.06.06, “O Ministério das Infraestruturas

– acusa a comissão executiva de “desrespeito dos deveres de colaboração institucional que lhe são conferidos”,

– considera que “este procedimento por parte da comissão executiva da TAP constitui uma quebra da relação de confiança entre a comissão executiva e o maior acionista da TAP, o Estado português” (Eco).

De uma assentada, o ministro remete em causa o acordo entre o Estado e o Consócio Gateway, desacredita o Presidente do Conselho e desestabiliza a Comissão Executiva. No bowling seria perfeito.

Ainda em 2019.06.07, a gestão dá lição de boas maneiras ao ministro:

– “A Comissão Executiva da TAP entende que não deve comentar nem divulgar publicamente debates, declarações de voto e deliberações tomadas no seio do seu Conselho de Administração e que respeitou escrupulosamente todas as regras estatutárias e de governo societário, incluindo os seus deveres de informação ao Conselho de Administração” (Público).

Em 2019.06.11, David Neeleman imagina poder dar por terminado o “mal-entendido” sobre prémios na TAP (Eco), sem ter a noção de como se engana.

### \* “Infelizmente não está no âmbito dos poderes do Estado”

Três semanas mais tarde, em 2019.06.27, o ministro parece revelar o seu propósito:

– «“infelizmente não está no âmbito dos poderes do Estado” demitir a comissão executiva da TAP, reafirmando que a relação de confiança saiu fragilizada com atribuição de prémios sem conhecimento do maior acionista.”,

– questionado sobre se já recuperou a relação de confiança na comissão executiva, disse que “não se recupera assim tão rapidamente”, contrapondo que “o trabalho de recuperação de confiança é diário” (Sábado).

No mesmo dia afirma: “Mas está no meu âmbito, e no âmbito do Governo, poder falar. Fui firme e a mensagem foi bem recebida pelo acionista privado e pela comissão executiva” (Eco). No dia seguinte, “Somos o maior acionista da TAP e queremos ser respeitados como tal” (SIC Notícias). Em 2019.07.02, Pedro Nuno Santos: «o Estado conseguiu avançar com a criação de uma comissão para acompanhar salários e prémios da empresa. Só que mesmo depois disso “ainda há muito, mesmo muito, trabalho para fazer” na TAP. E sublinhou: “A indignação continua, mas não posso fazer o que não posso”.» (Eco).

Segue aparente acalmia na relação entre ministro e Neeleman por ser o tempo em que este põe a sua posição à venda. E tempo também do choque entre Neeleman e o Conselho de Administração que Diogo Lacerda Machado descreve na CPI (ver 7.3). Acalmia até fevereiro de 2020, quando Neeleman provoca choque frontal com o ministro e condiciona a reposta da TAP à crise.

### 7.3. A TAP na Bolsa – segunda divergência com David Neeleman

#### \* Ambição não falta, mas não há pressa

Em 2015.06.15, “Consórcio de David Neeleman e Humberto Pedrosa tem em mente a chegada ao mercado de capitais nos próximos anos. Meta faz parte do plano estratégico apresentado durante o processo de privatização.”. Mais, “Neeleman e Pedrosa esperam que

em cinco anos, a TAP passe a ter um saldo positivo de 1,3 mil milhões de euros em capitais próprios.”. No documento de estratégia a Gateway afirma: “Tendo em conta estes valores, perto de 2020 o agrupamento acredita que terá uma perspetiva realista de poder lançar a TAP na Euronext” (noticiasaominuto).

Em 2016.11.21, “As ações da TAP só vão poder ser vendidas em bolsa quando a companhia valer 1,2 mil milhões de euros. Este é um dos pontos mais importantes do acordo selado entre o Estado e a Atlantic Gateway [...] A avaliação de 1,2 mil milhões de euros é baseada num outro indicador inscrito no plano de negócios da transportadora aérea (Público).

Em 2017.06.14, o título do Jornal de Negócios com frase de Fernando Pinto: “TAP poderá ir para a bolsa e ser um sucesso”.

Em 2017.07.21, na Conferência Think Forward, Fernando Pinto é mais preciso: “Um horizonte de cinco anos é bastante interessante” (DVivo). Os números de 2017 são excelentes, mas a partir de 2018 a TAP inicia um tempo de resultado líquido negativo.

Admitimos facilmente que António Costa defenda várias vezes a dispersão de parte do capital em bolsa, porque ignora sistematicamente a grave situação económica e financeira da TAP. Podemos questionar Neeleman, Fernando Pinto e Antonoaldo por a defenderem, mas defendem e falha por outro motivo.

#### **\* TAP em bolsa com Antonoaldo Neves**

Ainda em 2019.06.19 é a euforia (ver em 7.5 “emissão de obrigações” a justificada razão desta euforia). «Quando formos para a bolsa “vai ser ‘show de bola’”, diz David Neeleman» e «Antonoaldo Neves, CEO, explicou que TAP “estará preparada para IPO quando for necessário e atrativo”. Segundo Antonoaldo Neves, “Nossa intenção é no ano que vem estarmos preparados”». Já Neeleman «“Estamos sempre a preparar a empresa para abrir o capital, é isso que temos que fazer, para fortalecer o balanço da empresa”. E quando a TAP finalmente abrir o capital, disse, o momento será emblemático. “Quando abirmos capital vai ser ‘show de bola’”, rematou.» (Eco).

Em 2020.02.13, em entrevista de fundo ao Observador, Neeleman volta ao assunto e alimenta esperanças:

– “fazer um IPO (Oferta Pública de Ações) talvez possa acontecer no início do próximo ano, num prazo de seis a doze meses, pois os resultados estão cada vez melhores e temos uma história bonita para contar”. E acrescenta a sua visão para a TAP: “A companhia tem de ser para os que cá estão, para os filhos deles e para os netos deles. Para isso tem de ser uma companhia sólida, com um balanço sólido. E há duas formas de o fazer. Uma é ir para a Bolsa e dispersar o capital, pois entra capital fresco que não é dívida. Outra é encontrar um parceiro estratégico, na Europa ou nos Estados Unidos. A parceria que tivemos com a companhia chinesa HNA não funcionou e por isso comprámos a parte deles para eles saírem. Neste quadro, fazer um IPO talvez possa acontecer no início do próximo ano, num prazo de seis a doze meses, pois os resultados estão cada vez melhores.” (2020.02.13).

#### **\* Choque frontal entre Neeleman e Estado via Diogo Lacerda Machado**

Em esclarecimento que nos foi disponibilizado, Diogo Lacerda Machado explica o que leva o Estado a opor-se à proposta de Neeleman:

– “com a abertura do capital da TAP, SA – numa oferta que poderia ir até 49%, conservando a SGPS um mínimo de 51% e, portanto, o controlo da TAP, SA – ficaria intocado o princípio fundamental e regra inscrita nos Acordos estabelecidos entre o Estado e a Atlantic Gateway que estabeleceu que em circunstância nenhuma o Estado poderia ser obrigado a perder o controlo (estratégico), direto ou indireto, da TAP (prerrogativa própria de que só abriria mão se, quando e como hipoteticamente viesse a entender no futuro)”

– “Por contraste, a Atlantic Gateway – em rigor o Senhor David Neelman – queria que a Oferta Pública de Venda fosse feita pela SGPS com a abertura do capital desta e oferta das respetivas ações, e não na TAP, SA, já que, como me explicava, se a abertura do capital se fizesse na TAP, SA a Atlantic Gateway ficaria “bloqueada em cima, na holding, sem hipótese de saída no mercado de capitais; como sempre fora seu objetivo e fizera, com sucesso, na Jet Blue e na Azul””.

Na resposta às perguntas da CPI, Neeleman invoca “o Estado/Parpública em incumprimento claro com o que tinha assumido no Acordo Parassocial”, argumento que DLM rebate. É evidente não entrarmos no detalhe deste desacordo.

Ainda segundo DLM, “foi isto que ditou a opção do Senhor David Neelman de procurar vender a sua participação de 22,5% na Atlantic Gateway através de um Private Placement”. Adaptámos o esclarecimento ao novo Acordo Ortográfico para manter a coerência do texto.

#### **\* Neeleman depois da derrota**

Neeleman destaca o crescimento rápido e da capacidade de levantar dívida no mercado a ‘ultrapassar’ os prejuízos em 2018 e 2019 e considera que a OPV seria “um sucesso extraordinário. Segundo o Observador «aponta o dedo aos administradores nomeados pelo Estado na empresa (Miguel Frasquilho e Lacerda Machado, entre outros) que “Não atuaram com independência e no melhor interesse da TAP e decidiram vetar o IPO”». Foi “decisão assente em juízos de oportunidade política de curto prazo e de agradar um eleitorado específico”. Em síntese, “O Estado/Parpública em incumprimento claro com o que tinha assumido no Acordo Parassocial, impediu que a empresa fosse colocada em bolsa” (2023.06.20). Depois o caso dos prémios, esta foi a segunda grande pressão do Estado sobre a gestão.

### **7.4. Neeleman falha venda e choque frontal com Pedro Nuno Santos**

#### **\* Neeleman põe em venda posição na TAP e ‘pica’ a Lufthansa**

Bloqueada a Oferta Pública de Venda da TAP, vender é a via para Neeleman realizar um encaixe significativo e afastar-se da TAP de Pedro Nuno Santos. Não ignora a oportunidade que se desenha no horizonte.

Em 2019.11.04, IAG e Globalia anunciam o acordo para IAG adquirir a Air Europa por €1.000 milhões. Está em causa transformar Madrid num hub concorrente dos ‘cinco grandes’, Amesterdão, Francoforte, Londres Heathrow e Paris Charles de Gaulle. E, também,

restabelecer o IAG como líder no altamente atrativo mercado da Europa para América Latina e Caraíbas, a zona do Globo em que a Lufthansa opera menos rotas. A decisão do IAG pressiona o Grupo Lufthansa, que avança com preço de oportunidade para a TAP.

As notícias sucedem-se,

– em 2019.11.25, «Saída de Neeleman da TAP preparada para o primeiro trimestre de 2020». Neeleman tem desenvolvido contactos “para vender posição na dona de 45% da TAP.” (JNegócios),

– em 2020.02.23, Lufthansa negocia compra da TAP com Neeleman e poderá servir para colocar um ponto final no mal-estar evidente que existe entre o Governo e David Neeleman. Está em causa a parte de Neeleman, mas pode também estar a de Humberto Pedrosa (JNegócios),

– em 2020.02.26, o ministro das Infraestruturas, Pedro Nuno Santos, já manifestou o desejo de ver a Lufthansa como acionista da TAP, e a saída de Neeleman e da equipa de gestão executiva (Eco).

É o ‘dois em um’ de Pedro Nuno Santos, livra-se de Neeleman e tem o Grupo Lufthansa como parceiro.

### **\* TAP – comprada por €10 milhões e avaliada em €800 milhões**

Em 2020.02.28, «Negócio está quase fechado e avalia TAP em 800 milhões: Lufthansa compra parte da posição de Neelaman e quer toda a participação de Pedrosa. Memorando de entendimento está por semanas» (TVI).

A venda da posição de Neeleman na TAP à Lufthansa resulta da TAP ser avaliada em €800 milhões. Na realidade, entre €800 e €1.000 milhões. Este crescimento exponencial de valor resulta da implementação do projeto idealizado por Nealeman (ver 5.5). Razão tinha o ministro Poiars Maduro ao afirmar que a decisão de venda resultou de reforço da capacidade económica e financeira, projeto estratégico e valorização das ações da TAP (ver 5.6).

Com a Pandemia a aquisição falha.

### \* **Choque frontal no tempo mais errado possível**

Em 2020.02.13 e abortada a venda da sua posição à Lufthansa, Neeleman, em entrevista de fundo, relança os prémios por objetivos em choque frontal com o ministro:

– “Todas as companhias pagam prémios de desempenho, é a fórmula consagrada em todo o mundo para gerir quadros de forma mais eficiente, e “é assim que a queremos gerir para estimular as performances individuais.”,

– “Pagámos prémios e vamos continuar a pagar prémios”. (Observador).

Ignora que a Pandemia acontece daí a dias e enfrenta o ministro a dias de precisar da sua ajuda.

Seis dias depois, PNS retribui a gentileza:

– “Não permitiremos atribuição de prémios na TAP” e “Atribuir num ano como este é faltar ao respeito à esmagadora maioria dos trabalhadores da TAP e ao povo português”, afirmou o governante, salientando que “é inaceitável para nós”. “É falta de respeito com os trabalhadores da TAP que uma empresa que dá mais de 100 milhões de prejuízos dê prémios a uma minoria de trabalhadores” (JNegócios).

Na mesma data, o CEO Antonoaldo Neves, qual pirómano que é, dá lição de boas maneiras o ministro “Não comentamos política de remuneração na comunicação social” (JNegócios).

Em 2020.02.21, o ministro ruma o assunto,

– “Diz o bom senso que, perante um quadro destes em que é prometido o lucro e o resultado final é de prejuízo acima de 100 milhões de euros, que se abstivessem de distribuir prémios, por respeito para com o povo português e para com a esmagadora maioria dos trabalhadores da TAP que não vão receber nada” (Observador).

Um David Neeleman entra em choque frontal com o ministro. Depois de perder adquirente para as suas ações, vai pedir auxílio ao governo para salvar a empresa na Pandemia sem alterar a estrutura acionista. Entre profissionais da gestão, a negociação seria possível. Com um ministro algo ‘animal feroz’, acaba mal.

## 7.5. Entretanto na Empresa a vida continua

### \* Emissão de obrigações

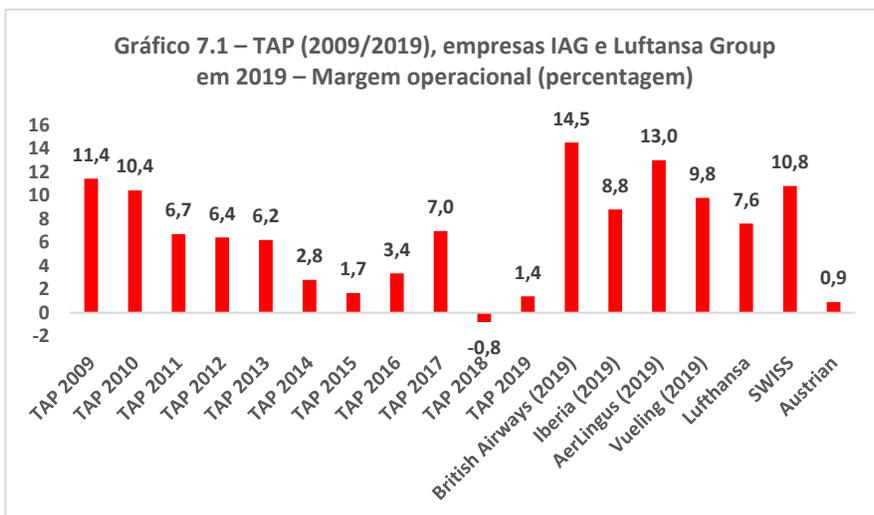
Recuemos a 2019.06.19 «A primeira emissão de obrigações para o mercado retalhista da TAP foi concluída com sucesso, captando €200 milhões, a maior emissão por uma empresa portuguesa de obrigações nos últimos sete anos» (Eco). O Secretário de Estado Adjunto e das Comunicações é positivo “A presença do Estado aumenta a confiança do mercado, o Estado não é mais um sleeping partner, é um parceiro interessado, cooperante e disposto a resolver todos os problemas que possam surgir na atividade da TAP” (Eco). Em 2019.12.02 Lacerda Machado: “A TAP está claramente no caminho certo” e “o processo de transformação que está realmente a acontecer era absolutamente determinante e essencial”. Mais, “a TAP voltou, ao fim de décadas sem o poder fazer, ao mercado de dívida internacional. Fê-lo com sucesso, portanto, não somos nós, não é ninguém da TAP, é o mercado que o diz: a TAP hoje é uma companhia interessante” (JNegócios).

### \* Má gestão em 2019 – Neeleman e Pedro Nuno Santos

O resultado líquido do 1.º semestre de 2019 é de €-112 milhões e o anual de €-95,6 milhões (gráfico 7.1). No final do exercício de 2019, a margem operacional (EBIT) é de 1,4%. O gráfico mostra como este número situa a TAP no conjunto das congéneres. Com a exceção da Austrian Airlines, a margem operacional da TAP fragiliza a empresa no enfrentar condições adversas. Em 2022, a situação será radicalmente diferente.

Em 2020.02.14, Neeleman:

– “Não estou nada preocupado com os prejuízos destes anos porque sei que vamos começar a fazer dinheiro e que a companhia é hoje muito mais saudável”, realça, salientando que “não se corrige tudo o que estava mal em apenas três ou quatro anos, leva tempo. Mas estamos no bom caminho” (JNegócios).



Fonte: Elaboração própria com base em Transportes Aéreos Portugueses, SA Relatório de Gestão Contas Consolidadas 2019, IAG – Full year results announcement e Lufthansa Group Annual Report 2019.

Em 2020.01.18, sobre os resultados, Pedro Nuno Santos:

– “Claro que são um motivo de preocupação. É talvez a empresa que tutelamos em que temos a maior preocupação. A dimensão dos prejuízos é muito relevante. Estamos apreensivos, mas, ao mesmo tempo, confiantes de que a estratégia começará a produzir resultados no breve prazo” (JNegócios).

Em 2020.02.21, já depois do choque frontal que Neeleman provoca, PNS insiste:

– “O orçamento da TAP que a comissão executiva apresentou ao Conselho de Administração para 2018 e para 2019 previa lucro. Aquilo que nós tivemos não foi um desvio qualquer, de lucro para mais de 100 milhões de euros de prejuízo” (gráfico 8),

– “Diz o bom senso que, perante um quadro destes [...], que se abstivessem de distribuir prémios, por respeito para com o povo português e para com a esmagadora maioria dos trabalhadores da TAP que não vão receber nada” (JNegócios).

O ministro conhece os prejuízos e a discrepância entre os resultados previstos e os realizados pelo Grupo TAP. Deste reconhecimento apenas tira consequências para os prémios e não para a reestruturação da empresa.

## **7.6. TAP – gestão da empresa e governo face à Pandemia**

### **\* Calendário dos primeiros efeitos da Pandemia – a SAS**

A SAS tem importante tráfego originário da China e foi como que o canário na mina de carvão, cuja morte é aviso de explosão iminente. Em meados de janeiro de 2020, regista queda nas reservas da China. No fim de fevereiro a queda nas reservas é geral. Reduz capacidade do início de março e a 7 é o bloqueio do turismo recetivo na União Europeia (figura 7.1).

### **\* Antonoaldo Neves, o duplo erro de casting de Neeleman**

Em 2017.07.24, Antonoaldo Neves é cooptado para Vogal do Conselho de Administração em substituição de Maximilian Otto Urbahn, que também substitui como vogal da Comissão Executiva. Ambos são de grande confiança de David Neeleman. Antonoaldo chega com os louros de ter colocado a Azul em bolsa após duas tentativas falhadas.

Em 2018.01.18, “Antonoaldo Neves substitui Fernando Pinto à frente da TAP, sendo “tido como sucessor lógico de Fernando Pinto”, nas palavras de Trey Urbahn, Chief Strategist da TAP e um dos homens de confiança de David Neeleman. (mercadoeventos.com). É erro de casting ao gerar prejuízos em 2018 e 2019 e pela falta de tato em lidar com situações sensíveis. Por outras palavras, escolher e manter Antonoaldo foi componente principal do segundo erro estratégico de Neeleman.

Sobre falta de tato e a título de mero exemplo de entre mesmo muitos, em 2018.09.14,

– «“Ele [Antonoaldo Neves] dizer que não tem obrigação nenhuma (de serviço público) para a Madeira, a gente já sabe que ele não tem obrigação nenhuma para a Madeira pela forma como tem

atuado, portanto estão a gozar com os madeirenses”, disse Albuquerque, sublinhado que “o problema é do Estado e do Governo, que tem de intervir e fazer valer o seu peso no capital social (da TAP)”. (DNMadeira).

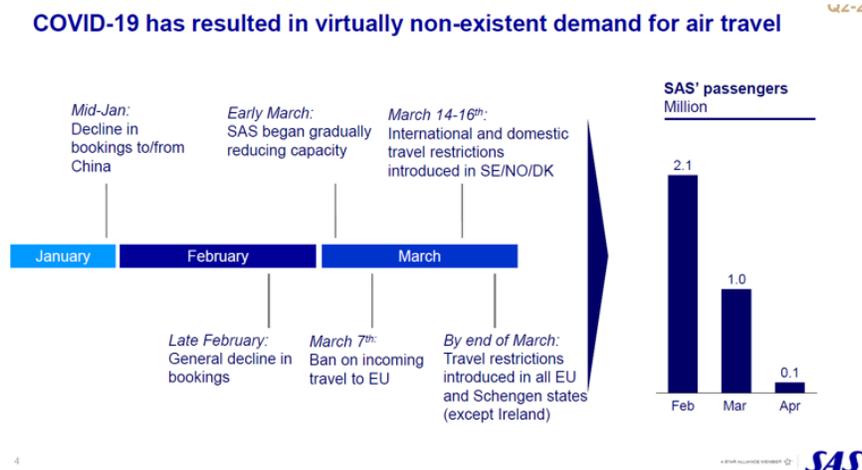


Figura 7.1 – Calendário do impacte inicial da Pandemia na SAS

Fonte – Elaboração própria com base em SAS – T2 2019/2020 slide 4.

Nota – A SAS fecha o ano a 30 de outubro. T2 é março, abril, maio.

Como vimos, no nosso pequeno mundo, Neeleman e Pedro Nuno Santos estão entretidos a guerrear-se até ao primeiro choque com a Pandemia. A 13 de fevereiro, é Neeleman: “Pagámos prémios e vamos continuar a pagar prémios”. A 19, é a replica de Pedro Nuno Santos: “Não permitiremos atribuição de prémios na TAP”. Sem disso terem consciência, dão o tom do que vai seguir, o governo a reagir tarde e lentamente e a gestão da TAP desestabilizada.

### \* Na Europa – um exemplo entre vários

A partir de março de 2020, poupar na tesouraria passa a ser preocupação principal de todas as companhias aéreas europeias, o que implica reduzir custos de pessoal. Têm auxílios de Estado da linha Covid, mas no âmbito de gestão rigorosa. Os Estados da Dinamarca

e Suécia detêm participações minoritárias no capital da SAS, que é cotada em bolsa. No Relatório que acompanha os resultados do segundo trimestre (fevereiro, março e abril, a SAS fecha as contas a 30 de outubro), o presidente e CEO escreve:

– “As of today, approximately 90% of our workforce is on temporary layoff schemes and we have announced a permanent reduction of 5,000 positions to adapt to predicted market conditions.”.

O gestor anuncia estas medidas, mas com confiança no futuro afirma “I’m truly looking forward to once again welcoming you on board a SAS flight in the near future”.

Entre 31 de dezembro de 2019 e de 2020, o pessoal ativo da TAP passa de 9.006 unidades para 8.106, menos 900 unidades ou 10% (Relatório TAP SA CMVM). No entanto, o essencial dos cortes de salários só acontece em março de 2021, cerca de um ano depois das medidas da SAS.

O Governo atrasa os custos políticos e sociais de corte rápido e importante de pessoal, ignorando a realidade que o CEO da SAS não ignora e encara com confiança no futuro. Exemplo da diferença entre escrutínio de acionistas sobre empresa votada em bolsa e sociedade anónima de capital público.

#### **\* Proatividade da gestão da TAP e ritmo suave do acionista Estado**

Em 2020.03.11, Antonolado Neves fala em «“nuvens escuras” no horizonte [...] ainda é cedo para perceber os impactos do novo coronavírus,». É anunciada a suspensão ou adiamento de “investimentos não críticos” e do “corte de despesas acessórias” (Público). Em 2020.03.19, a Moody reviu em baixa a notação dada à TAP, que «vai precisar de medidas para melhorar a sua liquidez e “muito provavelmente vai requer o apoio do Governo português”» (Público). Em 2020.03.19 TAP dispensa cem trabalhadores e prolonga licenças sem vencimento (Público). Em 2020.04.03, A TAP anunciou que vai comparticipar o salário dos trabalhadores que ganham mais de 1.900 euros, o teto máximo durante o “lay-off”, e António Costa “Todos devemos fazer um esforço para proteger o maior nível de rendimentos”

(Radio Renascença). É tão fácil ser generoso com o dinheiro dos contribuintes.

Em 2020.03.27, a ANAC alerta a TAP, Easyjet, Ryanair e SATA de que têm de cumprir a lei em vigor sobre reembolso de uma viagem cancelada ou um voucher. Fonte da TAP “Todas as companhias aéreas europeias estão a reembolsar com emissão de voucher” e “nenhuma tesouraria, de nenhuma companhia, sobreviveria a ter de reembolsar em dinheiro” (Público). Vai ser criado o problema dos vouchers a utilizar pelos passageiros.

Em 2020.03.20, o ministro pede ao regulador para recolher pedidos de apoio da TAP e outras companhias e afirma estar a olhar para a TAP “com muita preocupação” (Público). Em 2020.04.05, as informações pedidas a 20 de março já estão todas nas mãos do Governo, tendo o regulador da aviação civil, a ANAC, entregue esta sexta-feira uma versão atualizada do levantamento das necessidades do sector, onde se destaca a TAP (Público).

Em síntese, tudo calmo.

## **7.7. Tensão entre acionistas atrasa Auxílio do Estado**

### **\* Comissão Executiva pede auxílio ao Estado**

É oportuno recordar o choque frontal que Neeleman provoca em 2020.02.13, com resposta do ministro em 2020.02.19.

É neste ambiente de confrontação que, em 2020.03.20, a Comissão Executiva escreve ao presidente da ANAC com cópia aos ministros da Economia, Finanças e Infraestruturas e Habitação, e ao presidente do Conselho de Administração da TAP. O mais importante é o pedido de garantia de Estado para dois empréstimos já negociados num valor total de €350 milhões, que a empresa já garantiu junto da banca internacional. A comissão executiva já diminuiu o montante dos empréstimos com garantia do Estado de €466 milhões no início de 2019 para cerca de €141,7 em fevereiro de 2020. A ideia subjacente a esta proposta é que se trata de voltar ao início.

Em 2020.04.05, Humberto Pedrosa: o “remédio imediato” para a TAP é “a entrada de fundos”. E «“numa primeira fase”, um “financiamento para a TAP seria suficiente” para ajudar a empresa.” (Público).

E “se o futuro da TAP passar por um aumento de capital, nós cá estaremos para analisar”. Sobre o financiamento, aguarda “resposta ao pedido de ajuda” que foi feito (Público, entrevista Jornal de Negócios).

Em 2020.04.16, Miguel Frasquilho, afirma que a TAP “já endereçou um pedido de auxílio ao Estado português” e “estamos conscientes que esse auxílio” irá aparecer “com condicionalismo associado”, uma vez que “quem ajuda pode impor condições” (Sábado).

Em 2020.04.18, David Neeleman dá longa explicação para envolver pedido simples: O que a TAP precisa é de “uma garantia estatal” para financiamento de €350 milhões (Sábado). Este é o mecanismo a que recorreram as companhias aéreas de países da União Europeia, mas que não serve ao desígnio de PNS em afastar Neeleman, e não só, como João Nuno Mendes explica a seguir.

#### **\* Estado opta por injeção de capital**

Em reação à Pandemia, por toda a Europa, governos auxiliam companhias aéreas com empréstimos que vencem juros, têm prazo e obrigam empresas a reestruturar-se. Na CPI, Sérgio Monteiro critica o governo por não ter seguido esta via e evitar a rutura com os privados que não acompanhariam o Estado num aumento de capital que já se sabia ser de cerca de €3.000 milhões.

Em 2023.06.02, o secretário de Estado do Tesouro João Nuno Mendes «rejeita “sobrecapitalização” da TAP para vender a privados»:

– “O governo agiu para proteger a companhia de bandeira não numa lógica de sobreviver à crise, mas de ficar capitalizada para aguentar os ciclos económicos”. Lembra que não pode haver novo Auxílio de Estado durante dez anos (JNegócios).

A intervenção calma e profissional de João Nuno Mendes ganharia em ser seguida por outros governantes. Em nossa opinião, JNM tem razão. O erro está bem antes, na reversão da privatização, sem a qual Neeleman arranjará financiamento. Aí, Sérgio Monteiro teria razão.

A opção que João Nuno Mendes defende é música celestial para PNS, que pode acusar os parceiros privados por não acompanhar o Estado. Para além desta dimensão financeira, o choque frontal entre PNS e Neeleman já era real.

Resta retirar os privados do capital da TAP, sob ameaça de a nacionalizar e tudo perderem ou negociar o que há para negociar, isto é, os agora suprimentos da verba Airbus e a possibilidade da Azul converter as suas obrigações em capital (ver 7.9).

Resta ao ministro explicitar que “A música agora é outra no que diz respeito à TAP”.

**\* “A música agora é outra no que diz respeito à TAP”**

A resposta do ministro chega a 2020.04.29 durante audição parlamentar na Comissão de Economia e Obras Públicas. O título do Expresso anuncia a tomada de poder pelo acionista Estado:

– “A música agora é outra no que diz respeito à TAP”.

O ministro aproveita para valorizar o mérito da reversão e o conflito estrutural de interesses entre os acionistas:

– “Se o Estado não estivesse na empresa [a TAP], não sabemos se ela ainda cá estava. Ter um pé na TAP [com a reversão da privatização] permite-nos discutir o seu futuro de acordo com o interesse nacional, e não de acordo com o interesse dos privados”,

– “a nossa missão será salvar a TAP e não nenhum acionista em particular, obviamente que estamos disponíveis e interessados que os nossos parceiros na empresa acompanhem qualquer intervenção na empresa, mas têm de acompanhar” (Expresso).

**\* “É o povo português que paga?” “então, é bom que seja o povo português a mandar”**

Nos outros países, os governos apoiam as companhias aéreas nacionais, no âmbito do quadro criado pela União Europeia. Em Portugal, o acionista Estado está envolvido em luta de poder com o acionista privado para o expulsar.

Em 2020.04.29, o ministro exagera o valor do Auxílio:

– “Estaremos sempre a falar de uma intervenção de elevadíssima dimensão, o que quer dizer que o modelo a que chegarmos tem de ser

muito bem maturado, de acordo com os interesses do Estado soberano, e do país, e não dos interesses acionistas de uma empresa que se não for intervencionada acabará por falir”,

– “Qualquer intervenção do Estado soberano português na TAP implicará que o Estado, através do Governo, acompanhe todas as decisões que serão tomadas nos próximos tempos com impacto relevante no futuro e na vida da empresa”,

– “350 milhões de euros não resolvem o problema da TAP”, recordando ainda que seria sempre o Estado a pagar essa dívida caso a empresa não sobrevivesse.”,

– “É o povo português que paga”, realçou, “então, é bom que seja o povo português a mandar”.

A finalizar o cheque mate,

– “Ou o acionista privado está disponível para acompanhar o Estado no esforço que é preciso fazer ou não podem pedir ao senhor Estado que lhes dê uma empresa para a qual já não tem capacidade de a manter”, (Público).

### **\* “O Estado dá-se ao respeito com a relação com o privado”**

Na mesma data, PNS relembra a importância estratégica da TAP:

– “Em nenhum momento se equacionou a possibilidade de o Estado deixar cair a TAP ou de ela se extinguir”, respondeu, acrescentando que a TAP é uma empresa que “se não for intervencionada acabará por falir”,

– “Sem uma intervenção pública, a TAP não tem qualquer possibilidade de sobreviver”,

– “Com uma dívida de 800 milhões de euros, e com a atividade toda parada, diz-me que um empréstimo de 350 milhões garantido vai resolver o problema?”,

– “Os 350 milhões não resolvem o problema da TAP. Portanto, o privado que diga a verdade toda e de quanto precisa até ao final do ano”.

Por fim,

– “A intervenção na TAP pode ter como consequência que o Estado passe a ser sócio maioritário. O Estado dá-se ao respeito com a relação com o privado e nós vamos dar-nos ao respeito na relação com o acionista da TAP. Vamos respeitar o povo português. Se querem ficar com a TAP e assegurar as suas participações, só têm um caminho: meter dinheiro lá dentro” (Eco).

### **\* Duas vozes críticas, mas sem impacte**

Em 2020.05.07, o líder social-democrata criticou a Empresa pagar o diferencial entre o teto máximo dado pelo Estado no âmbito dos apoios aos trabalhadores em lay-off e salários de “cinco, seis ou até dez mil euros” (Presstur). É muito pouquinho, vindo da parte do líder da oposição. Ao longo da privatização de 2015, a oposição do PS é ativa, pela voz do secretário-geral que se expõe às críticas. Neste momento crucial, a oposição do PSD é pífia e o seu líder não se expõe. O benefício colateral é o de evitar críticas.

Antes, José Miguel Júdice opina «o governante comportou-se como um “carroceiro”, acusando-o de ter perdido a compostura e o sentido de Estado e de ter politizado “erradamente” o caso da TAP.». PNS responde com o que entende ser o ‘sentido de Estado’ que lhe é permitido:

– «“Um ministro revela sentido de Estado quando defende o interesse público. Houve um senhor comentador que pediu a minha demissão por causa da minha intervenção sobre a TAP. Estamos a falar de um comentador que é o advogado mais rico do país. Esqueceu-se foi de dizer que era o escritório de advogados de sempre dele que representava o acionista privado e a própria TAP”» (rr).

### **\* Declaração inadequada do primeiro-ministro**

Em 2020.05.07, na sessão em que Rui Rio faz a sua crítica ‘muito pouquinho’, o primeiro-ministro tem um dos seus devaneios inadequados à realidade:

– “Haja o que houver, a TAP continuará a voar com as cores de Portugal e continuará a cumprir missões absolutamente essenciais

como assegurar a continuidade territorial, a relação com a nossa diáspora e os serviços de interesse público que presta no Continente e na ligação com as duas Regiões Autónomas”.

Duplo erro, é como o Pai que promete ao filho jovem ter dinheiro para toda a droga que comprar e, mais importante, a garantia depende de Bruxelas e não do governo.

Certa é outra garantia

– “O Estado não meterá – nem sob a forma de forma de garantia, injeção de capital ou empréstimo – um cêntimo que seja na TAP sem que isso signifique mais controlo e uma relação de poderes adequada a esse apoio que vier a conceder” (Eco).

### \* “Dívida financeira líquida chega aos €3,3 mil milhões”

Em 2020.05.19, PNS vai mais longe no dramatizar: “a dívida financeira líquida da TAP é de mil milhões de euros, mas chega aos 3,3 mil milhões juntando os contratos de ‘leasing’ de aviões.”.

E «caso o acionista privado da TAP não tenha capacidade para acompanhar a intervenção do Governo, pode sempre converter em capital os créditos que detém na empresa.». “O Estado português está disponível para fazer esta intervenção, quer proteger e salvar a TAP [...], mas não vamos fazer esta intervenção sem que sejam definidas normas de controlo por parte do Estado do destino que se dá a este nosso dinheiro” (rr).

Na realidade, o ministro considera o valor da dívida de leasing cujo pagamento se alonga em mais de uma dezena de anos e a ser paga por receitas operacionais da Empresa.

### \* A voz lucida de Graça Franco e maio de 2020

Em 2020.05.20, devemos a Graça Franco um dos mais lúcidos comentários sobre a TAP:

– “Ou Pedro Nuno Santos deixa de brincar com aviões ou vamos acabar com outro Novo Banco”,

– «Um ministro assim cria a António Costa mais problemas do que se estivesse oficialmente a representar o Bloco de Esquerda num

Governo de coligação ao estilo “Geringonça II”. Nesse caso, seria mais fácil justificar os custos das divergências constantes com o primeiro-ministro e a deriva “populista /chavista” do ministro, com os benefícios do apoio parlamentar à esquerda. Assim, nem isso.»,

– «O líder socialista não foi ao engano. Pedro Nuno Santos há muito que dá mostras, sistematicamente, do que é e, sobretudo, do que gostaria de vir a ser. O “Nunismo” bate palmas a cada diatribe ministerial» (rr).

Graça Franco é a única voz na comunicação social a prever o que se vai passar e a dar a dimensão político partidária dos problemas da TAP.

### **\* Nacionalizar ou não a TAP em conversa suave**

O pedido de auxílio formalizado na carta de 20 de março gera reações diversas referências ligeiras a ‘nacionalização’ como se fosse possível ter conversas ligeiras sobre tal assunto:

– em 2020.04.14, António Costa defendeu que “não há nenhuma razão para excluir nenhum instrumento de ação pública que se revele necessário” (Sábado),

– em 2020.04.18, o Ministro deixou claro, tal como já tinha feito o primeiro-ministro, que não está excluída a possibilidade de uma nacionalização (Expresso),

– em 2020.04.30, «Costa trava Pedro Nuno Santos na TAP». «O ministro tinha deixado claro que um apoio do Estado teria como consequência o reforço da posição na TAP. Costa prefere não ser tão taxativo» (Sábado),

– em 2020.05.07, o primeiro-ministro, que há cerca de uma semana dizia não querer entrar em “especulações” quando questionado sobre a alteração de forças na TAP preconizada pelo seu ministro Pedro Nuno Santos, hoje no Parlamento garantiu que apoio do Estado à companhia só com “mais controlo e uma relação de poderes adequada”. “Apoio haverá, apoio sem controlo não haverá” (Presstur).

## **7.8. TAP – recreio de políticos ou interpretação do que é estratégico**

### **\* As rotas**

Em 2020.05.20, a TAP anuncia a retoma 247 voos semanais até julho, cerca de 19% da operação total da companhia aérea (rr). As reações políticas expõem, mais uma vez, a interferência da política na gestão da TAP. Em 2020.05.26, o Presidente da República insiste em não estar à altura das circunstâncias e acima das querelas, quando acompanha preocupação de partidos e autarcas sobre o plano de rotas da TAP. Rui Moreira acusou a TAP de “impor um confinamento ao Porto e Norte”, acrescentando que com este plano de rotas a companhia aérea “abandona o país, porque estar só em Lisboa representa abandonar o país”. O secretário-geral adjunto do PS, desafia a TAP a corrigir o plano de rotas aéreas “lesa o interesse nacional” (*Expresso*).

Em 2020.05.27, António Costa avisa a Comissão Executiva:

– “Não tem credibilidade qualquer plano de rotas definido pela TAP, sem a prévia informação sobre a estratégia de reabertura de fronteiras definida pela República Portuguesa”. O primeiro-ministro empola um erro da TAP, que não verificou certas fronteiras estarem fechadas, o que indicia a hostilidade à Comissão Executiva (*Sábado*).

E imediatamente, o Conselho de Administração exagera no ato de contrição, de que respigamos o mais chocante:

– «O Conselho de Administração da TAP anunciou que vai “ajustar” o plano de retoma de rotas anunciado, garantindo que este ficará “subordinado aos constrangimentos legais” à mobilidade, por causa da pandemia de covid-19.»

– “a companhia está empenhada e vai de imediato colaborar com todos os agentes económicos, nomeadamente associações empresariais e entidades regionais de turismo”,

– «O Conselho de Administração da transportadora indica ainda que pretende assim “viabilizar o maior número de oportunidades, adicionar e ajustar os planos de rota anunciados para este momento de retoma por forma a procurar ter um serviço ainda melhor e mais próximo a partir de todos os aeroportos nacionais onde a TAP opera”.» (*Sabado*).

E finalmente, em 2020.05.27, António Costa está contente por a TAP “emendar o erro” no plano de retoma de voos. É a grande finale:

– “Quanto à TAP, só me posso regozijar que quem erra emende o erro. Isso não merece censura, Isso, pelo contrário, merece regozijo e satisfação” (rr).

Manda quem pode, obedece quem não deveria obedecer. Em nossa opinião, tudo isto ilustra errada interpretação do Estado manter o controlo estratégico da TAP. Muito pior, ilustra desconhecimento da Liberalização de 1993 (ver capítulo 3).

Um pouco mais tarde, já em 2020.09.08 e ainda na fase inicial da ‘aprendizagem no local de trabalho’, Pedro Nuno Santos sobre a TAP:

– “Nós temos uma grande preocupação com a cobertura do território”.  
“A vantagem é que somos nós a controlar o que está a ser feito na TAP”,  
– “isso ao menos dá um descanso ao povo português”,  
– «O Governo garante que a estratégia da TAP também passará pelo Porto e Algarve.» (Eco).

O ministro é exemplo vivo de ‘aprendizagem no local de trabalho’, mas nesta altura o ministro ainda ignora que o rigor do modelo de hub, a Liberalização de 1993 e a pressão competitiva das companhias low cost inviabilizam este “passará também pelo Porto e Algarve”.

### **\* Gestão aeroportuária**

Em 2020.05.27, o primeiro-ministro opina sobre gestão aeroportuária e opção da TAP, que “é um instrumento fundamental para o país. Por isso, logo no início do meu primeiro Governo fiz questão de recomprar 50% do capital. Queremos que a TAP continue a ser um parceiro essencial do desenvolvimento do país – um desenvolvimento que tem de ser feito no seu todo, aproveitando e rentabilizando todas as infraestruturas que o país dispõe”, acentuou.

António Costa referiu a este propósito que o aeroporto de Lisboa está saturado e que “o aeroporto Francisco Sá Carneiro no Porto é uma infraestrutura extraordinária, mas tem subutilização”. “Ora, não é uma boa gestão dos recursos concentrar toda a atividade num dos aeroportos, não aproveitando todo o potencial dos outros aeroportos do país”, (Expresso).

A expressão “primeiro governo” deve ser lapso premonitório. Já esgotámos as nossas palavras sobre o hub no aeroporto Francisco Sá Carneiro (ver 3.1 e 5.2).

## **7.9. Pedido de Auxílio de Estado e Neeleman sai da TAP**

### **\* Primeiras notícias**

Em 2020.05.13, João Nuno Mendes vai liderar o grupo de trabalho criado pelo Governo para apurar as reais necessidades de apoio à TAP consequência do covid-19, quando a tesouraria da companhia ameaça esgotar-se até ao fim do mês (JNegócios). Em 2020.05.15, a “TAP arrisca reestruturação e despedimentos com pedido de auxílio a Bruxelas” (JEconomico). Em 2020.05.20, a TAP pode perder 1.700 trabalhadores e mais de 30 aviões, e “a redução de pessoal começou no momento em que administração da companhia aérea informou os trabalhadores de que os contratos a termo não seriam renovados”, cerca de 1.100 trabalhadores (rr).

### **\* Estado Notifica a Comissão**

“Em 9 de Junho de 2020, Portugal notificou a comissão da sua intenção de conceder um empréstimo de emergência de €1,2 mil milhões à TAP. Está em causa colmatar problemas imediatos de tesouraria, “tendo em vista estabelecer a viabilidade da companhia no longo prazo. As “autoridades portuguesas comprometeram-se a que a TAP reembolse o empréstimo ou submeta, no prazo de seis meses, um plano de reestruturação que assegure a viabilidade da TAP no futuro.” (Comissão Europeia). Em 2020.06.10, a Comissão autoriza um Auxílio de Estado de Emergência de €1.200 milhões, a reembolsar em seis meses ou a apresentar um Plano de Reestruturação (Expresso). Apesar da intervenção tranquilizadora de João Nuno Mendes, o Plano vai ser acompanhado por uma comissão executiva e acionista privado em ebulição e, com Neeleman em situação provisória e com Antonoaldo Neves a só sair em 2020.09.16. Há o bom senso de pedir ajuda à Boston Consulting Group que conhece a TAP, mais não fora pelo Projeto RISE (ver 6.1).

**\* €1.200 milhões implicam esclarecer a posição de Estado e privados**

Em 2020.06.10, PNS: «o Estado está “preparado” para avançar com o empréstimo até €1.200 milhões à TAP”, mas “Fica a faltar a aceitação por parte do privado das condições que o Estado apresentou”. “Contamos não necessitar de mais de 1.000 milhões até final do ano, mas temos uma almofada de cerca de 200 milhões, porque estamos a trabalhar num contexto de elevada incerteza”.

PNS é franco: «“Não seria sério se tentasse passar a ideia que podemos fazer uma reestruturação sem ter consequências” na redução de aviões, rotas e trabalhadores», “Mas tive reuniões com praticamente todos os sindicatos da TAP e a preocupação dos trabalhadores, de quem utiliza a TAP e do Governo, é que a TAP seja no futuro uma empresa viável”. (Eco).

Na mesma ocasião, João Nuno Mendes adianta que a companhia aérea “tem de ter um orçamento temporal que seja capaz de mostrar que é viável no mercado durante dez anos”. O plano de reestruturação “terá de ser aprovado pela Comissão Europeia e nessa altura terá de ser claro o quadro de capitalização da empresa”, isso será importante para mostrar a credibilidade da TAP (Eco).

Em 2020.07.14, PNS:

– “Segue-se, agora, a reestruturação da empresa. Esta reestruturação, note-se, teria sempre de acontecer pelo impacto que a pandemia está a ter no setor da aviação; se não fizesse parte das condições da Comissão Europeia, ela seria sempre imposta pelo mercado. Não é, pois, sério atribuí-la apenas à solução institucional que foi possível ao Governo encontrar com a Comissão, porque todas as companhias aéreas pelo mundo fora estão hoje a passar por processos similares.” (Observador).

**\* Recordar três factos e “pelo impacto da pandemia”**

É altura de recordar três factos:

– PNS levou o Estado a reestruturar e os contribuintes a capitalizar a TAP, em contradição com todas as propostas entre 2000 e 2010 e com a opção do governo PSD/CDS,

– Portugal e a TAP estão a pagar preço muito superior ao que teria sido o de uma reestruturação por público em privado no virar de 2018/19.

– o acionista Estado ter dado prioridade à crítica populista dos prémios por objetivos tirou esta reestruturação do seu campo de ação.

O “pelo impacto da pandemia” é constante em tudo o que segue e também serve escamotear que em 2019 a TAP já estava em situação que a remete para o Auxílio de Emergência Plano de Reestruturação e não para a linha de apoio às companhias afetadas pela pandemia. Em 2020.07.03 é PNS quem reconhece: “A empresa não só tinha capitais próprios negativos de 580 milhões de euros, como apresentou nos dois anos anteriores prejuízos inventados. Não sou eu que inventei a realidade da TAP. É o que é.” (Observador). Como diz o tantas vezes invocado “povo português”, tarde piaste.

#### **\* Partidos da Oposição não estão à altura das circunstâncias**

Em 2020.06.30, a reação dos partidos da Oposição mostra desconhecimento da Regulação Europeia. O PSD fala em auditoria ou plano de recuperação, um “estudo que justifique o encaixe financeiro”, em mais um exemplo de não tomar posição e não se expor à crítica. André Ventura não “percebe como se pode injetar os 1200 milhões de euros sem um plano de negócio”. O Bloco de Esquerda «exige contudo um “programa estratégico”, que defenda o interesse público do país, uma vez que só assim os portugueses conseguirão compreender que o seu “esforço coletivo está a ser usado para salvarguardar a TAP.”». O líder dos liberais «frisa que PNS não tem a capacidade de gerir este dossier, que se “exalta com grande facilidade”, assim como “não tem uma visão clara” sobre o futuro da TAP (Expresso).

#### **\* Negociação entre Estado e Consórcio sobre os €1.200 milhões**

Na base de tudo está o acionista Estado querer os privados fora da TAP e estes não estarem dispostos a injetar os 45% de €1.200 milhões que lhes compete.

Há uma tentativa de conciliação, quando em 2020.06.29, «Neeleman aceita já o Estado na comissão executiva da TAP» e “Estamos também disponíveis para capitalizar os nossos créditos na companhia no momento da aprovação do plano de reestruturação que será negociado com a Comissão Europeia”. Afirma “O nosso empenho é o mesmo de 2015, quando ganhámos a privatização e salvámos a TAP de uma situação de insolvência” e “O nosso foco não é apenas garantir que a TAP sobreviva, mas que recupere a rota de crescimento que vinha percorrendo e que prospere para que possamos cuidar dos nossos trabalhadores e clientes” (Expresso).

Em 2020.07.14, na opinião de PNS no Observador,

“Não faria nenhum sentido, por isso, o Governo deixar que fosse a Comissão Executiva, em que dois dos três elementos foram indicados por David Neeleman (entre eles o CEO), a conduzir a reestruturação e a construção do novo plano estratégico da empresa. Alguma empresa privada deixaria a sua reestruturação nas mãos de uma gestão em quem o acionista maioritário não confia?”.

O governo exige que a Azul converta o empréstimo de €90 milhões à TAP em capital e «Quanto às prestações acessórias, o governo quer que os privados deixem cair uma cláusula que lhes permite retirar 227,5 milhões de euros que emprestaram à empresa no caso de o Estado reforçar o seu capital na TAP – algo que é provável atendendo a que parte do empréstimo de 1,2 mil milhões de euros deverá ser transformado em capital.» (Expresso).

Em português corrente, a Reversão converteu o que era equivalente a capital com 30 anos de proteção, em suprimento, isto é, uma dívida da Empresa para com os privados, como veremos a seguir (ver 6.4).

### **\* Nacionalização da TAP como argumento de negociação**

Em 2020.06.30, o título do Expresso não é sensacionalista: “TAP vai ser nacionalizada”, “resultado da falta de acordo entre o Estado e os acionistas privados em torno do empréstimo de 1,2 mil milhões de euros à companhia aérea.”. Citamos o semanário:

– «As negociações incidiram sobre uma cláusula que permite aos privados recuperarem o dinheiro que emprestaram [esta palavra é um erro, como] à TAP através de prestações acessórias (227 milhões de

euros) no caso de o Estado reforçar a sua posição acionista na empresa. O governo exigiu que essa cláusula caísse, Neeleman recusou, foi negociada uma redução desse montante, mas mesmo assim a diferença de posições inviabilizou o acordo.»

Nunca é demais sublinhar que o Contrato de Venda Direta e o Acordo de Compromissos Estratégicos não contemplam “empréstimo”, mas sim uma prestação equivalente a capital por não poder ser mobilizada antes de passados trinta anos. Pedro Nuno Santos: “Espero que se encontre uma saída acordada que garanta paz à TAP e evite litígios futuros”, acrescentou, garantindo que “estamos preparados para tudo”. “Não vamos ceder nas nossas condições e estamos preparados para intervir e salvar empresa” (Expresso).

#### **\* Acordo entre Neeleman e o Estado**

Em 2020.07.03, o impasse terminou e o Governo acordou com os acionistas privados o reforço da participação na TAP para 72,5%. Paga €55 milhões a David Neeleman, com Humberto Pedrosa a ficar com 22,5%. E «o CEO, Antonoaldo Neves, sai “de imediato” da gestão da empresa». Lembram-se da firme oposição de Antonoaldo Neves às pressões do ministro sobre não pagar os prémios (ver 7.2)?

A negociação não foi fácil. No texto de opinião publicado no Observador (2020.07.14, ver capítulo 6), o ministro escreve:

– “Se não fosse possível chegar a um acordo negociado e que acautelasse o interesse público, o Estado estava disposto a nacionalizar a empresa. [...] A nacionalização, assim, não tinha nada de ideológico, mas de instrumental. E essa ameaça foi eficaz: não foi por acaso que foi quando tudo estava pronto para a empresa ser nacionalizada – o decreto-lei da nacionalização estava pronto a ser votado pelos ministros – que David Neeleman e a Azul aceitaram as condições do Estado.”

Em 2020.07.03, o Governo chega a acordo com os acionistas privados. O Estado reforça na empresa, com a aquisição da participação de David Neeleman, por 55 milhões de euros, de 50% para 72,5%. Neeleman apresentou renúncia ao cargo de Vogal do Conselho de Administração com efeitos a 2 de outubro de 2020.

No mesmo dia, António Costa saúda alinhamento com Humberto Pedrosa:

– “Felizmente houve acordo [que] leva à saída de um dos sócios [a parte de David Neeleman], mas permite a manutenção do sócio nacional, com quem tivemos sempre uma relação muito construtiva e que tem dado uma contribuição muito positiva à empresa. Agora, na relação societária que manteremos com o senhor Humberto Pedrosa e com o seu grupo, a TAP tem condições não só para estabilizar, mas também para recuperar e relançar-se” (TSF).

**\* “No imediato, CEO da TAP terá de ser substituído”**

Em 2020.07.02, o governante indicou que Antonaldo Neves abandonará a presidência executiva da Comissão Executiva em breve e “Faremos um processo de seleção contratando uma empresa que tem no quadro da sua atividade procurar no mercado internacional uma equipa qualificada para gerir a TAP” porque “a TAP precisa de uma gestão qualificada e a TAP terá uma gestão qualificada”. Será encontrada uma equipa transitória e “No imediato, o CEO da TAP terá de ser substituído”. (DVivo).

Em 2020.07.30, «Ramiro Sequeira vai ser o novo CEO da TAP», era Diretor Executivo da Operações da companhia desde 2018 (Eco). Em 2020.08.15, Antonaldo e Governo ainda sem acordo para a saída. O impasse “tem implicações potenciais mais sérias, pois a TAP está no meio de uma crise absoluta do sector e a semanas de ter de iniciar as negociações internas para o plano de reestruturação que terá de entregar até ao fim do ano em Bruxelas.» (Expresso).

Só em 16 de setembro, Antonaldo Neves é substituído por Ramiro Sequeira, passados dois meses e meio sobre o ministerial “no imediato”, e exemplo premonitório de casos futuros.

**\* Pedro Nuno Santos explica os €55 milhões pagos a Neeleman**

Em 2020.07.14, um artigo de opinião de Pedro Nuno Santos

– “Por 55 milhões de euros, o Estado comprou direitos sociais (22,5%, passando dos 50% para os 72,5%), direitos económicos (que passam a estar alinhados com os direitos sociais), e direitos de saída,

com os acionistas privados a prescindirem de levantar os 224 milhões de euros que têm na empresa em suprimentos [o sublinhado é nosso], enquanto se garante que a Azul abdicou da convertibilidade das obrigações (no valor de 90 milhões), evitando que possa, no futuro, regressar como acionista da empresa. Esta pareceu ao Governo a solução que, perante a urgência vivida pela companhia, melhor acautela o interesse público.” (Observador). O Decreto-Lei n.º 39-B/2020 de 16 de julho confirma este acordo.

O ministro, sempre tão lesto a criticar a privatização de 2015, deixa passar em branco o governo PS ter retirado a proteção de 30 anos, uma das suas bases.

Na CPI, há dois factos curiosos:

– ninguém parecia conhecer a explicação para o Estado ter de negociar com Neeleman, fruto da decisão política de reverter a privatização,

– vozes múltiplas queriam explicação racional, objetiva e científica dos €55 milhões, afinal ponto a que chegam as duas partes por negociação.

### **\* “O apoio público à TAP: uma decisão necessária”**

Em 2020.07.14, com Neeleman fora, Humberto Pedrosa a gerir o silêncio e um CEO que não levanta ondas, o ministro tem a TAP à sua disposição. Em artigo de opinião no Observador, explica o que vai ser a sua política, “O apoio público à TAP: uma decisão necessária”.

Depois de uma parte confusa sobre a negociação da saída Neeleman que descrevemos antes, o Auxílio de Estado a autorizar pela Comissão e a escolha de uma entre quatro opções, passa a justificar a que implica investir soma avultada na TAP. A TAP transportou 17 milhões de passageiros, 33% do total dos aeroportos, exporta €2.600 milhões, sendo “central par o equilíbrio das contas externas” e 80% dos turistas chegam de avião. Tem 10.600 trabalhadores e paga €750 milhões em salários “dos quais mais de €300 milhões em impostos e contribuições”. O emprego indireto gerado pela TAP é de 100.000 postos de trabalho, €1.500 milhões em salário e €1.800 milhões em impostos e contribuições. A TAP comprou €1.200 milhões “a mais de mil empresas nacionais” e dá o detalhe (Observador).

Exaltar exportações sem referir importações e “efeito indireto” sem explicitar a mais valia acrescentada faz deste texto algo de inaceitável em aluno do 1.º ano de Economia. Num País onde há excessos de estudos, falta o da contribuição da TAP para a Economia e Turismo por Escola de Economia de primeira linha (ver 4.1).

Resta uma pergunta ainda sem resposta:

– como é possível justificar investimento público de €3.200 milhões em base tão frágil?

Nesta fase do seu processo de aprendizagem no local de trabalho, o ministro ainda não refere a importância da TAP para o turismo nem o valer por si só como geradora de valor para os portugueses, argumentos que virão no embelezamento do seu discurso político.

#### **\* O legado de David Neeleman**

Pedro Nuno Santos expulsa da TAP um prestigiado profundo conhecedor do transporte aéreo (ver 5.5). Os resultados de 2018 e 2019, e a previsão de 2020 mostram o desastre que foi o CEO Antonoaldo Neves na gestão. Neeleman é o primeiro responsável por estes resultados e pela nomeação.

Este desastre não pode ser escamoteado, mas não pode servir para escamotear a obra de Neeleman na TAP.

O consórcio AG adquire por €10 milhões o Grupo TAP avaliado entre €-36 e €-512 milhões. Depois, o consórcio

– salva a TAP de insolvência que, desta vez, ia mesmo acontecer por estar em rutura de pagamentos... e nem sequer a extrema-esquerda reconhece o ter evitado uma catástrofe social,

– capitaliza a Empresa em \$227 milhões,

– em seis meses alarga o hub de Lisboa aos EUA, passo decisivo para a sustentabilidade da Empresa a enfrentar a queda do mercado brasileiro,

– renova a frota com aviões eficientes e adequados ao tráfego da TAP.

Em 2019/20, o Grupo TAP é avaliado entre €800 e €1.000 milhões pelo Grupo Lufthansa.

O lado positivo do tempo de Neeleman é ainda ilustrado pelas figuras 7.2 e 7.3, que apresentam a variação de indicadores pertinentes entre 2015/2019.

Indicador	Unidade	2015	2019	Varição
 <b>Passageiros</b>	Milhões	10,6	17,0 <sup>2</sup>	+60%
 <b>NPS</b>	Balanco entre promotores e detratores	22 (2017)	41 <sup>3</sup>	+86%
 <b>Colaboradores</b>	(excluindo M&E Brasil e SPdH)	8.584 <sup>4</sup>	10.167 <sup>3</sup>	+18%
 <b>Frota</b>	Aeronaves no fim do período	75	106 <sup>2</sup>	+41%
 <b>Destinos</b>	Aeroportos	81	94 <sup>3</sup>	+16%
 <b>Número de Voos</b>	Mil	110	137 <sup>2</sup>	+25%
 <b>América do Norte</b>	Frequências	16	56 <sup>5</sup>	x3,5
	Destinos	2	8 <sup>4</sup>	x4,0
 <b>Brasil</b>	Frequências	77	85 <sup>4</sup>	+10%
 <b>LIS-OPO</b>	Mil Assentos	545	1.160 <sup>2</sup>	x2,1
 <b>Madeira</b>	Mil Assentos	896	990 <sup>2</sup>	+10%
 <b>Açores</b>	Mil Assentos	278	600 <sup>2</sup>	x2,1
 <b>Faro<sup>6</sup></b>	Mil Assentos	279	400 <sup>2</sup>	+43%
 <b>Volume de Negócios<sup>7</sup></b>	M€	2.475 <sup>8</sup>	3.354 <sup>2</sup>	+36%
 <b>EBITDAR</b>	M€	113 <sup>9</sup>	465 <sup>2</sup>	x4,1
 <b>Impostos e contribuições sociais<sup>6,10</sup></b>	M€	257	330 <sup>2</sup>	+28%
 <b>Peso da dívida<sup>11</sup></b>	Rácio <sup>12</sup>	11x	5-6x <sup>2</sup>	-50%

Figura 7.2 – Variação 2015/2019 de indicadores pertinentes

Fonte – Em “Uma mentira dita muitas vezes não passa a ser verdade”, opinião de David Neeleman, Observador de 2023.06.14, com base no documento Transformação TAP, da TAP.

<sup>2</sup> Estimado atingir no final de 2019.

<sup>3</sup> No final do primeiro semestre de 2019.

<sup>4</sup> Exclui colaboradores das Lojas Francas (assumidos 359), cuja participação foi vendida no final de 2016

<sup>5</sup> No final de setembro de 2019.

<sup>6</sup> Número de assentos entre Lisboa e Faro.

<sup>7</sup> Consolidado.

<sup>8</sup> Valor reexpresso no Relatório e Contas de 2016.

<sup>9</sup> Soma de 35,9 milhões de euros de Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos (excl. gastos não recorrentes) com 77,6 milhões de euros de rendas e alugueres em 2015 (R&C TAP SGPS 2016).

<sup>10</sup> Valor pago, não deduzido do valor recebido em impostos.

<sup>11</sup> Dívida referente à TAP SA (dívida mais relevante não considerada é o empréstimo obrigacionista subscrito pela Azul e pela Parpública, que tem opção de conversão em capital).

<sup>12</sup> Peso da dívida é medido no setor como Dívida Líquida Ajustada / EBITDAR, no final de cada ano.

Figura 7.3 – Notas à figura 7.2. Mesma fonte.

## 7.10. Conselho Administração e Comissão Executiva da TAP SGPS SA

No Conselho de Administração, Antonoaldo Neves renuncia ao cargo de vogal do Conselho de Administração em 2020.09.16 e Ramiro Sequeira é cooptado com efeito a 2020.09.17 para o período remanescente do triénio 2018-2020. David Neeleman apresentou renúncia ao cargo de vogal do com efeitos a 2 de outubro de 2020. Na Comissão Executiva, Ramiro Sequeira é nomeado Presidente a 2020.09.17 e Alexandra Reis é nomeada vogal em 2020.09.30.

Em 2020.10.01, «Pedrosas Saem Humberto e David Pedrosa renunciam aos cargos na administração na TAP». Motivo das renúncias prende-se com eventuais implicações, em avaliação, nas atividades desenvolvidas pelo Grupo Barraqueiro, da prevista reorganização da participação acionista na TAP, SGPS do Estado Português (Sábado). Em reunião da Assembleia Geral de 30 de setembro de 2020, após a renúncia de Humberto e David Pedrosa são cooptados José Rodrigues e Alexandra Reis para o período remanescente do triénio 2018-2020.

## **8. Pedro Nuno Santos – de vitória em vitória até à saída sem glória**

Ejetado Neeleman, é finalizado o Plano de Reestruturação no maior segredo e, no tempo fixado pela Comissão, é entregue em Bruxelas.

Sucedem-se mensagens de otimismo sobre rápida aprovação do Plano, perturbado pelo incidente da Ryanair e deitado a terra por Carta da Comissão que o ‘chumba’ e dá prazo de um mês para salvar a honra. Presidente e governo minimizam a dureza da carta.

Entretanto, chegam cortes a sério nas despesas de pessoal com os Acordos de Emergência validos até 2024 e um despedimento coletivo.

Faz um ano que a SAS anunciou cortes mais violentos, porque responde a acionistas e o ministro não liga aos contribuintes, invocando o “povo português”.

Pelo verão, o ministro tira da cartola não um coelho, mas a privatização da TAP pela Lufthansa de preferência.

No Verão, a TAP tem CEO recrutada por empresa internacional e que forma equipa à sua escolha.

O Plano é aprovado, a TAP tem garantidos €3.200 de injeção de capital, que responde ao que precisa para sanear as contas, dote para aliciar candidatos à privatização e almofada para os dez anos sem novo Auxílio de Estado.

A CEO quer impor um Acordo de Empresa ligado à produtividade e indispensável à sua sustentabilidade e que substitua os Acordos de Emergência. O processo atrasa, é interrompido pela política e o seu calendário vai colidir com o da privatização.

Privatização é objeto de saraivada de notícias e pouca informação, sinal de ausência de estratégia consistente.

Presidente do Conselho e da Comissão Executiva são demitidos por falta grave. Há instabilidade que um novo e auspicioso Presidente e CEO terá de ultrapassar.

## **8.1. Auxílio de Estado – decisões políticas em Portugal**

### **\* Elaborar o Plano de Reestruturação e se a TAP desaparecesse**

Dada a instabilidade do Conselho de Administração e Comissão Executiva da TAP, e do papel decisivo do ministério das Finanças, o ministério das Finanças, apoiado pelo Boston Consulting Group, assegura os trabalhos, de que o futuro da TAP vai depender. O ministro, reafirma a sua linha, “é absolutamente natural que o acionista Estado tenha de se sentir confortável com quem gere a empresa durante o período da sua execução.” (Observador 2020.07.14).

Em 2020.11.11, o ministro da Economia Pedro Siza Vieira talvez exagere “Deixar desaparecer a TAP era como deixar desaparecer a Autoeuropa ou pior” (Eco). Em 2020.12.19, há análise divergente que revela o espírito da época e à qual ninguém liga

– «Se a TAP desaparecesse, o impacto seria forte no turismo, no emprego e na oferta de destinos. O país tornar-se-ia mais periférico. Mas outras companhias tomariam o seu lugar».

Importa esclarecer que ninguém propôs o desaparecimento súbito da TAP e a deixar um vazio que nada preencheria. O governo deu cobertura à política do ministro que excluiu à priori a alternativa de insolvência controlada da TAP. E excluiu David Neeleman, o único responsável capaz de estruturar uma solução alternativa (ver capítulo 6).

### **\* Entretanto na Portugália e Azul**

Em 2020.12.18, o ministro continua a sua aprendizagem no local de trabalho, «“A Portugália nunca atingirá o custo unitário de uma low cost, mas nós sabemos que entre as low cost e as companhias de bandeira há um segmento de mercado que pode ser explorado”. E boas notícias «a Portugália vai duplicar a frota, não vai despedir e vai contratar mais trabalhadores.».

Entretanto, duas notícias sobre a atividade da TAP. Em 2020.12.04, «Azul tem parceria com a TAP no Brasil ‘pendurada’». Parceria é considerada arriscada por quadros da TAP, mas admitida como vantajosa pela gestão. Processo será adiado» (Expresso). Em 2020.12.18,

«Portugália vai mudar de nome para TAP Express» «A Portugália vai ser uma peça central na estratégia da nova TAP. Com uma operação mais barata, a companhia vai assumir um novo protagonismo.» (Expresso).

### **\* Situação económica difícil e medidas voluntárias**

Em 2020.09.15, «Pedro Nuno Santos reúne-se com sindicatos e avisa que a TAP tem pela frente “muitos e pesados sacrifícios”» (Expresso). Em 2020.10.10, «Deutsche Bank escolhido para assessor da TAP» com a missão de provar se a TAP reestruturada poderá levantar dívida no mercado ou se terá de arranjar um eventual parceiro. São cenários virtuais, mas que têm de ser apresentados (Expresso).

Sucedem-se as notícias:

– em 2020.11.26, «Reestruturação da TAP prevê saída de 2.000 pessoas e corte mínimo de 20% nas remunerações» (Eco),

– em 2020.12.04, «Trabalhadores da TAP surpreendidos com agressividade do plano de reestruturação. Pedro Nuno Santos com margem reduzida para negociar» (Expresso),

– em 2021.01.14, TAP, S. A., a Portugália, S. A., e a Cateringpor, S. A. São declaradas em situação económica difícil.

Em síntese, sacrifícios temporários são pedidos aos trabalhadores, que ganham a garantia dos postos de trabalho, com exceções limitadas. Este estatuto é renovado em 2021.12.29 e em 2022.12.28. A negociação dos novos Acordos de Empresa está no amago desta renovação do prazo [ver a seguir].

Entre fevereiro e junho de 2021, medidas laborais de adesão voluntária para os Colaboradores da TAP permitem que o número de trabalhadores elegíveis para medidas unilaterais fosse reduzido para 124 trabalhadores (94% face ao número previsto inicialmente e imposto pelo Plano de Reestruturação), tendo este número sido reduzido para 62 trabalhadores.

### **\* Acordos de Emergência**

Em conformidade com a determinação da “situação económica difícil”, foi desenvolvido processo de negociação conjunta entre sindicatos, administração e Estado Português para fechar “acordos de emergência”, procurando-se de encontrar uma solução consensual sobre a forma de viabilizar a reestruturação e recuperação da TAP. Os sindicatos que representam uma vasta maioria dos trabalhadores da TAP ratificaram os “Acordos de Emergência”), que entraram em vigor a 1 de março de 2021. Os trabalhadores não sindicalizados beneficiaram de um regime sucedâneo em tudo igual aos Acordos de Emergência em vigor no seu grupo profissional.

Em 2021.02.07, «Todos os sindicatos, incluindo o SITAVA, afeto à CGTP, chegaram a um acordo com a TAP e o Governo. Está assegurada a paz social para um plano de reestruturação que tem de passar ainda por Bruxelas.». Os acordos pressupõem cortes salariais agravados e rescisões amigáveis como contrapartida de planos agressivos de despedimento coletivo. Segundo uma ‘fonte’, “Agora, a sublinhar a responsabilidade de todas as associações sindicais. Devem ser elogiados, porque tiveram um enorme sentido de responsabilidade. Nunca tinha visto” (Eco).

Esta paz social é necessária, mas conjuntural por estar ligada a Acordos de Emergência que pouco têm a ver com a revisão estrutural do Acordo de Empresa indispensável à sua sustentabilidade (ver 7.2).

### **\* Despedimento coletivo e ministro a apoiar**

A continuação da execução do Plano de Reestruturação levou a que, em 8 de julho de 2021, a TAP S.A. tivesse iniciado um procedimento de despedimento coletivo.

Em 2021.04.22, «TAP identificou 500 trabalhadores para despedimento coletivo».

O ministro esquece por momentos a tendência esquerda radical que é a sua:

– “Quando ouvimos dizer que os trabalhadores têm sido colocados entre a espada e a parede... A verdade é que a empresa é que está

entre a espada e a parede. A necessidade de reduzir o custo com pessoal, de reduzir o número de efetivos tem apenas como objetivo que a empresa se salve. Portanto, o despedimento coletivo é uma necessidade que se enquadra num plano de reestruturação” (Observador).

Em 2021.06.28, «Despedimento coletivo de 200 trabalhadores da TAP pode arrastar-se até 2022». «“[O despedimento coletivo] é uma hipótese desde o início, como é sabido”, admitiu o ministro das Infraestruturas Pedro Nuno Santos, esta segunda-feira. “Nós estamos num processo muito complexo da vida da TAP, que precisa de passar por uma reestruturação muito séria”, afirmou, sublinhando que “qualquer processo de reestruturação é, infelizmente, muito agressivo”.». «É uma diminuição face aos 2.000 que estavam inicialmente previstos conseguida graças à implementação dos acordos de emergência e à adesão a medidas voluntárias.» (Eco).

#### **\* Em 2021.02.23 Miguel Frasquilho no Parlamento**

Em 2021.02.23, Miguel Frasquilho é chamado à comissão de Economia, Inovação, Obras Públicas e Habitação. Alimenta a ilusão da “coesão territorial”:

– a TAP “está determinada em promover a coesão do território a nível nacional”, “Nunca perdendo de vista o hub de Lisboa, queremos reforçar a operação do Porto, de Faro e das ilhas da Madeira e dos Açores” e “A TAP não quer, nem vai desinvestir na operação do Porto”.

Sobre o pessoal é direto: “A TAP vai ter de ser uma empresa sustentável e rentável. Não vamos estar em 2025 ao mesmo nível de massa salarial que estávamos em 2019. Deve ser claro para que não haja mal-entendidos”. Por fim, informação a reter nos dias e hoje “de 2024 para 2025 haverá um crescimento da massa salarial em cerca de 20%”, nada dizendo sobre se tal é sustentável. (Expresso).

#### **\* “competitividade externa da economia e das empresas europeias”**

Em 2021.06.02 e em artigo de opinião, o ministro conclui: “Se no início da UE foi necessário criar um mercado interno e se, para isso,

teve de se adotar um conjunto de regras em matéria de concorrência e auxílio de Estado, hoje precisamos de nos concentrar na competitividade externa da economia e das empresas europeias. E, para isso, precisamos de novas regras da concorrência e de auxílio de Estado que não obstruam o desenvolvimento e a competitividade externa das nossas empresas.” (JNegócios). O tema justifica debate, mas o ‘ministro da TAP’ talvez não seja o político indicado para o pretender abrir.

## **8.2. Auxílio de Estado – decisões da Comissão**

### **\* Ilusão de rápida aprovação do Plano e litígio com Ryanair**

Em dezembro de 2020, Portugal apresenta o plano de reestruturação da TAP, com Auxílio de Estado até 3.700 milhões. Apesar das férias e do timing próprio às decisões da Comissão, o Governo envia primeira mensagem de otimismo: ‘Plano aprovado antes do fim de março’.

Em 2021.02.23, «Negociação da TAP em Bruxelas derrapa para depois de março» e Miguel Frاسquilho “é visto como sendo credível, cuidadoso e resiliente.” Para o presidente não executivo, “não passa pela cabeça que o plano não seja aprovado em Bruxelas” (Observador).

Em 2021.05.19, «O Tribunal de Justiça da UE anulou a decisão de Bruxelas sobre a ajuda do Estado TAP, que declarou este apoio compatível com o mercado interno. Ao mesmo tempo, suspendeu a anulação.» (Eco). O Tribunal considera que a decisão da Comissão não foi suficientemente fundamentada e dá prazo de dois meses para a resposta. O maior significado da Comissão é o de alertar que o percurso na Comissão não será tão fácil como a opinião dominante quer fazer crer.

Para o primeiro-ministro, ‘aparentemente é a Comissão Europeia que tem de prestar informações complementares’ e acrescenta: ‘Para já, não tem consequência nenhuma. Não significa nada, nenhum atraso. Vamos continuar a executar tudo como temos estado a executar.’ (Eco de 2021.05.21).

### \* O episódio Ryanair

Ainda em 2021.05.21, «Pedro Nuno Santos considera que o processo judicial da Ryanair contra a TAP se trata de uma “guerra comercial” de uma “empresa estrangeira” que se quer aproveitar de uma empresa nacional.»:

“É importante que tenhamos consciência de qual é a origem desta ação no Tribunal da União Europeia. A origem é uma guerra comercial entre uma companhia aérea – que aliás respeita pouco as legislações nacionais e já foi condenada pelo tribunal por desrespeito de direitos laborais no próprio tribunal do nosso país – que está a aproveitar o momento de grande dificuldade para o setor da aviação tentar ganhar negócio às companhias de bandeira.

É uma empresa estrangeira que quer ganhar negócio a outras empresas e que encetou uma ação contra o auxílio a uma empresa pública. Os portugueses e o Governo português devem defender o interesse nacional e do seu povo.” (Eco).

O povo, sempre a invocar em vão o povo.

Em 2021.05.26, Michael O’Leary, fundador e CEO da Ryanair, «Sobre a acusação de aproveitamento, O’Leary responde, em comunicado:

– “Chama-se concorrência.”

E mais, “Durante a chamada telefónica, o ministro [Pedro Nuno Santos] disse que Portugal tem o direito de investir na TAP. A Ryanair concorda que Portugal tem esse ‘direito’, mas não acredita que três mil milhões de euros dos escassos fundos dos contribuintes portugueses devem ser desviados de investir em escolas, hospitais e outras infraestruturas bastante necessárias para subsidiar uma companhia aérea falhada e com preços altos como a TAP” (Eco).

Não lembra a nenhum ministro discutir com O’Leary ao telefone, mas lembrou a PNS. E fá-lo com afirmações de nacionalismo vácuo em mercado que, goste-se ou não e nós não escondemos que gostamos, é de livre concorrência e forte regulação. O ministro reage muito mal à concorrência.

**\* Investigação aprofundada – sublimar o balde de água fria**

Em carta de 16 de julho ao Governo português,

– “a Comissão conclui que, nesta fase, o auxílio à reestruturação não parece ir ao encontro das condições de compatibilidade com o mercado interno”.

Em português corrente, ‘chumba’ o plano. Para evitar a imediata falência da TAP, a Comissão dá prazo de um mês (termo a 16 de agosto) à República Portuguesa para submeter comentários e prestar informação (ver a seguir) que a ajudem a avaliar a compatibilidade do auxílio de reestruturação com as condições aplicáveis.

Cai por terra a ilusão alimentada por Governo, TAP e Presidente da República sobre a aprovação fácil do plano. Fica claro que ou se iludiram e nos iludiram ou não nos disseram a verdade. É grave, mas já ninguém protesta.

A palavra de ordem parece ser a de sublimar a decisão da Comissão em algo de agradável ao ‘povo português’. Em 2021.07.16, os ministros das Finanças e Infraestruturas e Habitação continuam a iludir o ‘povo português’ que tanto defendem. Por exemplo, “a Comissão decidiu assim reforçar a fundamentação da sua decisão de junho de 2020, em conformidade com o acórdão do Tribunal Geral da União Europeia”,

– quanto à abertura de uma investigação aprofundada ao plano de reestruturação da companhia aérea, o Executivo considera que “esta é uma importante etapa para a Comissão Europeia tornar mais sólida, nomeadamente do ponto de vista jurídico, as soluções que vierem a ser encontradas para assegurar a viabilidade futura da TAP sem a dependência de recursos públicos”,

– em 20 de julho no Parlamento, o ministro reduz a ‘investigação aprofundada’ e ‘consulta pública’ a ‘dar robustez jurídica ao que estamos a fazer’. Omite ser quase certo que ‘investigação aprofundada’ e ‘consulta pública’ terão consequências gravosas para a TAP, que admite ao referir que ‘a redução que foi feita não é suficiente’.

Neste sublimar, o pico é atingido pelo Presidente da República ao chamar de ‘monitorização’ à investigação da Comissão: ‘we have also opened an investigation into the restructuring aid notified by Portugal’.

**\* 2021.12.21 – Comissão Aprova Auxílio de Estado**

A Comissão aprova o auxílio à reestruturação que a República Portuguesa tenciona conceder ao Grupo TAP através de medidas num montante de €2.550 milhões de euros, compatível com o mercado interno, sob reserva das condições do Plano.

A República Portuguesa assegura que o Grupo TAP e filiais apliquem integralmente, nos prazos previstos, as medidas constantes do plano de reestruturação descrito na presente decisão e as distorções da concorrência. Mais concretamente

- alienar integralmente a participação na SPdH (Grounforce) e na Catering de Portugal, S.A.

- limitar a frota da TAP Air Portugal a [90-100] aeronaves no máximo;

- disponibilizar a transferência de dezoito faixas horárias diárias no aeroporto de Lisboa;

- abster-se de adquirir ações em qualquer empresa, exceto sob reserva de a Comissão aprovar a aquisição;

- abster-se de divulgar o apoio estatal como uma vantagem concorrencial quando comercializar os seus produtos e serviços.

De seis em seis meses e até ao termo do período de reestruturação, em 31 de dezembro de 2025, a República Portuguesa apresenta à Comissão relatórios periódicos sobre a execução do plano de reestruturação.

**\* Opções políticas na base da Decisão da Comissão**

No caso da TAP e nas condições do momento, a Comissão, mesmo havendo base para isso, nunca declararia ilegal o Auxílio de Estado à TAP por tal implicar a insolvência da Empresa. Este contemporizar com a Crise não explica por si só a decisão sobre a Alitalia, como vemos a seguir. Entre a Carta de julho e a Decisão de dezembro, há um abrandar de tom da Comissão que, em nossa opinião, só parcialmente se deve ao trabalho, meritório reconheça-se, das autoridades portuguesas.

A Comissão não segue o “princípio do operador da economia de mercado” que identifica a presença do Estado no caso de investimentos públicos em injeção de capital, como é o caso. Trata-se de avaliar quando, em circunstâncias similares, um investidor privado de dimensão comparável e operando em condições normais de economia de mercado teria feito o mesmo investimento. No caso da ITA, esta deve respeitar o Market Economy Operator Principle (MEOP) e o capital do Estado (€1.350 milhões) deve ser remunerado como se fosse um investidor privado.

Esta opção seria fatal à TAP e a Comissão não a aplica. Resta à Comissão considerar:

– “o beneficiário desempenha indubitavelmente um papel fundamental na economia portuguesa, não só para o desenvolvimento do turismo e a conectividade com os países lusófonos, mas também para o emprego.” (#110).

Em nota de rodapé, “a TAP SGPS contribuiu com 3,3 mil milhões de euros para o PIB português (representando 1,2% do PIB total do país) e com 300 milhões de euros em impostos diretos e contribuições sociais. O contributo da TAP SGPS para as exportações portuguesas ascende a perto de 2,6 mil milhões de euros, ao passo que o valor dos serviços e bens adquiridos pela TAP SGPS a mais de 1 000 fornecedores nacionais equivale a perto de 1,3 mil milhões de euros.”.

Recordamos a falta faz o estudo sobre a importância da TAP na economia e sociedade por escola de Economia de primeira linha.

Mais,

– a “TAP Air Portugal apoia de forma decisiva e significativa o crescimento económico de uma das atividades económicas mais relevantes para Portugal: o turismo. Especificamente, um segmento importante de empresas portuguesas – ou seja, hotéis, restaurantes, eventos sociais e culturais, lojas de venda a retalho e outras atividades turísticas, particularmente presentes nas regiões da Grande Lisboa e do Grande Porto e no Algarve – teria mais dificuldades em sobreviver à crise sem o apoio das atividades da TAP Air Portugal que atraem viajantes.” (#202).

Nestes textos, o mais em contradição com a realidade é o contributo da TAP para uma variedade de atividades no Grande Porto e Algarve e mesmo na Grande Lisboa.

### 8.3. Considerações em torno da Decisão da Comissão

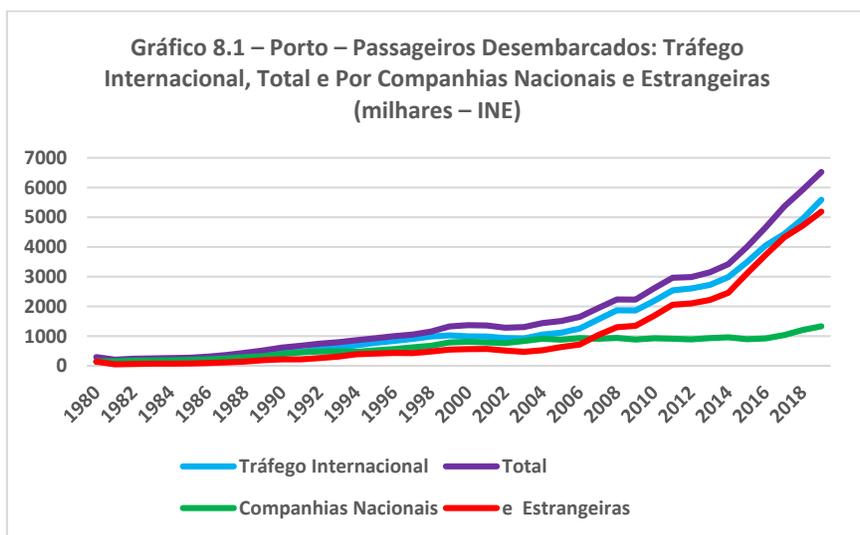
#### \* Importância da TAP para a economia e turismo

Os gráficos que seguem são até 2019, que não aparece no eixo. Não damos os números de 2022 por o INE ainda os não ter disponibilizado. Não analisamos os dois anos da Pandemia para não complicar o texto.

Estes gráficos ilustram a realidade e contradizem o slogan tantas vezes repetido que fez eco em Bruxelas, segundo o qual a importância da TAP para o turismo é decisiva. A realidade é diferente. O leitor fica vacinado contra algum discurso político.

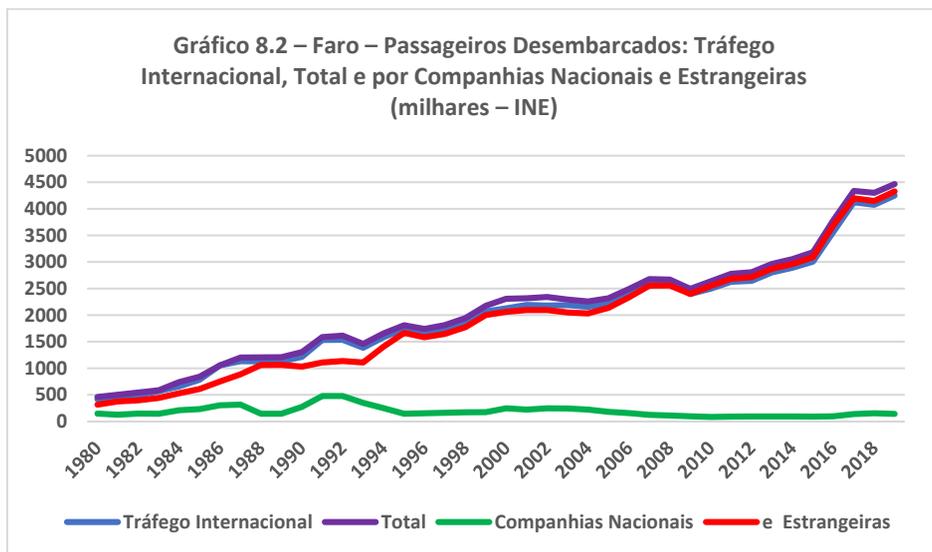
O recurso ao indicador Passageiros Desembarcados em Tráfego Internacional visa destacar o Turismo Recetor que gera Receita na Balança de Pagamentos. Deixamos de fora o Turismo Emissor que gera Despesa de Turismo na Balança de Pagamentos.

O gráfico 8.1 ilustra como a TAP não participou no extraordinário crescimento do tráfego aéreo internacional no aeroporto do Porto, dinamizado pelas companhias low cost.



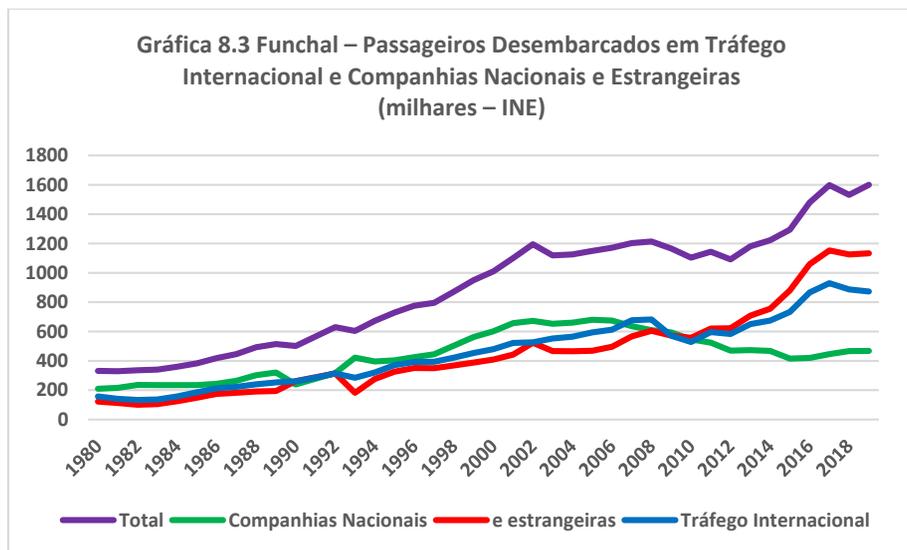
Fonte – Elaboração própria com base em INE-Estatísticas dos Transportes e Comunicações.

O gráfico 8.2, ilustra como a TAP é insignificante no aeroporto de Faro. O desenvolvimento do turismo neste destino regional assentou nos voos fretados dos Operadores Turísticas de pacotes de férias até ao final do século. Depois, assenta nas companhias low cost. A TAP tem importância simbólica.



Fonte – Elaboração própria com base em INE-Estatísticas dos Transportes e Comunicações.

No Funchal (Gráfico 8.3), as Companhias Nacionais perdem importância. As estrangeiras ganham e o seu crescimento explica o do tráfego internacional e o do aeroporto. É menos acentuado, mas é o mesmo paradigma. O valor de 2022 vai permitir analisar o ‘efeito Ryanair’, que começou a voar para o Funchal. O gráfico indicia as companhias estrangeiras dominam quase completamente o tráfego internacional, havendo muito poucos voos internacionais por companhias nacionais. Verificámos, mas ainda temos alguma dúvida sobre este facto.



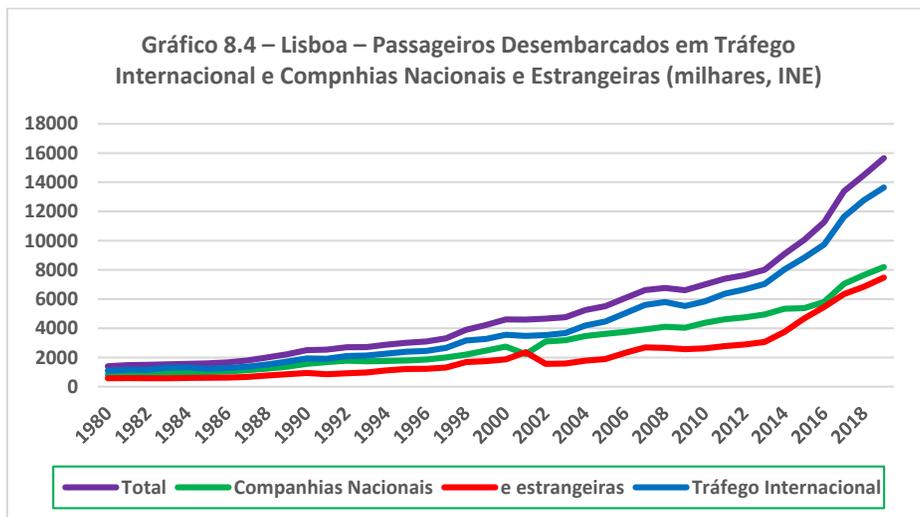
Fonte – Elaboração própria com base em INE-Estatísticas dos Transportes e Comunicações.

Em Lisboa, o crescimento do tráfego do aeroporto é também explicado pelo Tráfego Internacional, com este assenta mais em companhias nacionais do que estrangeiras. Este ‘mais’ tem de ser temperado por

- um turista no hub da TAP conta como dois desembarques e o seu contributo para a economia é apenas indireto (ver 1.5),

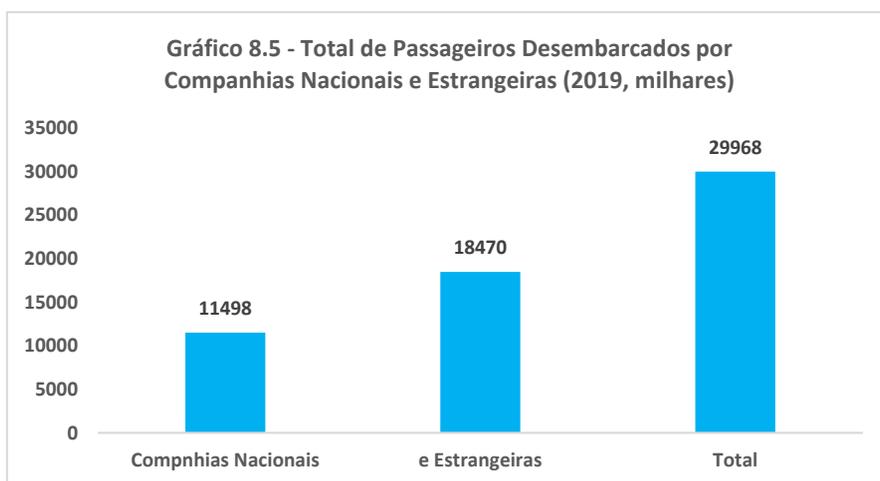
- os turistas portugueses, em voos charter ou não, para o estrangeiro têm no caso de Lisboa importância mais relevante do que nos outros aeroportos.

Em conclusão, as companhias estrangeiras contribuem mais do que a TAP para as indústrias do turismo, o que é normal.



Fonte – Elaboração própria com base em INE-Estatísticas dos Transportes e Comunicações.

Em 2019 e em todos os aeroportos do País, as Companhias Estrangeiras transportam 61,6% dos Passageiros Desembarcados (gráfico 8.5). A diferença com a TAP, a mais importante das Companhias Nacionais, é normal.



Fonte – Elaboração própria com base em INE-Estatísticas dos Transportes e Comunicações.

**\* “O destinatário da intervenção na TAP é a economia portuguesa”**

Em 2021.12.23, PNS dá entrevista ao Eco. Interrogado sobre “Porque é que vale a pena pedir aos contribuintes 3,2 mil milhões de euros para injetar na companhia aérea?”, responde:

– “Por razões que têm a ver com a nossa economia e não com a TAP. Um dos maiores erros que se comete sobre este debate e que a Iniciativa Liberal e os liberais em geral cometem é olharem para a intervenção que está a ser feita tendo a TAP como destino final. A TAP não é o destino final desta intervenção e é por isso que todas as análises críticas que têm sido feitas são erradas. O destinatário desta intervenção é a economia portuguesa. O fim da TAP teria um efeito cascata sobre toda a economia, com graves prejuízos para os portugueses.”,

– a “E teria mesmo”, responde Teria mesmo? “Claro que teria. A TAP é um dos maiores exportadores nacionais a par da Autoeuropa. Mais relevante, a TAP importa menos do que a Autoeuropa. A TAP é provavelmente o maior exportador líquido. São mil milhões de euros. Isto não é de somenos importância.”.

Por fim, “A TAP nos 20 anos anteriores a esta intervenção não tinha recebido um único cêntimo do Estado português.” (Eco).

**\* Decisões TAP e Alitalia – Política da Concorrência já não é o que foi**

Vejamos a fita do tempo:

– em 2017.05.02, a Alitalia entra em insolvência e continua a operar graças a empréstimo intercalar do Estado de €600 milhões, que não notifica a Comissão,

– em 2017.10.15, o Estado concede novo empréstimo intercalar de €300 milhões e volta a não notificar a Comissão,

– em 2018.03.23 a Comissão anuncia “investigação aprofundada” sobre se o empréstimo de €900 milhões constitui Auxílio de Estado e se respeita as Orientações a Regulação Europeia sobre a matéria.

Nesta altura, uma intervenção rigorosa e transparente da Direção Geral da Concorrência provocaria a insolvência da Alitalia o que reforçaria o sentimento antieuropeu e poderia desestabilizar uma das mais importantes economias da União Europeia.

Dado o cadastro da Alitalia, seria a mais fácil das investigações da Comissão, mas arrasta-se quase três anos e meio. Em comunicado de imprensa de 2021.09.10, a Comissão Europeia conclui que o empréstimo do Estado Italiano à Alitalia em 2017 é ilegal e deve ser devolvido. É conclusão patética por a Alitalia estar em insolvência e nada devolver ao Estado.

Um segundo comunicado de imprensa considera que a Italia Trasporto Aereo S.p.A. (“ITA”) não é a continuidade da Alitalia e que a injeção de capital público de €1.350 milhões respeita as regras do mercado.

#### **8.4. Entretanto na Empresa**

##### **\* Continua a aprendizagem no local de trabalho, o hub e o Porto**

Uma notícia no Jornal de Notícias e declarações de Rui Moreira voltam a incendiar a pradaria. Em 2022.04.02, «Rui Moreira acusa Governo de querer TAP “regional”. Companhia diz que duplicou voos a partir do Porto face a 2021» (Público). Seria banal não fora, em 2022.04.06, «Pedro Nuno Santos admite subsídios para aumentar rotas aéreas para o Porto» e faz pedagogia “Defender o Porto e defender o Norte é defender com inteligência. E defender com inteligência é, quando muito, exigir apoios para fazer rotas que se entendam necessárias e não existem a partir do Porto” e “Hoje há dezenas de rotas do Porto que são subsidiadas. Os políticos que atacam a TAP sabem bem” (Eco). PNS ignora que “subsídios” estão liminarmente excluídos pela Liberalização de 1993. Com mais intensidade desde 2008, ANA e Turismo de Portugal, com orçamento nacional e regional, implementam um sistema de incentivos por objetivos e em concurso público. Ganham as companhias low cost e a TAP não está vocacionada para este modelo de negócio.

O ministro ignora a diferença entre “subsídio” e “incentivo”, mas em 2022.04.06 já sabe o que é a TAP operar no modelo de negócio do hub, em Lisboa. Neste modelo, “Voar de cidade para cidade [o chamado ponto a ponto] é um negócio que foi ganho pelas low cost, que conseguem ter uma estrutura de custos que as companhias de bandeira não conseguem”. E dá o exemplo da Iberia, que «que diz ter uma presença residual no aeroporto de Barcelona» (Eco). Acompanhar esta aprendizagem do ministro não é pirraça, ajuda a ter a noção da sua ignorância inicial sobre a atividade da empresa que tutela e os progressos que faz.

### **\* Verão de 2022 – TAP gera caos no aeroporto de Lisboa**

No Verão de 2022, o caos atingiu sobretudo passageiros da TAP, por Lisboa ser a sua base e, sobretudo, o seu hub, onde centenas de milhares de passageiros são transferidos entre voos intercontinentais e de médio curso. Não há números, não houve o habitual inquérito ‘até as últimas consequências’. Ignoramos os danos na reputação da TAP, já conhecida pela dificuldade dos passageiros em aceder ao call center e ver o problema resolvido. A transferência com voos intercontinentais gera dramas pessoais, agravados quando os passageiros têm crianças ou não têm com que pagar as despesas da inesperada estadia no aeroporto. A TAP ignora o princípio de ‘reclamação bem resolvida fideliza o cliente’. Não organiza balcões extra de atendimento dos passageiros e sobretudo, não dá poder a quem os atende para resolver problemas de refeições e alojamento, com prioridade para crianças, grávida e idosos. No próximo Verão ficamos a saber se a TAP aprendeu com este período muito infeliz.

### **\* Resultado líquido positivo em 2022 – importância e significado**

O resultado líquido positivo de €66,8 milhões assenta nos cortes temporários de salários, no Estado ter injetado capital e não concedido empréstimo e em benefício fiscal de €31,7 milhões. É excelente e, na privatização compara com resultado líquido negativo da ITA de €-648 milhões.

Temos o custoso fim da Manutenção Brasil. No último trimestre de 2021, no âmbito da aprovação Plano de Reestruturação da TAP SGPS, a TAP registou custos não recorrentes de €1.024,9 milhões: imparidade em contas a receber da TAP SGPS €884,7 milhões e €140,3 milhões de encargos adicionais).

## **8.5. A preparar o futuro da TAP – privatização**

### **\* Privatizar TAP – segredo, manobra tática e opção estratégica**

Em 2021.07.16, surge a primeira referência pública a privatização como «Um dos trunfos que o Governo tem na manga é a entrada de um privado no capital da TAP e o ECO sabe que o Governo já fez contactos com a Lufthansa para que a companhia de bandeira alemã possa entrar na TAP, com uma posição minoritária.» (Eco). Segundo regulação europeia, a TAP deve contribuir com recursos próprios em 50% do custo da reestruturação e o Plano prevê 36%. É neste quadro que a privatização surge como manobra tática e não como desígnio estratégico.

Em 2021.12.23, na entrevista ao Eco, a privatização já é estratégica para PNS,

– “A discussão sobre uma venda ou não deve ser assumida politicamente. Nós consideramos que a TAP deve integrar-se num grupo de aviação, isso já é alguma coisa, mais do que isso é fragilizar uma futura negociação da TAP.”.

Sobre o “modelo de parceria semelhante ao que [o Estado] tinha com David Neeleman é claro: “Há relações societárias que eu acho que são más para o Estado e para o privado.”.

### **\* Quando o primeiro-ministro perde ocasião de ficar calado**

Em 2022.01.14, o primeiro-ministro recorda o dilema ‘nacionalizar ou não’ à sua peculiar maneira. “Primeiro, nós não nacionalizámos, nós comprámos. E comprámos para prevenir precisamente que aquele privado que lá estava e que não merecia confiança, não daria cabo da TAP no dia em que fosse à falência. Em 2020, as empresas do senhor [David] Neeleman foram caindo em todo o mundo. A TAP

salvou-se porque felizmente o Estado estava lá. Porque felizmente o senhor Humberto Pedrosa e o grupo Barranqueiro estavam lá e estamos agora a reestruturá-la”.” (Poligrafo Sapo).

Nenhuma das empresas a que David Neeleman tenha estado ou esteja ligado faliu. Em 2022.01.18, David Neeleman,

– “Ao contrário do que o Dr. António Costa disse nesse debate, todas as empresas de aviação que fundei foram e continuam a ser projetos de grande sucesso com valorizações consideráveis para os seus ‘stakeholders’, tendo demonstrado ser sustentáveis e resilientes o suficiente para sobreviver neste cenário de crise” e termina “O Dr. António Costa faltou à verdade e com as suas declarações afetou o meu nome e a minha reputação, pelo que espero um pedido de desculpas” (Publituris online).

No mesmo dia, António Costa exhibe um dos seus momentos de arrogância «Pedir desculpa a Neeleman? “Era o que faltava”, diz António Costa» (CNN). Na política, a civilidade tem dias.

### **\* Privatização – saraivada de declarações e pouca informação**

Na ausência de estratégia consistente que oriente decisões políticas relevantes, temos uma saraivada de declarações e muito pouca informação que ameaçam ficar na história.

Na campanha eleitoral de janeiro de 2022, a TAP “seria para privatizar acima de 50%, um processo para avançar depois do plano de reestruturação, que estará concluído no final de 2024”, «mas dentro do Executivo há quem admita que não haverá resistência em vender uma percentagem perto dos 100%.» (Expresso de 2022.09.09).

Em 2022.09.29, «Costa espera privatização da TAP nos próximos 12 meses e admite que Estado possa perder dinheiro». Mais exatamente disse “ocorra nos próximos doze meses” e “Só se fosse irresponsável” é que garantiria que o Estado não irá perder dinheiro na transação, sublinhou. Acrescentando, no entanto, que “espera que não”. (Expresso).

Em 2022.10.13, «Pedro Nuno Santos diz que integração da TAP em grande grupo pode ser “única maneira de assegurar” viabilidade» e “Foi

sempre claro para nós [Governo] que, num mercado tão fortemente globalizado e competitivo, a TAP não conseguiria sobreviver, a médio prazo, sozinha. A integração da TAP num grupo criaria sinergias importantes e traria resiliência para enfrentar a volatilidade tão característica da aviação. Esta pode ser mesmo a única maneira de assegurar a viabilidade de uma empresa estratégica para o país” (Expresso). Seis dias depois, Pedro Nuno Santos é mais explícito ao afirmar que a entrada de acionista privado é “garantir que a TAP não anda de dez em dez anos ou de 15 em 15 com a morte em cima da cabeça.” (Eco).

Em 2022.12.14, «Governo já sinalizou ao mercado intenção de abrir capital da TAP que valerá mais com “truque” para deduzir prejuízos». E a “intenção de abrir o capital já foi sinalizada ao mercado”, revelou o ministro das Infraestruturas no Parlamento. À pergunta “Pode confirmar que o comprador da TAP terá quase 4.000 milhões de euros para deduzir no futuro?”, Pedro Nuno Santos diz que não consegue responder (Observador).

Em 2023.01.13, António Costa esclareceu esta semana que foi contratada uma consultora internacional para apoiar o Governo na privatização e já fez uma análise ao mercado de potenciais interessados. Assim, «“A grande prioridade que temos é que seja mantida a estabilidade necessária para que possa decorrer em bom termo o processo de alienação parcial ou total da participação do Estado na empresa.” É a primeira vez em que o primeiro-ministro admite a privatização total.» (Expresso).

Em 2023.01.20, o ministro da Economia, em Madrid: “TAP ha creado las condiciones para que Iberia entre en su privatización”, “IAG tiene ya conexiones con los aeropuertos continentales portugueses” e “Portugal quiere abrir un nuevo aeropuerto en Lisboa y la relación con Barajas es clave” (eleconomista.com).

Em 2023.02.06, «Arranque da privatização da TAP vai “em breve” ao Conselho Ministros”. Devido ao “muito bom desempenho que a TAP está a ter” [...] “um desempenho muito acima das perspetivas relativamente ao cumprimento do plano de reestruturação”, este é “um bom momento para o Governo avaliar e decidir relativamente ao curso da privatização da companhia”. «Segundo o ministro das Finanças, esta é “a principal conclusão” do “trabalho exploratório” e “indicativo” de um “pré-estudo de mercado junto de potenciais investidores” que a TAP já fez para “precisamente aferir o que seriam

e o que são as perspectivas de investimento” de eventuais interessados na empresa.» (Observador).

A partir deste parágrafo, o leitor volta ao primeiro capítulo.

## **8.6. A preparar o futuro da TAP – os novos Acordos de Empresa**

### **\* Modelo para aprovar o Acordo de Empresa de que a TAP carece**

Em nossa opinião, a aprovação do Acordo de Empresa de que a TAP carece passa por conflito social intenso conduzido por consenso firme entre acionista e gestão e finalizado por acordo histórico e saneador com os sindicatos que compreendem o futuro ser diferente do passado. Trata-se de chegar a compromisso para a sustentabilidade da Empresa, privada de novo Auxílio de Estado durante dez anos.

A nossa opinião tem suporte fatural na TAP de 1993 e em três companhias do IAG (AerLigus, British Airways, Iberia) em que houve greves intensas e compromisso. Esta opinião resulta de longa experiência de gestor e de observação de casos empresariais de sucesso. Muito provavelmente haverá despedimentos orgânicos e não cortes cegos. Haverá avaliação de serviços em base zero e repartição mais justa da massa salarial pela recompensa do empenhamento e produção.

Quem nega este cenário não se pode esconder na irresponsabilidade de 2015, quando defensores da TAP pública nunca informaram os contribuintes sobre o custo monetário e social de Programa de Reestruturação imposto pela Comissão, como vem a acontecer em 2021.

Negar o cenário que admitimos ser altamente provável terá consequências sérias sobre o futuro da TAP.

O International Airlines Group (fruto da fusão de AerLigus, British Airways e Iberia e Vueling) é considerado o mais competitivo e rentável dos três grupos da consolidação das companhias full service na Europa. Este sucesso está identificado com o CEO da IAG, o irlandês Willie Walsh. Não é uma lei da física, mas é paradigma da economia social, com exemplos confirmados. AerLigus, British Airways e Iberia são três companhias de aviação que se adaptaram com sucesso às exigências do mercado da Liberalização e das rotas intercontinentais. Em todas elas, há conflito social intenso que abre

caminho às reformas como as que a TAP precisa, e termina com um compromisso positivo entre acionistas/gestão e trabalhadores.

Willie Walsh foi piloto da AerLingus e é CEO em 2001. Enfrenta a crise das Torres Gémeas, viabiliza a empresa e, para o anedotário, ganha o cognome, muito injusto, de ‘Willie o carnicheiro’. Em 2005, é escolhido para CEO da British Airways, recebido com a desconfiança de ser irlandês e... piloto da AerLingus. Entre 2009/11 ganha a greve com o pessoal de cabine, uma greve que “ameaçava desde a privatização [1987]’ nas palavras do The Guardian. Nesse ano cria o IAG por fusão com a Iberia, empresa à beira da falência. Iberia e BA são apenas empresas operacionais do IAG e é a nível privado que tudo se decide. Já como CEO do IAG, WW começa por ganhar a greve dos pilotos contra a criação da Iberia Express, primeiro passo para a greve maior que segue. É a da transformação da Iberia de empresa à beira da falência que era na empresa pujante que ainda é. A escolha é entre o acordo e a falência da Iberia, e sindicalistas responsáveis alinham. Nesta greve, WW dá força a um excepcional CEO da Iberia, Luíz Gallego, hoje CEO do IAG.

Nesta greve, a intervenção do governo espanhol entra no anedotário do transporte aéreo. A reestruturação impõe corte temporário de rotas, entre as quais a de Havana:

– o governante afirma “Não quero ter de ir a Londres apanhar o avião para Havana”,

– a British Airways informa “não voamos para Havana”,

– a madrilenia Air Europa informa “operamos cinco voos semanais para Havana”.

Uma vez implementada a reestruturação que implica importante investimento, a Iberia volta a voar para Havana. A sorte do governante é o ridículo não matar.

### **\* Importância do calendário e das pessoas, e equívoco da paz social**

De um lado teremos o novo presidente e CEO Luíz Rodrigues com a equipa que está a formar, o ministro que personifica o acionista Es-

tado e o ministério das Finanças. Importa que tenham objetivos claros, um acordo em mente e formem equipa solida. Para sermos concretos, António Costa tem de dar apoio total aos ministros João Galamba e Fernando Medina e estes têm de se entender para conduzir estes processos. A referência a nomes vincula os responsáveis, sem abstrata menção dos cargos políticos. As pessoas contam. A recente negociação com o SPAC em março de 2023 mostrou relação difusa entre ‘Infraestruturas e Finanças’ que não se deve repetir.

Do lado dos sindicatos terá de haver a alteração capaz de abrir via para o futuro. Não pode ser o sindicalismo que quer redução de cortes com o mero aumento das vendas e sua eliminação após lucro de €65,6 milhões dos quais €31,7 milhões de benefício fiscal, que não existiria sem esses cortes. Tem de ser o sindicalismo consciente da importância de AE assente na produtividade que garanta a sustentabilidade da TAP, a viver dez anos sem novo Auxílio de Estado. Mais concretamente, o acordo histórico que retirou a Iberia da rota para a insolvência e dela fez uma empresa rentável é exemplo a estudar.

O calendário ideal para a TAP ter bom Acordo de Empresa é o que coloca o conflito social intenso entre janeiro e fevereiro, meses de época baixa e custos para a empresa menores – falhado 2023, há 2024. Este calendário parece ser compatível com o da privatização da TAP só ter lugar em 2024 (ver 1.2).

No primeiro capítulo explicamos o que parece ser a política de paz social do ministro João Galamba.

Na CPI, o ministro João Galamba referiu ‘a importância da paz social para a TAP’ (citamos de cor). Garantir a paz social na TAP é porventura a instrução mais clara que o acionista Estado transmite à gestão da TAP com Fernando Pinto. E a que Neeleman adere com os resultados que descrevemos (ver 5.1). Em 2023/24, o acionista Estado tem de romper com os contribuintes pagarem a paz social de que resultaram os atuais Acordos de Empresa, que peiam a TAP, como Pedro Nuno Santos e a CEO reconheceram.

### **\* O sindicalismo de “cortar os cortes” e a via para o futuro**

No primeiro trimestre de 2022, a TAP informa a CMVM estar “a retomar os níveis operacionais pré-pandémicos de 2019 de forma

consistente e progressiva”. Segundo a Comissão de Trabalhadores “Dizia-se que a recuperação económica seria muito menor do que aquela que se verificou no primeiro trimestre. Os salários devem ser repostos” (DVivo de 2022.06.01).

Em 2022.06.07, a CEO

– “Os acordos (que estabelecem cortes médios de 25% nos salários) foram assinados por quatro anos. E não apenas por um ano. Temos de encontrar formas de navegar por essa situação”,

– “Não é por estamos a voar a 90% (da oferta de 2019) que temos uma boa situação financeira” (Observador).

Em 2022 a TAP apresenta resultado líquido positivo, fruto também das circunstâncias assinaladas.

Em 2023.03.21, «Em unísono os trabalhadores de todas as áreas da companhia avisam que com os resultados anuais “não há nenhum motivo” para que a TAP continue a aplicar um corte salarial de 20%.» (Observador).

Na mesma notícia o Sindicato dos Pilotos estima “Em três anos a TAP cortou 870 milhões em massa salarial”. Admitindo o valor consensual de €200 milhões em 2022, o resultado líquido passaria a ser negativo em cerca de €-140 milhões.

Os Acordos Temporários de Empresa são peça temporária no caminho crítico para recuperar a TAP. A sustentabilidade depende do novo Acordo de Empresa que não evitará impor sacrifícios.

**\* “o projeto mais importante que temos de entregar”  
falha meta**

Em 2022.08.25, CEO da TAP explicita a importância do que está em causa: “Os acordos de empresa que temos são demasiado antigos, não competitivos, criando situações de insustentabilidade a longo prazo [o sublinhado é nosso]. A única coisa que queremos é estar à volta da mesa e negociar novos acordos. Isso permitirá que deixemos de trabalhar no agora para trabalhar no longo prazo. Os acordos de empresa são o principal compromisso que temos na relação com os trabalhadores. É o projeto mais importante que temos de entregar.” (Eco).

Em 2022.09.04, uma ‘fonte da TAP’ dialoga com o Público. A TAP vai entregar “propostas completas dos novos acordos de empresa” a todos os sindicatos até “meados de outubro”. Questionada a fonte sobre quais os obstáculos que tem enfrentado, responde “a mudança de paradigma” e “a procura de soluções mais flexíveis e produtivas que sejam possíveis de operacionalizar no modelo e negócio da TAP por forma a conseguir ter modelos de trabalho e custos em linha com os *benchmarks* da indústria” (Público).

Em 2022.10.29, “TAP denuncia acordos de empresa e acelera novas negociações com privatização à vista”. As conversações deveriam ter arrancado no primeiro trimestre de 2022, mas só começaram entre o final de setembro e outubro. A TAP quer ter os novos acordos fechados até ao fim do primeiro trimestre de 2023. Não tem.

Em 2022.11.09, Pedro Nuno Santos, após progressos visíveis na sua aprendizagem no local de trabalho, apoia:

– “a TAP precisa de ter acordos de empresa adaptados à nova realidade”, prosseguindo: “Nós não podemos é ter uma empresa em permanente desequilíbrio financeiro. A TAP opera num mercado altamente competitivo e isso tem consequências.” (Expresso).

Resta saber qual o ritmo de aprendizagem do novel ministro João Galamba.

Em 2022.12.24, a capa do Correio da Manhã sobre a indemnização a Alexandra Reis (ver a seguir) desencadeia um período de instabilidade entre acionista, administração e gestão. É daqueles casos que sabemos como começa, mas não como nem quando vai acabar. O Acordo de Empresa é esquecido.

#### **\* Acordos entre gestão e sindicatos dos pilotos e do pessoal de voo**

Em 23 de Janeiro de 2023, a TAP e o SNPVAC concluíram um acordo que permitiu cancelar a greve de tripulantes de cabine e reabrir a negociação do novo Acordo Coletivo de Trabalho

Em 17 de março de 2023, a TAP e o SPAC concluíram um acordo que permitiu cancelar a greve de pilotos e reabrir a negociação do novo Acordo Coletivo de Trabalho. Esta negociação entre gestão e sindicato dos pilotos é exemplo a não repetir pela divisão no acio-

nista, com o ministério das Infraestruturas a concordar e o das Finanças a só concordar semanas depois.

## **8.7. O vento que passa não cala a desgraça e dá-nos notícias da TAP**

### **\* Caso Alexandra Reis**

O Correio da Manhã noticiou no dia 2022.12.24 que Alexandra Reis deixou o cargo executivo na administração da TAP com uma indemnização de cerca de 500 mil euros. O montante foi acordado entre a gestora e a TAP, com aprovação do ministro, mas ninguém começou por contar a verdade. Esta notícia gerou ondas de choque que desestabilizaram a Empresa e continuam a gerar os mais diversos custos. Em sociedade anónima cotada em Bolsa, a saída de Alexandra Reis da Comissão Executiva seria apenas um ponto na ordem de trabalhos da instituição competente. Eventuais ondas de choque teriam ficado no seio da TAP.

O caso Alexandra Reis é, por si só, forte argumento para privatizar a TAP a 100%.

### **\* Ninguém gosta de sair pela porta pequena**

Ninguém gosta de sair pela porta pequena e Pedro Nuno Santos muito menos. Mas foi assim que saiu da TAP.

Em 2022.12.26, «O Ministro das Finanças e o Ministro das Infraestruturas e da Habitação emitiram um despacho a solicitar à TAP esclarecimentos sobre a indemnização paga a Alexandra Reis para sair da empresa.» (Figura 8.1 – Eco).

# **Fernando Medina e Pedro Nuno Santos querem que TAP esclareça indemnização paga a Alexandra Reis**

Figura 8.1 – Todos recordamos os dois ministros, mas um sabia tudo.

Pedro Nuno Santos omitia o que se veio a descobrir mais tarde. Tinha acompanhado a decisão da CEO da TAP e concordara com o valor da indemnização de €500.000.

Ninguém acredita que o ministro tivesse esquecido o acordo que deu à indemnização paga a Alexandra Reis.

De várias maneiras, Pedro Nuno Santos faltou à verdade ao “povo português” que tantas vezes em vão invocou e saiu pela porta pequena.

A ele deixamos um adeus até ao seu regresso à vida política do País, que a sua última performance na CPI anunciou com estrondo.

### **\* Comissão Parlamentar de Inquérito – o revelador**

A CPI é de facto Comissão Parlamentar de Inquérito à Tutela Política da Gestão da TAP, definida pela Resolução da Assembleia da República n.º 7/2023, de 14 de fevereiro, destinada a “Avaliar o exercício da tutela política da gestão da TAP SGPS e da TAP, S. A.”.

Onde está “tutela”, um gestor diria que a substância desta CPI está no ‘exercício da função de acionista único pelo Estado’. Não se trata de um detalhe por apenas ilustrar a diferença conflitual entre “o gestor e o político” (ver 4.1).

Os mais velhos recordam o tempo em que a película fotográfica passava pela câmara escura e revelava a fotografia graças a um banho no revelador. A CPI tem sido o revelador do filme que tem sido o exercício da função acionista da TAP pelo Estado Português.

Poupamos o leitor aos detalhes, largamente explicitados em vários órgãos da comunicação social, de factos inenarráveis que são parte da instabilidade que se instalou na TAP e sua envolvente.

Retemos o mais inaceitável de todos os factos revelados, o ponto a que chegou a normalização impune da mentira sem honra na política.

Não podemos deixar esta normalização em herança às gerações vindouras.

Isto vai muito para além da TAP, mas foi a CPI à TAP que isto revelou. Em 8 de julho, Antonio Barreto publica no Público um violento libelo acusatório sobre a CPI. Não concordando com tudo, recomendamos a leitura de “Licença para matar” em <https://www.publico.pt/2023/07/08/opiniaio/opiniaio/licenca-matar-2056105>

### **\* Oportunidade de um gestor e normalização possível**

De entre os escombros da desgraça em curso, o governo nomeia Luís Rodrigues presidente e CEO da TAP. O seu currículo recomenda-o.

O gestor chega aos escritórios da TAP num FIAT500 e diz aos jornalistas não ser nem artista nem jogador de futebol. Entrada duplamente auspiciosa, afirma rigor nos custos e a retira a TAP da praça pública.

Há um Luiz que teve trabalho discreto na Vueling e que Willie Walsh nomeou CEO da Iberia Express. No auge do conflito social intenso que transformou a Iberia em empresa de sucesso, Luiz foi o responsável pelo compromisso histórico com os sindicatos. Hoje, o Luiz é CEO do International Airlines Group, muito provável candidato a adquirente da TAP.

Carpe diem! Cease the day, Luís.

A integração da TAP num grande grupo abre possibilidade de valorização, que o Estado Português nunca abriria.

Reconstruir a gestão, normalizar a empresa, preparar a privatização e negociar os acordos de empresa são a via para o futuro.

Este trabalho exige acionista Estado e dirigentes sindicais à altura. Quem viver, verá.

### **\* Exercício da função Acionista pelo Estado Português e a TAP**

Todos ficámos a conhecer o exercício da função Acionista pelo Estado Português na TAP durante os últimos meses. O fator Pedro Nuno Santos é agravante atípico da instabilidade deste exercício, mas o modelo de intervenção do Estado é o mesmo. O Estado não age só. Age estimulado ou provocado pelo sistema político partidário e opinião pública enviesada.

Age ao abrigo da cultura empresarial que ele próprio reforça, a de exaltar emocionalmente a importância de uma TAP que não existe e ignorar os problemas reais que a TAP existe.

A gestão da TAP não pode estar exposta a ser parte da luta político partidária na praça pública. Quantas vezes já foi esmiuçada uma decisão tão normal como a consultadoria temporária de um ex CEO? Que mais será preciso esclarecer nos ‘fundos Airbus’, desde logo designação pejorativa? E por aí adiante.

A TAP opera em mercado ultracompetitivo. O exercício direto da função acionista pelo Estado degrada a Empresa e a política, e o País perde.

A CPI foi a prova viva desta conclusão.

## **8.8. Conselho Administração e Comissão Executiva da TAP SGPS SA**

Na Assembleia Geral eletiva de 2021.06.24 foram nomeados os órgãos e corpos sociais da TAP para o quadriénio 2021-2024.

Conselho de Administração, Presidente Manuel Beja, Vogais Ana Teresa Lehmann, Christine Ourmières-Widener, Gonçalo Pires, João Pedro Duarte, Patrício Ramos Castro, Ramiro Sequeira, Silvia Mosquera, Sofia de Mello Franco\*\*\*

Comissão Executiva, Presidente Christine Ourmières-Widener\*\*, Vogais Gonçalo, Ramiro Sequeira, Vogal Silvia Mosquera, Sofia de Mello Franco\*\*\*

\*A Sociedade foi notificada em 2023.04.12 da demissão de Manuel Beja do cargo de Presidente do Conselho de Administração e em 2023.03.27 da demissão da presidente da Comissão Executiva Christine Ourmières-Widener.

\*\*\*Designada para o cargo de vogal da Comissão Executiva, com efeitos a 2022.09.28, na sequência da saída de Alexandra Reis, com efeitos a 2022.02.28.

A 2023.04.14, Luís Rodrigues foi eleito Presidente do Conselho de Administração e designado Presidente da Comissão Executiva.

No contexto do “Auxílio de Reestruturação”, foram efetuados dois aumentos de capital. Em maio o Estado Português aumentou a sua participação acionista para 92% e em dezembro de 2021 para 100%. Em resultado a TAP, SGPS, S.A. (Grupo TAP), antigo acionista da TAP S.A. tornou-se uma companhia independente da TAP, também detida em maioria pelo Estado Português.



## 9. Corrigir a “miopia de marketing”

### \* Há vida para além da TAP e é mais variada e interessante

The Marketing Myopia é um artigo, manifesto disse o autor, publicado em 1960 por Theodore Levitt na Harvard Business Review. A miopia de marketing consiste em concentrar o foco da empresa no produto e não no mercado e este erro é da responsabilidade do ‘topo da gestão’. É erro é muito frequente em todo o género de instituições e está demasiadamente presente no debate sobre a TAP.

Quando pomos o foco na TAP, esquecemos o mercado global.

O que é estratégico para o País é a conectividade dos aeroportos, assegurada por companhias estrangeiras e pela TAP, e para a qual a TAP é muito importante, mas não é decisiva.

Pedro Nuno Santos, depois do “O apoio público à TAP: uma decisão necessária” (julho de 2020) dá um pulo para o “O destinatário da intervenção na TAP é a economia portuguesa” (dezembro de 2021). Como explicámos, carecemos de estudo por escola de economia de primeira linha sobre a importância da TAP na economia e cultura do País.

Na Europa, as companhias estrangeiras, muito naturalmente, servem muitos mais destinos do que a TAP, estão mais próximas das comunidades e a melhores preços.

O hub intercontinental da TAP liga Lisboa a 11 destinos no Brasil e a 9 nos EUA, potenciados pelos dois que são hubs da jetBlue. Em 2019, são cerca de 2,25 milhões de viajantes que fazem trânsito em Lisboa e só indiretamente contribuem para a economia.

Importantes para a economia e cultura do País são as rotas que ligam destinos do mundo a hubs de companhias europeias e chegam a Lisboa pelas rotas de médio curso que ligam estes hubs a Lisboa. Em 2019, são cerca de 1,4 milhões de viajantes não residentes.

No Turismo, a TAP é irrelevante no Algarve desde há muito e, no caso do extraordinário crescimento do tráfego do aeroporto do Porto, foi e é irrelevante desde 2003. A TAP já não lidera na Região Autónoma da Madeira onde, com a dos Açores, as companhias low cost foram decisivas para abrir o mercado.

Somos o maior defensor de uma TAP eficiente e privada, mas não sofremos de miopia de marketing.

Há vida para além da TAP e uma vida bem mais variada e interessante.

### **\* Corrigida a miopia, voltemos à TAP**

Há algo de extraordinário em sermos obrigados a recordar que a TAP opera num dos mais competitivos mercados do mundo, o do transporte aéreo na União Europeia. Não pode receber Auxílio de Estado nos próximos dez anos e as Obrigações de Serviço Público, já muito reduzidas, são de competência da Comissão. A Liberalização foi concebida para empresas privadas eficientes que se adaptam rapidamente às exigências do mercado competitivo.

Os últimos anos da TAP ilustram a assincronia entre as exigências da gestão eficiente e as do que é a presença do Estado Português no capital da TAP. Em gestão eficiente a saída de Alexandra Reis seria um ponto na agenda de uma reunião do Conselho de Administração. A gestão de política partidária desencadeia um tsunami político que expõe o exercício da função acionista do Estado Português na TAP.

Sim, na Finnair e SAS há presença acionista minoritária dos Estados Finlandês, Sueco e Dinamarquês, respetivamente, mas com duas diferenças. Finnair e SAS são empresas cotadas em bolsa e sujeitas a disciplina de gestão empresarial eficiente e a intervenção do Estado passa por este filtro. Depois, temos de reconhecer a qualificação do exercício da função acionista por estes Estados com o que temos no Estado Português degradado pela guerrilha político partidária.

A nossa conclusão é a da privatização a 100% da TAP e sua integração plena no Grupo Lufthansa ou no IAG. Esta integração exige resolver problemas que se arrastam, o Acordo de Empresa e a sua verdadeira reestruturação. Como diria Vital Moreira, eliminar de vez

o anacronismo do “condomínio entre o Estado e os sindicatos da empresa, que exercem um eficaz poder de veto na gestão da empresa”. Não esquecer que os Acordos de Emergência foram de emergência com cortes cegos e temporários, válidos até final de 2024.

Em alternativa, temos o governo a exigir “reserva estratégica pública”. As mesmas pessoas, nas mesmas circunstâncias produzem os mesmos resultados. Na ocorrência, uma traquitana que se desengonçará, mal o primeiro-ministro imponha o que entende por estratégia. Resta saber se os grupos que consideramos capazes de realmente mudar a TAP aceitam esta parceria, conhecendo o parceiro.

Por fim e mais importante, a nova cultura empresarial da TAP será o de uma empresa normal e não mais aquela em que “Sobre a nudez crua da verdade, o manto diáfano da fantasia”.



# Convenções, Iniciais e Informação Útil

ACI – Airports Council International

AG – Agrupamento Gateway – Ver 4.5.

Agrupamento – Consorcio.

António Pires de Lima – Ministro da Economia durante a privatização de 2015.

Aspas – “” indica citação de autor; «» indica citação de órgão de comunicação social; ‘n’ indica expressão peculiar.

Auditoria – Auditoria do Tribunal de Contas – Privatização e Recompra da TAP – Relatório de Auditoria n.º 10/18 2.ª Secção.

Azul – Azul Linhas Aéreas Brasileiras, companhia fundada por David Neeleman no Brasil e ainda sob o seu contyrole.

CAPA – Centre for Aviation, reputado organismo de business intelligence sobre aviação.

CPI – Comissão Parlamentar de Inquérito à Tutela Política da Gestão da TAP.

Companhia de Bandeira – ver capítulo2.

CG – Consórcio Gateway – Ver AG.

Comissão de Acompanhamento [da privatização] – Ver 4.6.

Cultura – cultura empresarial da TAP “Exaltar emocionalmente uma TAP que não existe e ignorar os problemas reais da Empresa que existe”.

CTI – Comissão Técnica Independente – Opções estratégicas para aumentar a capacidade aeroportuária da Região de Lisboa, I Conferência 1.ª Fase da Avaliação Ambiental Estratégica, 2023.04.27.

David Neeleman – Ver 4.5.

David Gray Neeleman Corp – Ver 4.7.

Fundos Airbus – Ver 4.7.

Hainan Airways – companhia aérea do Grupo HNA, suposta operar as rotas China do hub de Lisboa.

HNA Group – Ver 4.2.

Hub de Lisboa – Ver 3.1.

Importância da TAP para a Economia e Turismo – Ver 4.1.

jetBlue – Companhia aérea dos EUA fundada por David Neeleman.

Liberalização de 1993 – Ver 2.2.

Manutenção Brasil – Ver 3.1.

Maria Luís Albuquerque – Ministra das Finanças de Portugal entre 2013 e 2015, governo de Pedro Passos Coelho.

Memorando de 6 de fevereiro de 2016 – Ver 5.2.

Obrigação de Serviço Público – Ver 2.2.

RISE [Projeto] – Ver 5.1.

Sérgio Monteiro – Secretário de Estado das Infraestruturas, Transportes e Comunicações entre 2011 e 2015 (primeiro governo de Pedro Passos Coelho).

Serviço público – Ver 2.2.

Transportadora Aérea Nacional – Ver 2.2.

# Índice detalhado

<b>Nota pessoal</b> .....	7
<b>Introdução</b> .....	9
<b>1. Privatizar a TAP e romper com a cultura empresarial dominante?</b> .....	13
1.1. Introdução à privatização da TAP em 2023/24 .....	14
1.2. Privatização sem visão estratégica sedimentada .....	18
1.3. Como vai o governo privatizar a TAP? .....	21
1.4. Notas sobre a procura para comprar a TAP .....	24
1.5. Privatização da TAP e ‘hubs há muitos’ .....	26
<b>2. TAP – Instrumento de soberania e Transportadora Aérea Nacional</b> .....	33
2.1. TAP do Império Português e da Guerra Colonial (1953-1975) .....	33
2.2. TAP-Transportadora Aérea Nacional (1975/1993) .....	36
2.3. “Ils n’ont rien appris ni rien oublié” – a TAP entre 1995/2000 .....	40
<b>3. Introdução à liberalização do transporte aéreo na Europa (1993)</b> .....	45
3.1. Regulação Internacional do Transporte Aéreo de 1949 .....	45
3.2. A TAP na Liberalização de 1993 .....	48
<b>4. ‘Privatização não se concretizava, mas a TAP tinha de sobreviver’</b> .....	51
4.1. Quando o fraco acionista faz fraca a forte gestão .....	52
4.2. A frustrada privatização do Grupo TAP em 2012 .....	60
<b>5. «não houve nem gestão danosa nem nenhum outro crime do género» na “privatização competitiva” da TAP em 2015</b> .....	63
5.1. “Sobre a nudez crua da verdade, o manto diáfano da fantasia” .....	64
5.2. Privatização da TAP vista do Brasil e Grupo HNA .....	70
5.3. Antes do decreto-lei de novembro de 2014 .....	72
5.4. Decreto-Lei de 2024.12.24 e Caderno de Encargos .....	75
5.5. Proposta de Neeleman para TAP e consórcio Atlantic Gateway .....	78
5.6. Acordos de Venda Direta assinados em 24 de junho de 2015 .....	82
5.7. Acordo entre Airbus e David Gray Neeleman Corp .....	87
5.8. O estranho caso do preço mais elevado dos 53 aviões .....	92

5.9. Fechar privatização e conflito entre política e gestão .....	97
5.10. «não houve nem gestão danosa nem nenhum outro crime» .....	103
<b>6. O cometa David Neeleman – do final de 2015 a maio de 2019</b> .....	109
6.1. Não dar prioridade a reduzir custos – erro de estratégia.....	110
6.2. Memorando de Entendimento de 2016 e seu seguimento .....	116
6.3. Conclusão da transação a 30 de junho de 2017 .....	120
6.4. Auditoria à Reprivatização e Recompra da TAP .....	121
6.5. David Neeleman – frota, hub EUA e sinergias.....	123
6.6. David Neeleman e Grupo HNA – capitalização e hub China.....	128
6.7. Nuvens negras ameaçam o futuro da TAP .....	132
6.8. Conselho Administração e Comissão Executiva e TAP SGPS SA .....	134
<b>7. Pedro Nuno Santos – chegar, ver e expulsar Neeleman (2019/2020)</b> .....	137
7.1. O furacão Pedro Nuno Santos .....	137
7.2. Quando banais prémios por objetivos tudo desestabilizam .....	141
7.3. A TAP na Bolsa – segunda divergência com David Neeleman.....	143
7.4. Neeleman falha venda e choque frontal com Pedro Nuno Santos .....	146
7.5. Entretanto na Empresa a vida continua .....	149
7.6. TAP – gestão da empresa e governo face à Pandemia.....	151
7.7. Tensão entre acionistas atrasa Auxílio do Estado.....	154
7.8. TAP – recreio de políticos ou interpretação do que é estratégico.....	161
7.9. Pedido de Auxílio de Estado e Neeleman sai da TAP .....	163
7.10. Conselho Administração e Comissão Executiva da TAP SGPS SA .....	172
<b>8. Pedro Nuno Santos – de vitória em vitória até à saída sem glória</b> .....	173
8.1. Auxílio de Estado – decisões políticas em Portugal.....	174
8.2. Auxílio de Estado – decisões da Comissão .....	178
8.3. Considerações em torno da Decisão da Comissão.....	183
8.4. Entretanto na Empresa.....	188
8.5. A preparar o futuro da TAP – privatização.....	190
8.6. A preparar o futuro da TAP – os novos Acordos de Empresa .....	193
8.7. O vento que passa não cala a desgraça e dá-nos notícias da TAP .....	198
8.8. Conselho Administração e Comissão Executiva da TAP SGPS SA .....	201
<b>9. Corrigir a “miopia de marketing”</b> .....	203
<b>Convenções, Iniciais e Informação Útil</b> .....	207

