

Situação da Empresa Antes da Pandemia



Ponto de partida

Em 2015 a TAP tinha condições diferenciadoras ...



Posição geográfica
do *hub* da TAP



Posição líder no
mercado Europa-Brasil



Qualidade do
grupo de trabalho



Potencial de
crescimento

Ponto de partida

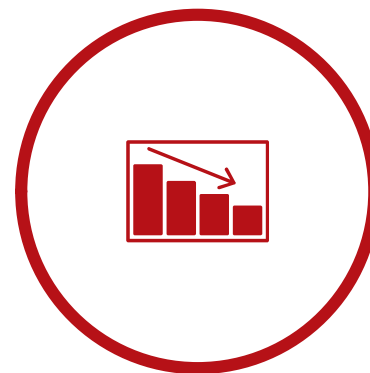
... mas também desafios estruturais



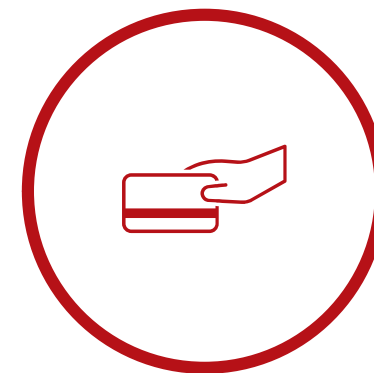
Elevada competição
das *Low Cost*



Frota envelhecida a
necessitar de investimento



Mercados chave
em abrandamento



Dificuldades de tesouraria
e falta de capital

Principais marcos na transformação da TAP



2016

- TAP Express (Regional)
- Renovação da Frota Regional
- Reestruturação do Hub
- Remodelação da Rede
- Introdução do NPS
- Programa Portugal Stopover
- Ponte Aérea Lisboa-Porto



2017

- **Retrofit de Aeronaves *Narrow-body***
- Início da expansão nos EUA
- **Recuperação do Hub (+50% share)**
- *Unbundling* de Tarifas
- Financiamento de Aeronaves
- Otimização do Sistema de Tripulação



2018

- Início chegada de NEOs
- *Turnaround* M&E Brasil
- Repatriação de 130 M€ de Angola
- +300 Pilotos Contratados
- +1.000 Comissários de Bordo Contratados
- + 115 M€ Redução de Custos
- Paz social (5 anos)



2019

- Presença nos EUA duplicou
- 30 novas aeronaves (70% de frota WB em NEO)
- A321LR
- Emissão obrigações (575M€)
- Resultado positivo M&E Brasil
- *Fuel Hedging*
- 100ª Aeronave
- EconomyXtra
- 990 novos colaboradores
- 11 novas rotas

Cada avião adicional da TAP tem um forte impacto na economia Portuguesa



TAP Air Portugal

+ 36 M€

de receitas

+ 76

postos de
trabalho



Turismo

+ 29 M€

de receitas

+ 567

postos de
trabalho



Outros Setores

+ 31 M€

de receitas

+ 1.000

postos de
trabalho



Impostos

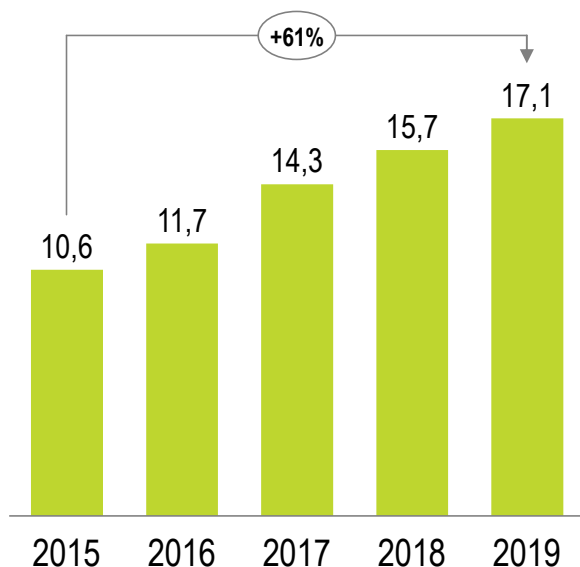
+ 24 M€

IVA, IRS, IRC, SS

A TAP é determinante para o crescimento da economia Portuguesa

Número de passageiros da TAP

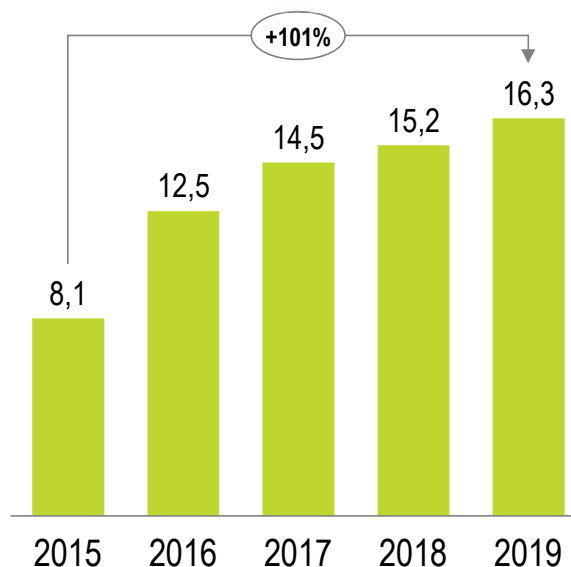
Milhões de passageiros



Número de turistas estrangeiros

Milhões de hóspedes

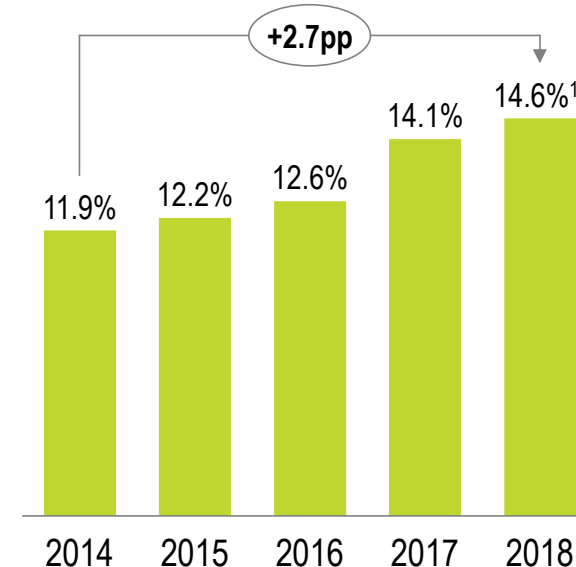
~80% das chegadas internacionais por via aérea



Contribuição do turismo para o PIB

Percentagem

TAP representa um peso de ~2% no PIB de Portugal



Fonte: Turismo de Portugal, INE, CTP
1. Primeira estimativa de 2018

A TAP tem também um elevado impacto social em Portugal



Emprego

- O Grupo TAP terminou 2019 com mais de **10,6 mil colaboradores** diretos em Portugal, **vs 8,6 mil em 2015 (2 mil a mais)**
- Em 2019 contrataram-se **990 colaboradores**
- Reforço do *hub* de Lisboa nas conexões internacionais com **forte geração de emprego indireto**



Aumento da Massa Salarial

- Os colaboradores contratados em 2018 e 2019 representam uma massa salarial de **~80 M€/ano**
- Os custos com pessoal da TAP em Portugal excederam **740 M€** em 2019, colocando a TAP entre os maiores empregadores do país

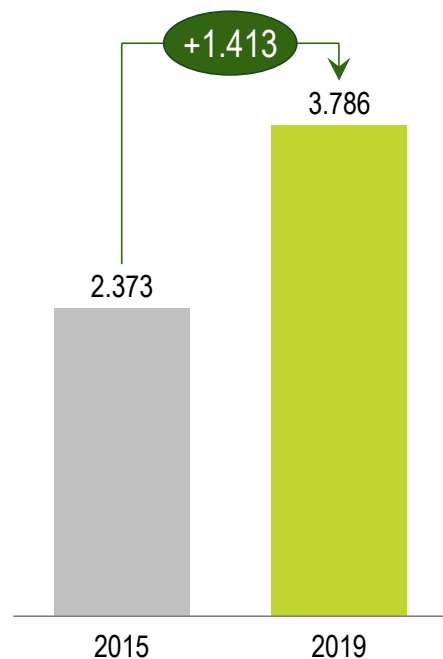


Impostos

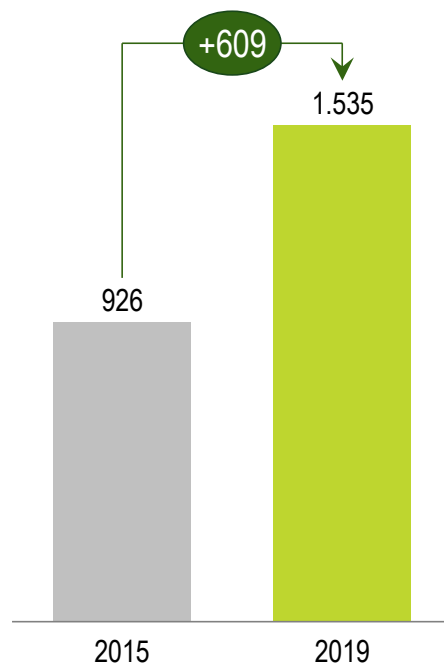
- No ano de 2019 a TAP pagou **328 M€** em impostos e contribuições sociais

A TAP tem hoje mais 2.000 empregos em Portugal do que em 2015

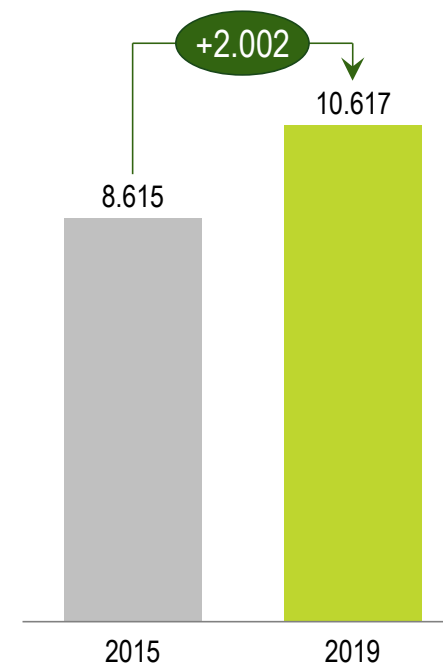
Quadro de tripulantes de cabine



Quadro de pilotos



Número total de colaboradores



1.780 Progressões de tripulantes de cabine entre 2016 e 2019

470 Progressões de pilotos entre 2016 e 2019

Investimos 138M€ em remunerações para promover um clima de paz social

Contingências trabalhistas da atividade desenvolvida em períodos anteriores

63 M€
(2016-19)

Aumentos salariais recorrentes para todas as categorias profissionais

75 M€
(2016-19)

Exemplos mais relevantes:

- Reposição do número de anuidades ("senioridade de casa") não contabilizado durante 2011-2015 a todo o pessoal
- Compensação a pilotos pela contratação de horas de voo a outras companhias
- Compensação pelo ajustamento da dimensão da Tripulação de Cabine
- Benefícios de maternidade e parentalidade

Exemplos mais relevantes:

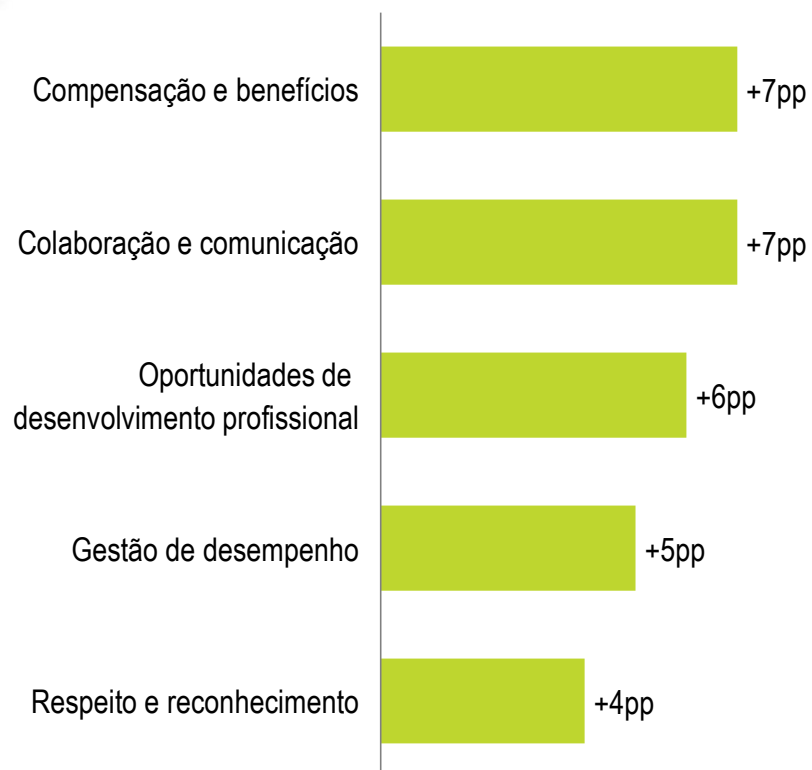
- Acordo para aumentos de salários a 5 anos (2018-22) para a TAP e PGA
- Aumento salarial pré-acordo (2017) para Tripulantes de Cabine e Pessoal de Terra
- Aumento do subsídio de refeição do Pessoal de Terra
- Novas progressões de carreira e tabelas salariais para mecânicos, engenheiros e licenciados
- Novo AE com sindicatos pilotos PGA

Nota: No impacto das tabelas salarias foi tido em conta o quadro de pessoal à data das negociações (meados de 2018) e considerado fixo ao longo dos anos.

Colaboradores mais satisfeitos

Resultados do inquérito interno de satisfação

Categorias com maior variação face a 2018



Melhor empresa para trabalhar em Portugal em 2019 pela Ranstad



Medidas implementadas

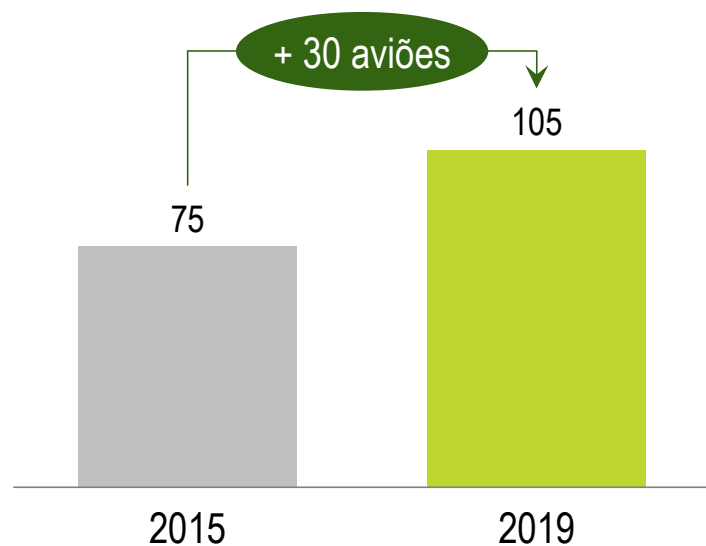
- 100% presente
- Encontros de liderança duas vezes por ano
- 360° Assessment
- Inquérito interno de satisfação
- Reconhecimento:
 - Promoção a Comando, Chefia e supervisão
 - NPS Top Performers
 - TAP Stars



A TAP tem uma frota maior e mais sustentável...

Crescimento da frota em 30 aviões em 4 anos

Frota TAP 2015-19 (fim do período)

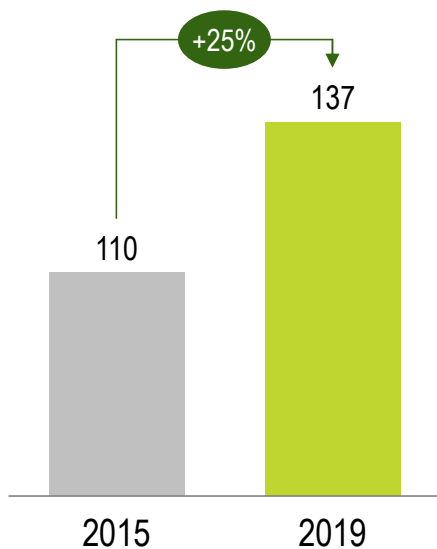


Crescimento da frota com aposta nos novos NEO

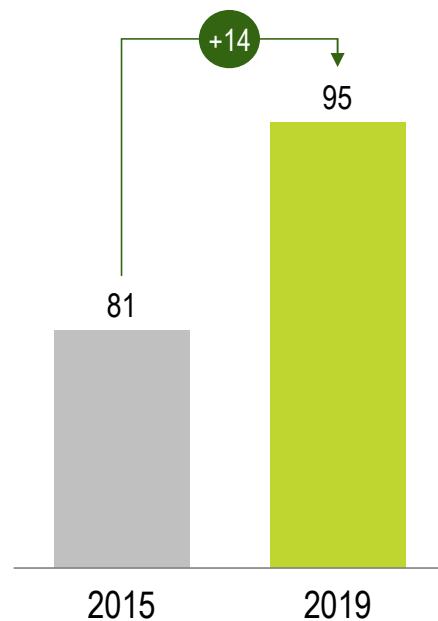
- Recebimento de **30 NEOs** em 2019
- Redução da idade média da frota de longo-curso de **15,2 anos** no final de 2018 para **3,9 anos** no final de 2019
- **Única companhia aérea no mundo a renovar 70% da sua frota de longo curso em 1 ano**
- **Introdução do A321LR**, alavancando posição geográfica privilegiada
- **Menor consumo de combustível e emissão de CO2**
- **Maior qualidade e conforto da cabine**

... o que permitiu expandir significativamente a atividade

TAP tem hoje mais 25% voos
Número de voos (milhares)



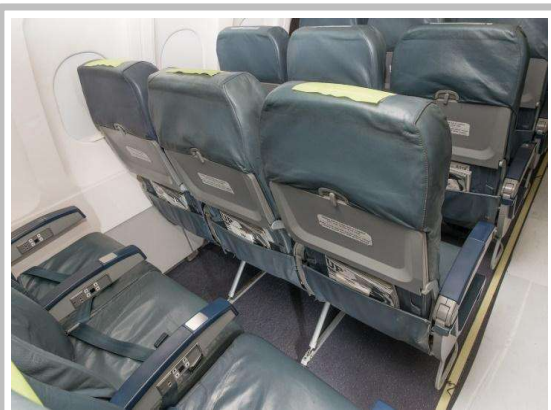
14 destinos adicionais
Número de destinos



DUBLIN	MACEIÓ
TELAVIVE	NÁPOLES
COMPOSTELA	TENERIFE
SAN FRANCISCO	CONACRI
MONTREAL	TORONTO
CHICAGO	BANJUL
WASHINGTON	FLORENÇA

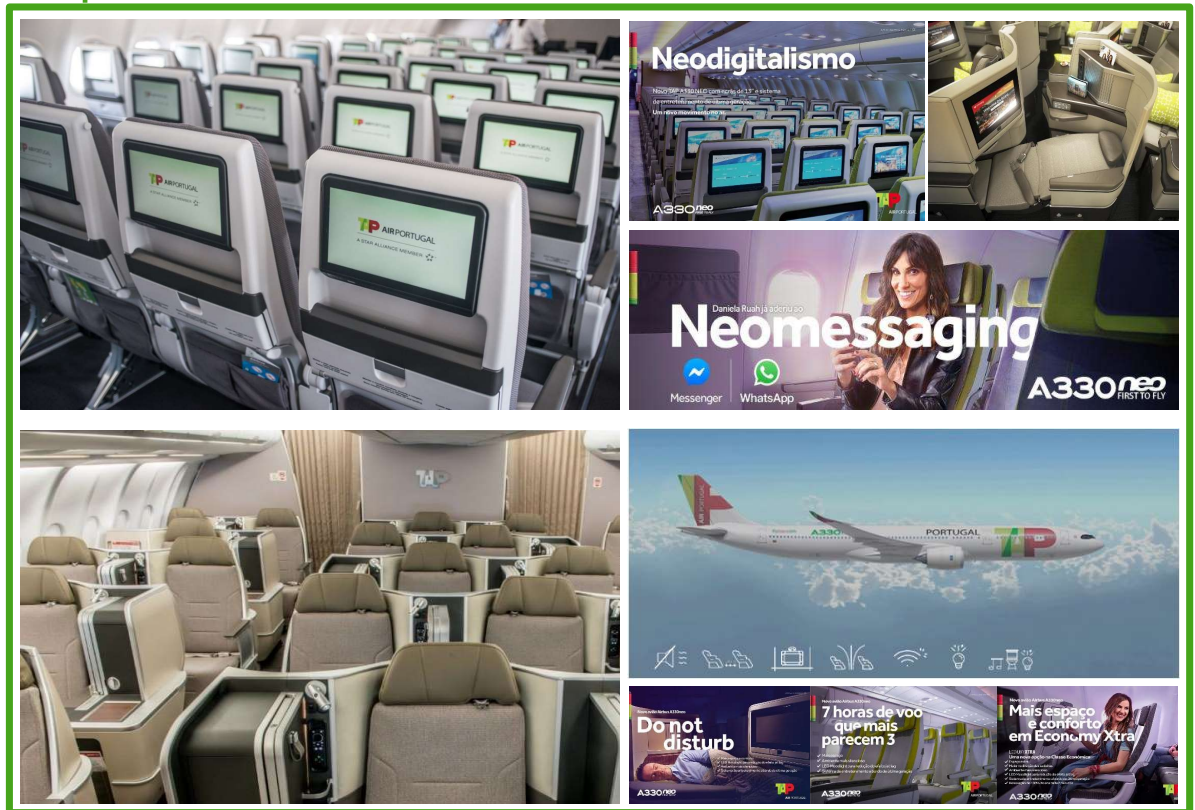
A TAP investiu mais de 1,5 mil milhões de euros em 2019 na renovação da sua frota

Antes



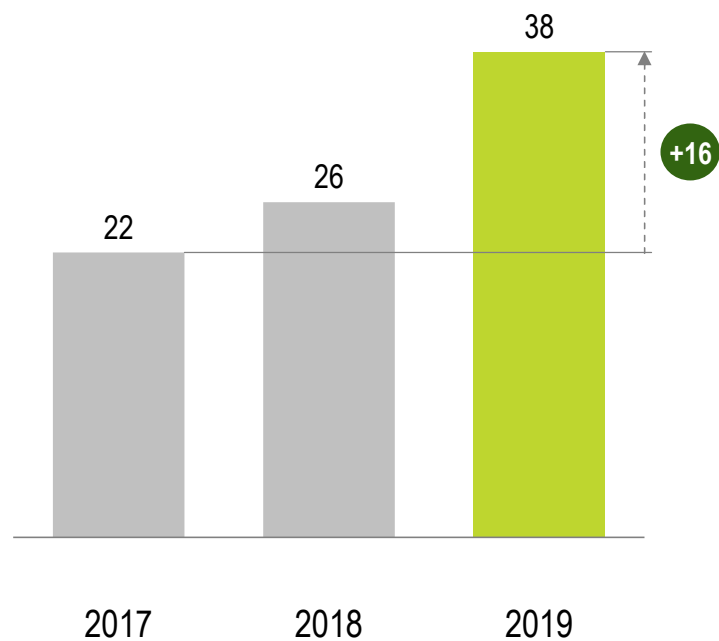
+ 30 NEOs
em 2019

Depois

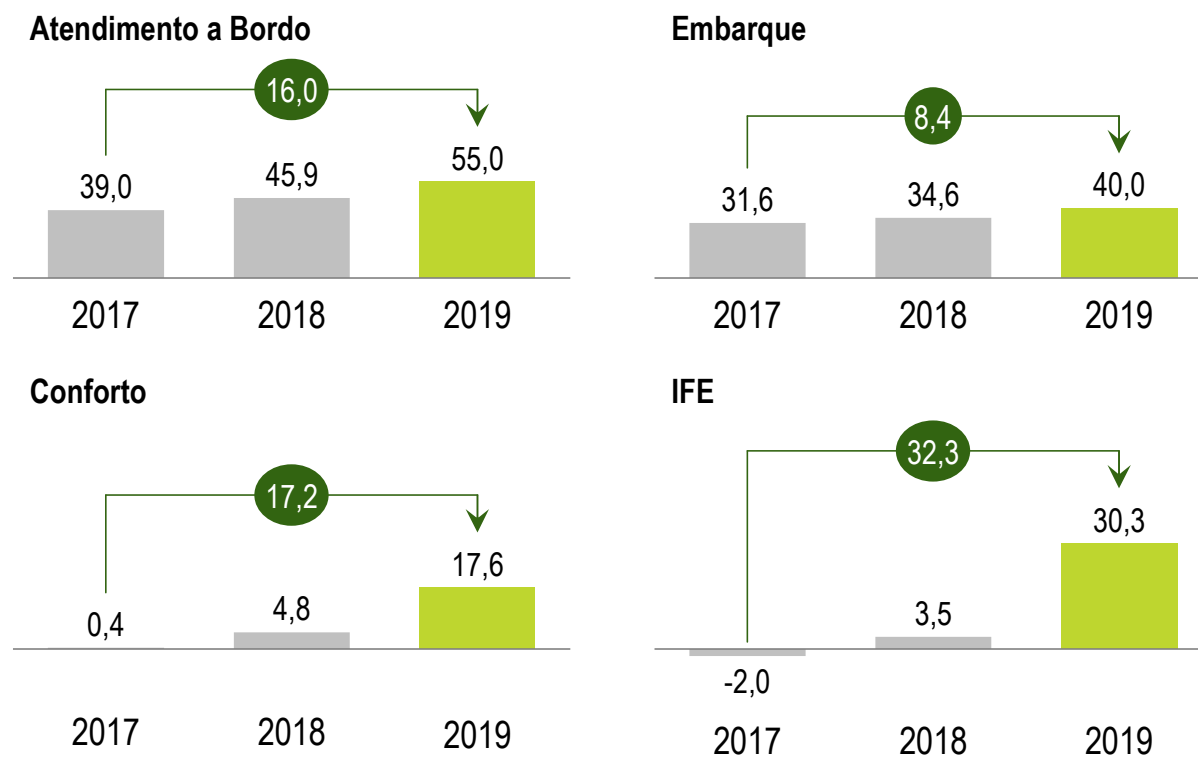


Ao mesmo tempo, a TAP quase duplicou a satisfação dos seus clientes

NPS¹ cresceu de 22 para 38



Evolução das principais variáveis¹

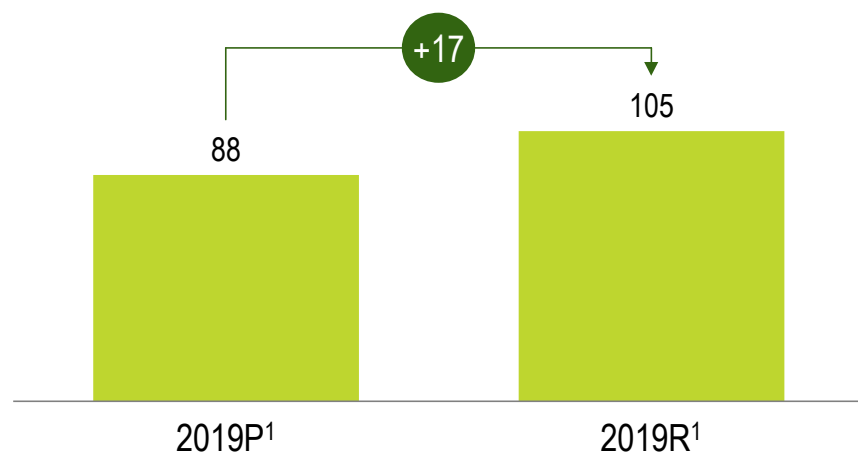


1. NPS D15

O aumento da frota foi superior ao plano estratégico para aproveitar oportunidades

Aceleração do crescimento da frota em 17 aviões

Número de aviões na frota TAP (final do período)



1. 2019P (Planeado), 2019R (Real)

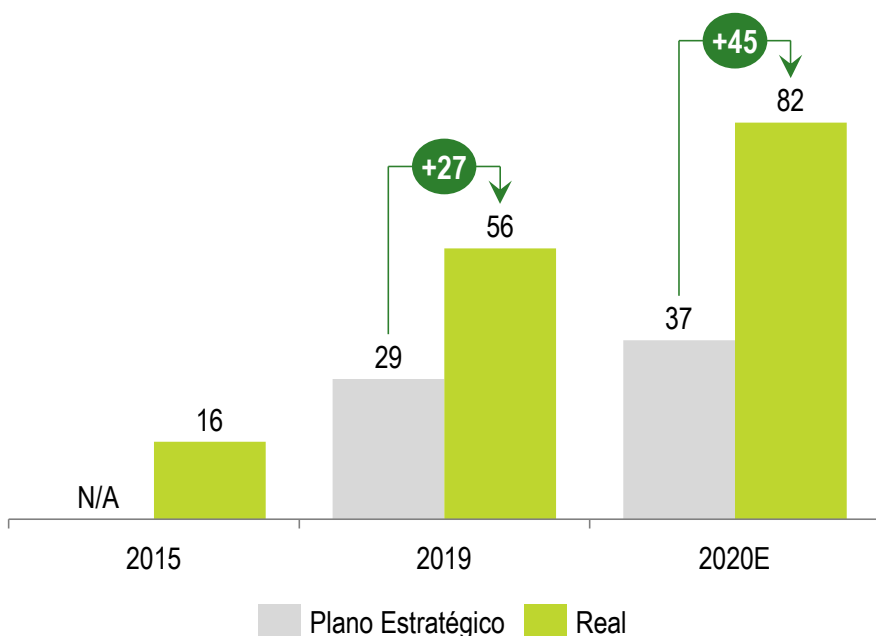
Aceleração motivada por 3 fatores

- **Servir novas rotas** não previstas e adicionar oferta para Portugal Continental e Regiões Autónomas
- **Compensar** em 2018-2019 a **desaceleração do Brasil** com o crescimento dos EUA
- Antecipar a renovação da frota **para fazer face ao aumento de preços de combustível**
- **Incrementar expansão para a América do Norte**, com 2,5x mais frequências semanais do que planeado

Expansão na América do Norte crucial para a sustentabilidade da TAP...

América do Norte com 5 das 7 rotas mais rentáveis

frequências semanais para a América do Norte



Rotas esperadas em 2020

Rota	Plano estratégico	Real
LIS-MIA	✓	✓
LIS-BOS	✓	✓
LIS-IAD	✓	✓
LIS-EWR	✓	✓
LIS-JFK		✓
LIS-ORD		✓
LIS-SFO		✓
OPO-EWR		✓
LIS-YYZ		✓
LIS-YUL		✓
PDL-BOS		✓

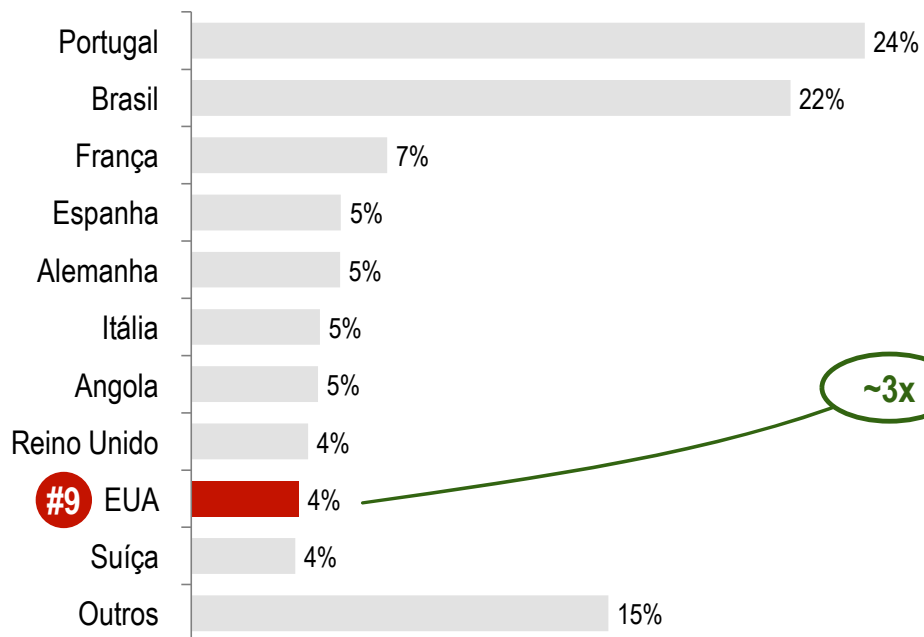
+ 7 rotas¹

+ 45 frequências semanais

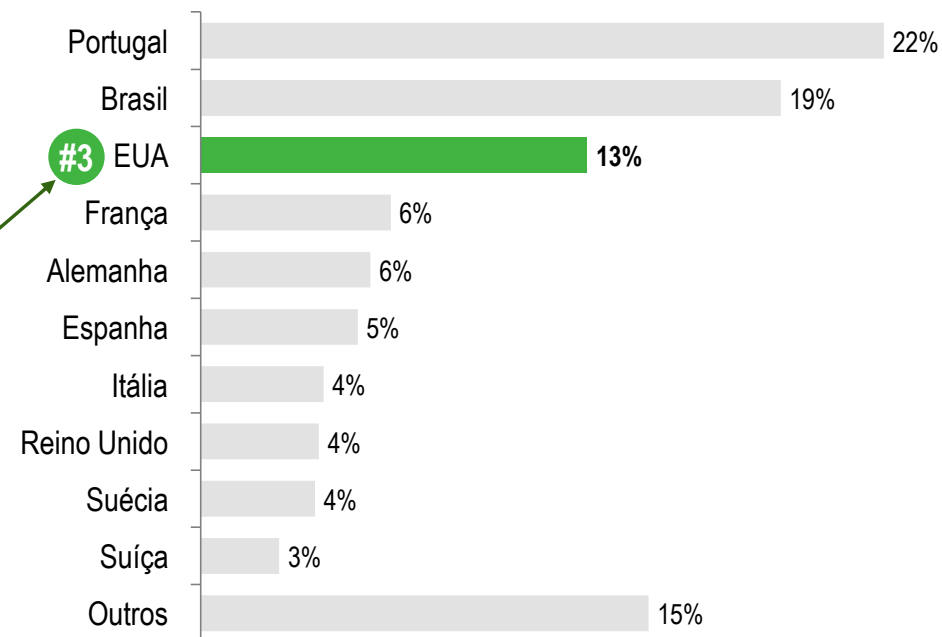
Nota: Com base no plano para o horário de verão (Summer Peak)
1. 3 rotas em 2015, 9 rotas em 2019 e 11 rotas planeadas para 2020

... com os EUA a representar 13% das vendas em 2019

Ranking de vendas 2014 (%)¹



Ranking de vendas 2019 (%)¹

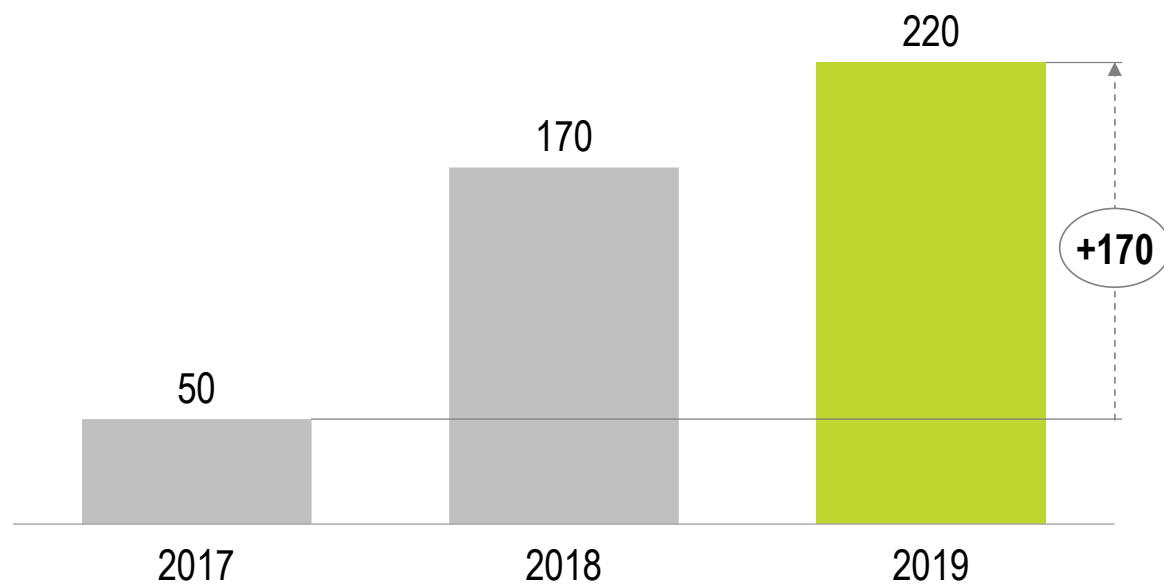


1. Vendas totais de bilhetes (valores pagos pelos passageiros e bilhetes emitidos em euros)

O Programa Portugal Stopover tem sido um sucesso

Crescimento de passageiros

Milhares de passageiros



AIRPORTUGAL

Porto



Funchal



Ponta Delgada



Lisboa

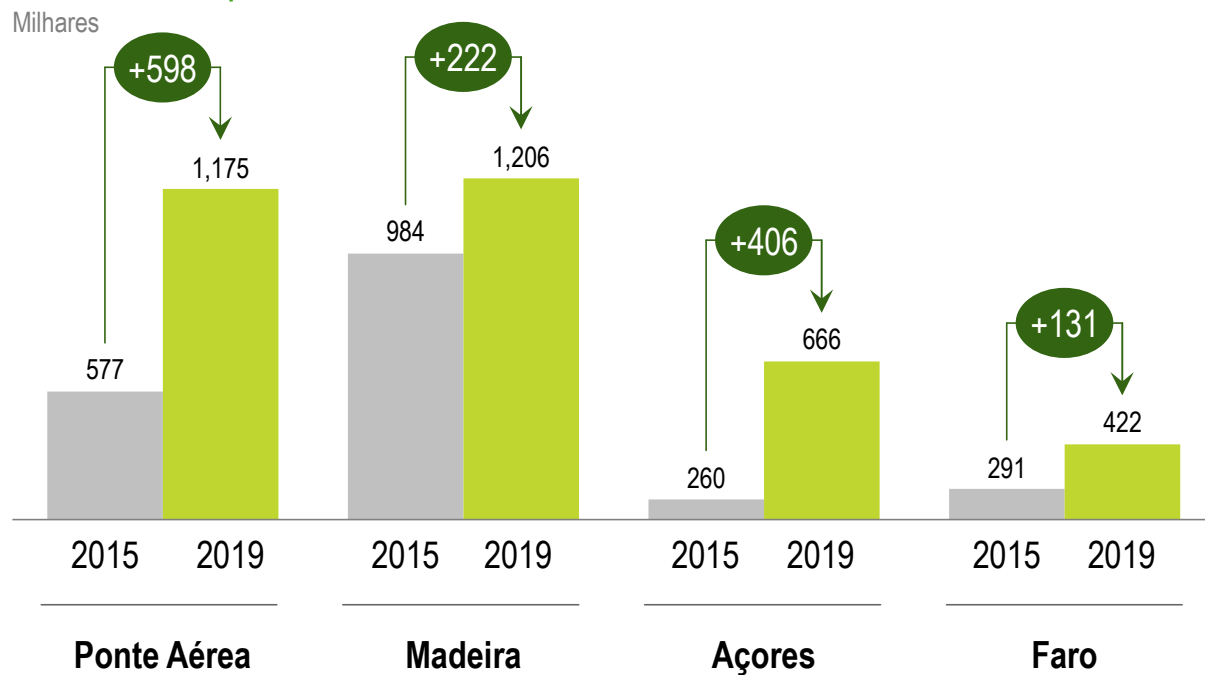


Faro



1 milhão de assentos por ano em Portugal a mais do que em 2015

Assentos disponíveis



Crescimento no Porto foi expressivo desde a privatização, em especial em 2018 e 2019

	Porto	
	Pax	Voos
2010	1 690 980	23 211
2011	1 688 124	23 476
2012	1 635 131	22 666
2013	1 727 494	22 434
2014	1 725 197	22 069
2015	1 635 810	21 293
2016	1 649 634	22 172
2017	1 834 226	23 037
2018	2 206 162	25 745
2019	2 448 023	25 614
2010-2014	2%	-5%
2015-2019	50%	20%

Reconhecimento externo confirma execução estratégica



- MELHOR PROMOÇÃO GLOBAL
- MELHOR SERVIÇO AO CLIENTE
- PROGRAMA DO ANO

Europa e de África



- MELHOR PROGRAMA DE FIDELIDADE INTERNACIONAL

Brasil



4º TRIMESTRE 2019



2ª NA EUROPA E 13º NO MUNDO
TOP 20 SAFEST AIRLINES 2020

1. Qantas
2. Air New Zealand
3. EVA Air
4. Etihad
5. Qatar Airways
6. Singapore Airlines
7. Emirates
8. Alaska Airlines
9. Cathay Pacific Airways
10. Virgin Australia
11. Hawaiian Airlines
12. Virgin Atlantic Airlines
13. TAP AIR PORTUGAL
14. SAS
15. Royal Jordanian
16. Swiss
17. Finnair
18. Lufthansa
19. Aer Lingus
20. KLM



1ª NA EUROPA E 6º NO MUNDO
BEST ECONOMY CLASS 2020

1. American Airlines
2. AirAsia
3. Delta Air Lines
4. Southwest Airlines
5. JetBlue
6. TAP AIR PORTUGAL
7. Emirates
8. Singapore Airlines
9. Virgin Atlantic
10. Cathay Pacific



JANEIRO 2020



EUROPEAN DEBT
DEAL OF THE YEAR



Emissão de 375 milhões de euros em obrigações a cinco anos, junto de vários investidores institucionais de relevo, americanos e europeus Dezembro 2019.



- CONFIANÇA E CREDIBILIDADE JUNTO DO MERCADO FINANCEIRO NACIONAL E INTERNACIONAL



ISSUER OF THE YEAR

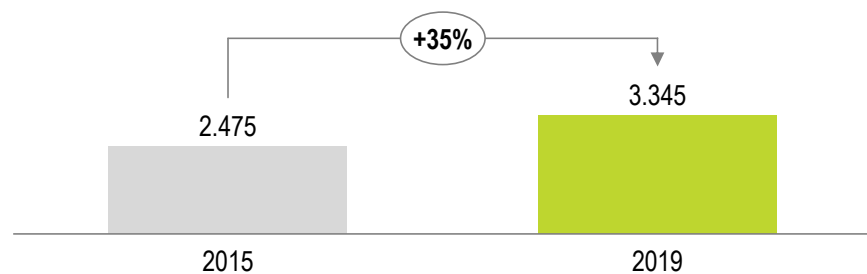


Oferta inaugural da TAP no mercado obrigacionista português, com emissão 200 milhões de euros, junto a investidores, retalho e institucionais portugueses. Junho 2019

A transformação apresenta resultados inquestionáveis

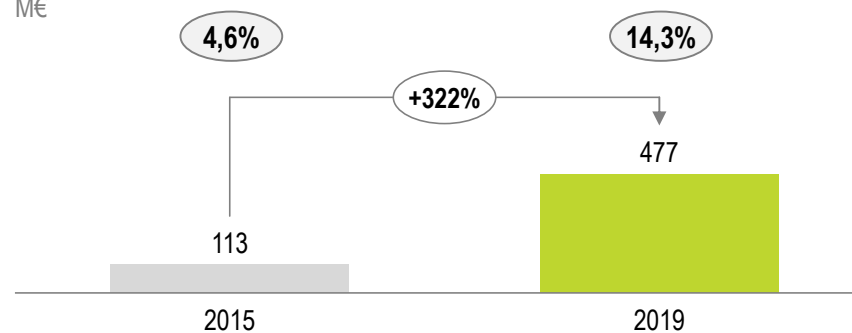
Receita total

M€



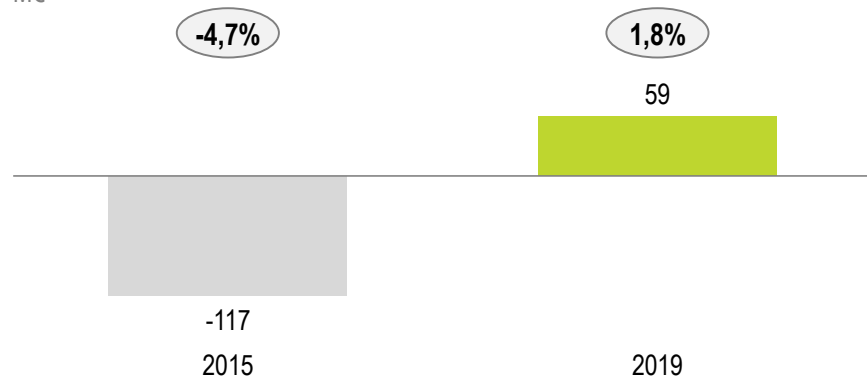
EBITDAR

M€



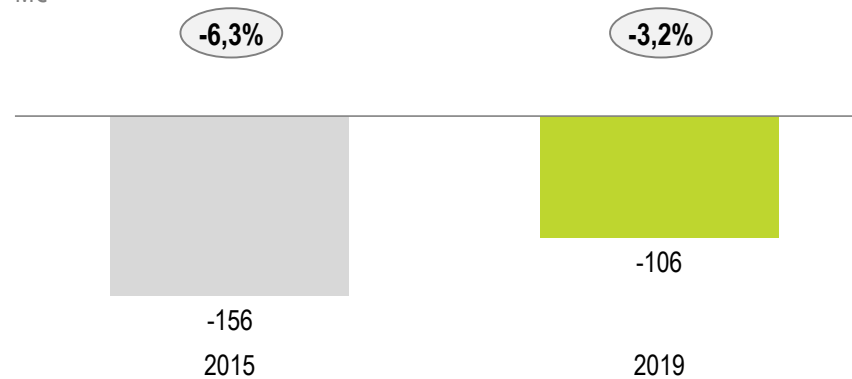
Resultado operacional

M€



Resultado líquido

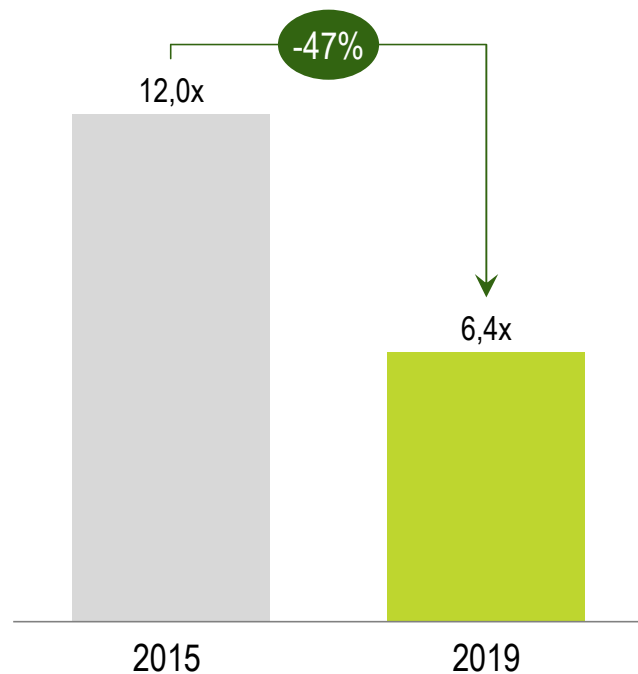
M€



TAP reduziu peso da dívida para quase metade, aumentando o seu prazo

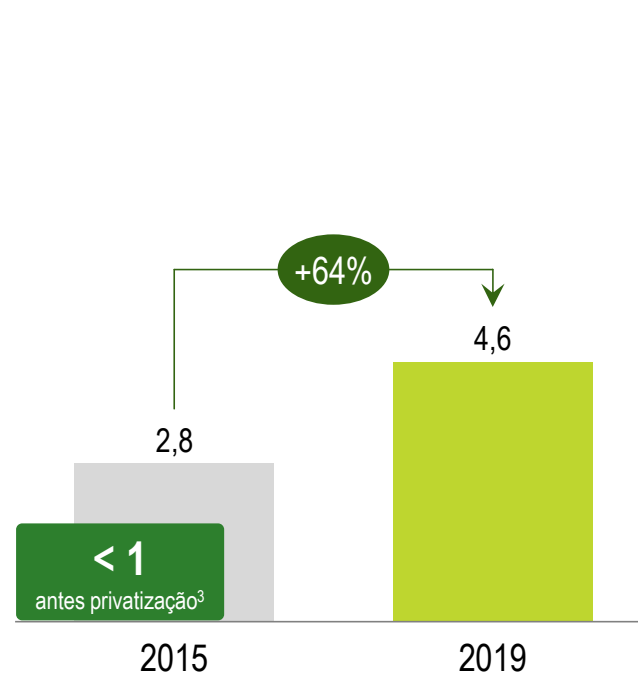
Redução do peso da dívida em 40%

Alavancagem líquida (Dívida Líquida/EBITDAR ajustado)¹



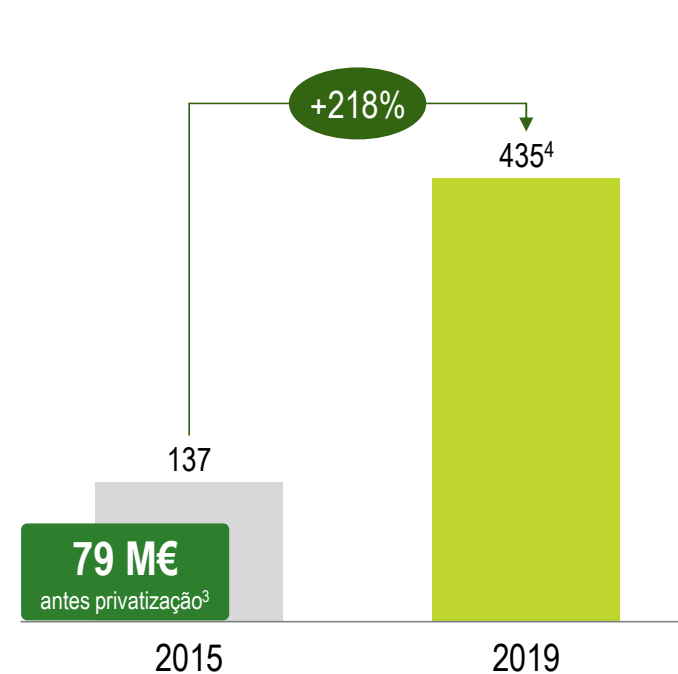
Aumento da maturidade para 4,6 anos

Prazo médio da dívida (anos)²



Fortalecimento da posição de caixa

Caixa & equivalentes (milhões de euros)

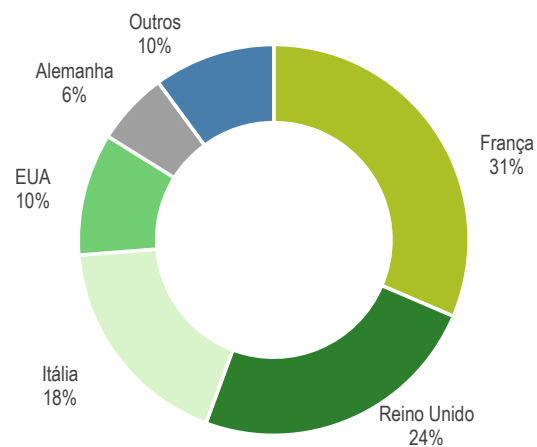


1. Alavancagem líquida inclui aluguer de aeronaves capitalizadas 7x, exclui obrigações convertíveis; 2. Exclui *leasings* operacionais
3. Novembro 2015; 4. Considerando descobertos bancários o saldo de caixa seria 434M€

Base diversificada de Investidores, incluindo grandes fundos internacionais e famílias Portuguesas, que investiram 575 milhões de EU no plano estratégico da TAP

Obrigações TAP 2019-2024 375 M€

Montante subscrito por País

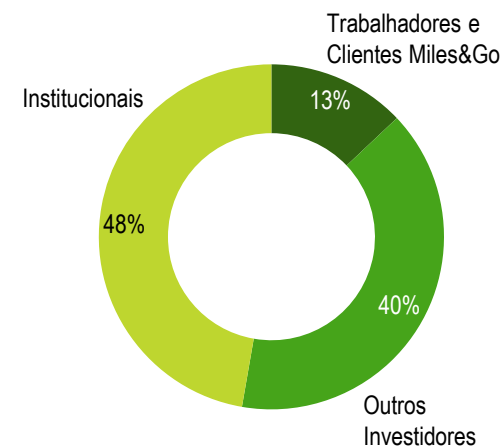


Exemplos:

- Intesa Sanpaolo
- Blackrock
- Deutsche Bank
- Pictet
- Credit Agricole
- Nomura
- BNP Paribas
- Allianz
- UBS
- Credit Suisse
- (...)

Obrigações TAP 2019-2023 200 M€

Montante subscrito por Tipo de Investidor



- Emissão colocada **exclusivamente junto de investidores institucionais**
- **Mais de 60 investidores** participaram na Oferta

- **6.092 investidores** participaram na Oferta
- **35 investidores institucionais**

Rating emitido confirma a sustentabilidade da Empresa pre-Covid Novembro, 2019

		S&P Long-Term Foreign Currency Issuer Credit Rating			
Investment Grade	A+				
	A				
	A-				
	BBB+	Ryanair	easyJet	Southwest	
	BBB	Lufthansa	IAG		
	BBB-	Delta Air Lines			
Non-Investment Grade	BB+	Air Canada	Alaska		
	BB	Jet Blue	United Airlines		
	BB-	TAP	Air Baltic	American Airlines	LATAM
	B+	Turkish Airlines	SAS	Azul	Virgin Australia
	B	Gol			
	B-				

Resultado operacional positivo em 2019

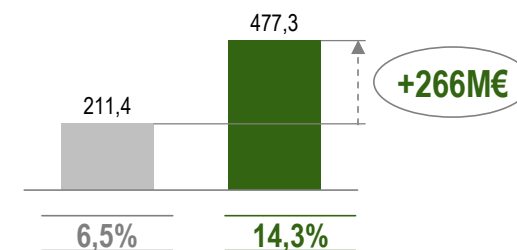
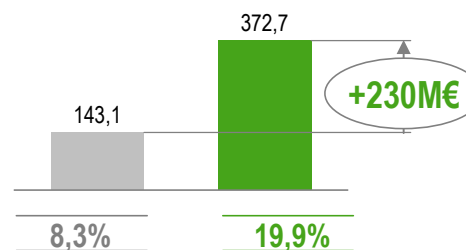
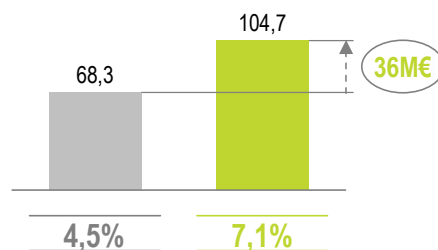
1º Semestre

2º Semestre

Total Ano

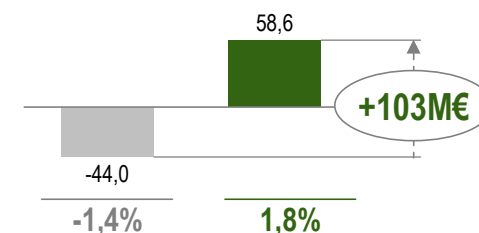
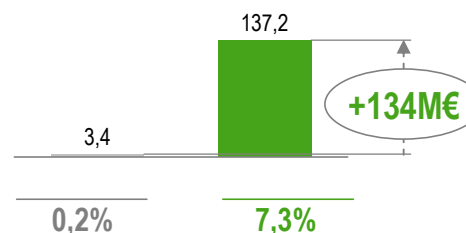
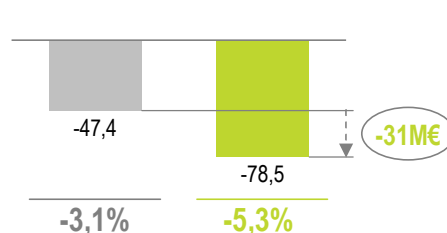
EBITDAR¹

Milhões de euros



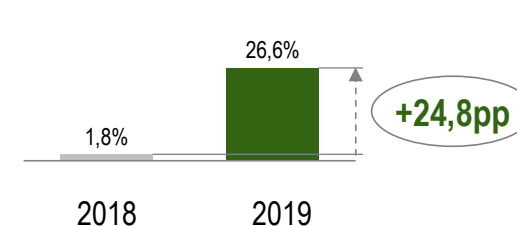
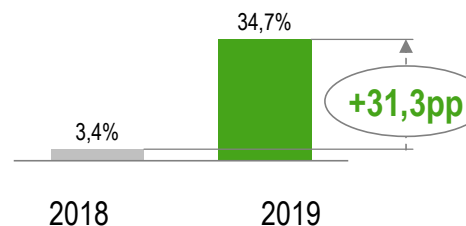
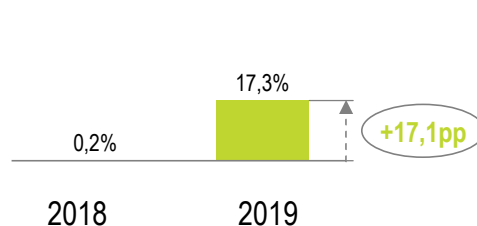
Resultado operacional (EBIT)

Milhões de euros



Peso Aeronaves NEO

Porcentagem Block Hours



1. EBIT + Depreciações, amortizações e perdas por imparidade + Rendimentos de aeronaves

Significativa melhoria da rentabilidade no 4T19

4T19 contribuiu fortemente para a melhoria do Resultado Líquido no 2S19

Receitas Operacionais totais

EUR milhões

EBITDAR¹

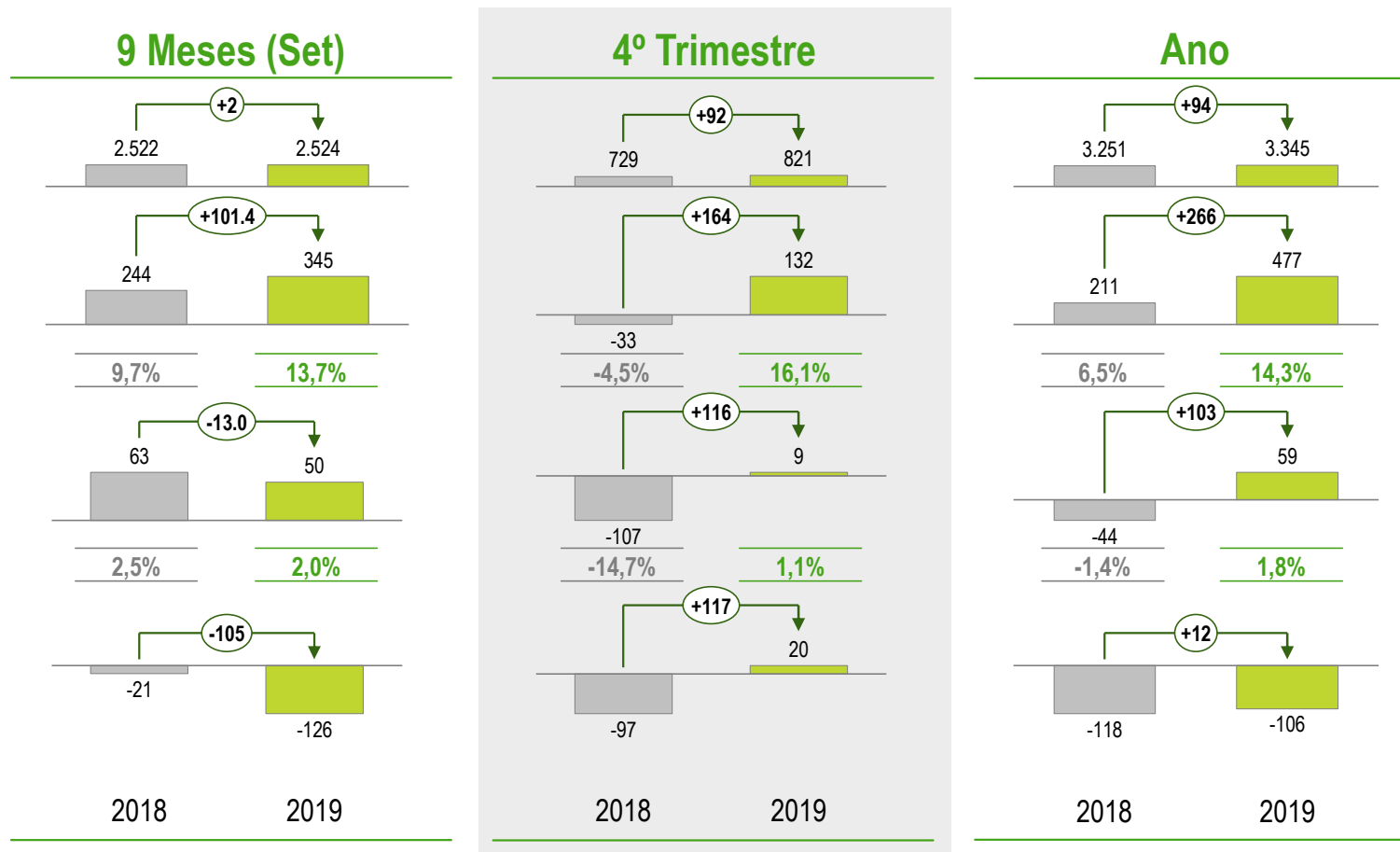
EUR milhões

Resultado Operacional (EBIT)

EUR milhões

Resultado Líquido

EUR milhões



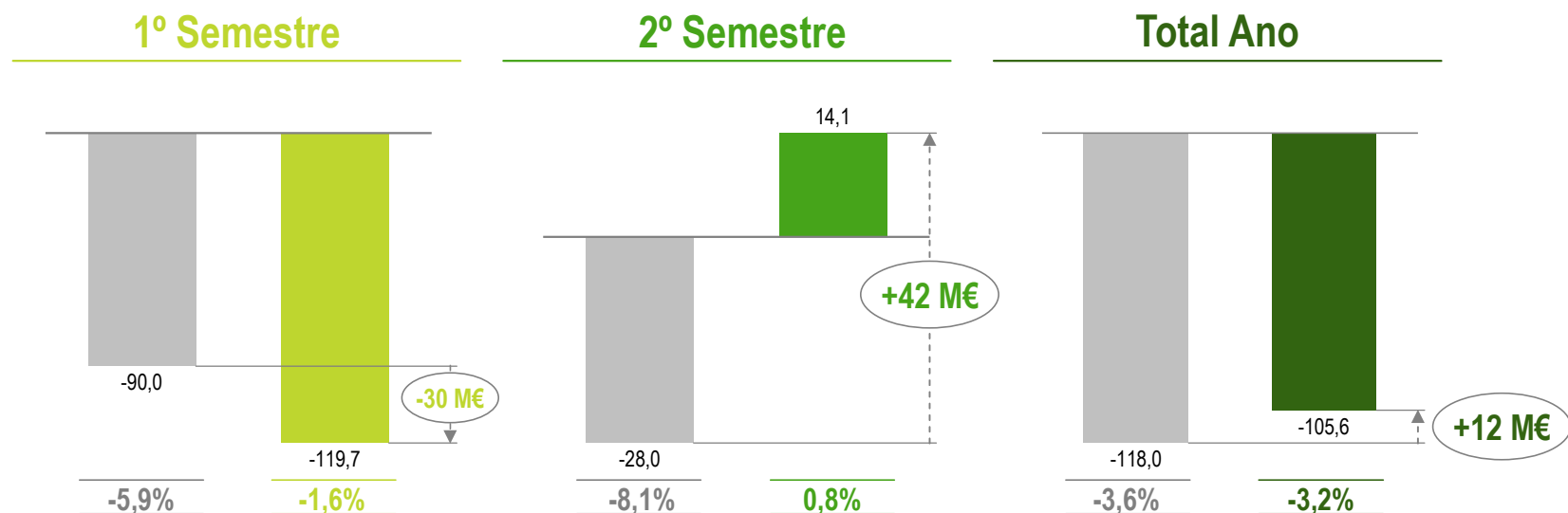
% Margem como % das Receitas Operacionais Totais

1. EBIT + Depreciações, amortizações e perdas por imparidade + Rendas de Aeronaves

2º Semestre com resultado líquido positivo

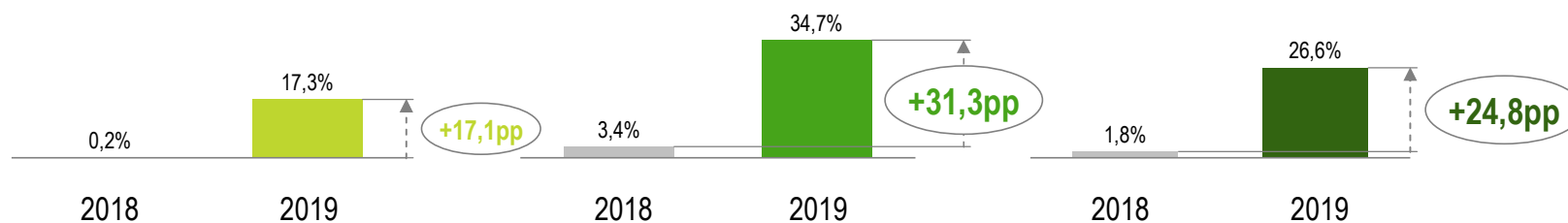
Resultado líquido

Milhões de euros



Peso Aeronaves NEO

Percentagem Block Hours



A transformação em números

Indicador	2015	2019	Variação
Passageiros	10,6M	17,1M	+61%
Satisfação dos clientes (NPS)	22 pp (2017)	38 pp	+72%
Colaboradores ¹	8.615 ²	10.617	+2002
Frota (aeronaves no fim do período)	75	105	+40%
Destinos (aeroportos)	81	95	+16%
Número de voos	110.000	137.000	+25%
América do Norte	16 voos semanais	56 voos semanais	x2,5
	3 destinos	9 destinos	x3,0
Brasil (voos semanais)	77	85	+9%

A transformação em números

Indicador	2015	2019	Variação
Nº de assentos em voos em Portugal	2.212.000	3.469.000	+56%
Volume de Negócios ³	2.475M€ ⁴	3.345M€	+35%
Impostos e contribuições sociais ⁵	257M€	328M€	+28%
Peso da Dívida (rácio ^{2,6})	12x	6,3x	-42%
Dívida com garantia do Estado ⁷	466M€	142M€ ⁸	-70%
Investimento (CAPEX) ³	57M€	+ de 1500M€ ⁹	x27