

Autor: Jardim

TAP, Soberania e Estratégia Nacional: Um Ensaio Integrado sobre Liderança, Gestão e o Futuro da Companhia Aérea de Portugal



A TAP Air Portugal constitui um dos casos mais relevantes na interseção entre gestão estratégica, política pública, liderança organizacional e soberania nacional. O debate contemporâneo sobre a sua privatização parcial reacendeu uma questão fundamental: até que ponto uma companhia aérea de bandeira deve permanecer sob controlo nacional? Dado o papel singular que a TAP desempenha na conectividade territorial, na projeção internacional do país e na integração económica de Portugal na Europa, África e Américas, discutir o seu destino exige mais do que cálculos financeiros. Exige uma análise multidimensional que articule gestão, liderança, estratégia corporativa e interesse público. A tese central deste artigo defende que, embora reformas internas e parcerias estratégicas sejam necessárias, a TAP deve permanecer sob controlo maioritário português, tanto por razões de eficiência operacional quanto por imperativos estruturais de soberania e competitividade.

A avaliação de uma companhia aérea de bandeira não pode limitar-se a métricas financeiras trimestrais. A TAP desempenha uma função estrutural no sistema económico português: liga o país a mercados críticos, assegura acessibilidade às regiões autónomas, projeta diplomacia económica e cultural, e reforça a marca-

País. A literatura de política pública sublinha que empresas estratégicas geram externalidades positivas indefetíveis, efeitos de longo prazo que não podem ser mensurados apenas por indicadores de rentabilidade (Stiglitz, 2015). Assim, empresas como a TAP assumem um duplo papel: são agentes económicos e instrumentos de soberania infraestrutural.

Ao analisar o ambiente competitivo da aviação, reconhece-se que o setor enfrenta riscos elevados, custos fixos intensos e dependência de escalas operacionais. No entanto, estudos sobre companhias aéreas mostram que empresas de bandeira operam dentro de lógicas híbridas: precisam ser eficientes como privadas, mas devem cumprir missões públicas tipicamente estatais (Graham, 2020). Nesta ambivalência, a liderança desempenha papel crucial. A TAP tem enfrentado desafios profundos, desde a pandemia até dificuldades laborais, que exigem uma cultura de liderança transformacional, capaz de articular eficiência, estabilidade social e inovação contínua. O argumento de manter o controlo nacional torna-se mais forte quando se reconhece que decisões centrais sobre rotas, hubs, frota e emprego devem permanecer alinhadas com prioridades nacionais e não subordinadas a interesses exclusivamente comerciais.

A gestão torna-se dimensão crítica. Modelos híbridos de propriedade, com o Estado como acionista maioritário e um investidor estratégico minoritário, podem funcionar se acompanhados de mecanismos claros de supervisão, accountability e alinhamento estratégico. Contudo, a história internacional de privatizações em aviação demonstra que, sempre que o Estado abdica do controlo estrutural, o país perde poder de decisão sobre conectividade, tarifas, rotas menos lucrativas e capacidade diplomática via soft power. Portugal, sendo uma economia média com alta dependência do turismo e da mobilidade internacional, não se pode dar ao luxo de entregar o controlo da sua principal porta aérea a interesses externos.

Do ponto de vista científico e analítico, é essencial recorrer a ferramentas como SWOT e VRIO para clarificar forças internas, vantagens competitivas e riscos estratégicos, reforçando a necessidade de controlo nacional.

Análise SWOT Integrada

Forças (S)

- Localização geoestratégica única: Lisboa como porta atlântica entre Europa, África e Américas.
- Marca globalmente reconhecida ligada à identidade nacional.
- Forte presença em mercados lusófonos e rotas Brasil–Europa.
- Frota modernizada e crescente investimento em novos Airbus.

Fraquezas (W)

- Estrutura de custos historicamente elevada.
- Dependência do hub de Lisboa saturado.
- Histórico de conflitos laborais e dificuldades internas de governança.
- Vulnerabilidade a choques económicos e decisões políticas.

Oportunidades (O)

- Crescimento do tráfego transatlântico e da diáspora portuguesa.
- Parcerias estratégicas com grupos globais mantendo controlo português.
- Expansão digital e modernização de serviços.
- Reforço da rede África–Europa num contexto de reorganização geopolítica.

Ameaças (T)

- Competição agressiva de low-costs e de grandes alianças aéreas.
- Flutuações de custos de combustível.
- Pressões europeias de liberalização e restrições ambientais.
- Risco de privatização total e perda de controlo nacional.

Análise VRIO Integrada

Recurso/Capacidade	Valor (V)	Raridade (R)	Imitabilidade (I)	Organização (O)	Resultado
Hub Lisboa–Atlântico	Alto	Alto	Difícil	Moderado	Vantagem Competitiva Sustentável
Marca “TAP – Portugal”	Alto	Alto	Difícil	Alto	Vantagem Sustentável
Conexão histórica com países lusófonos	Alto	Único	Inimitável	Médio	Vantagem Global
Frota moderna	Alto	Baixa	Fácil	Médio	Vantagem Temporária
Cultura interna e know-how operacional	Médio	Médio	Média	Baixa	Necessita Reforço
Controlo estatal estratégico	Alto	Alto	Inimitável	Variável	Vantagem Nacional Estrutural

As análises acima demonstram que a combinação entre localização estratégica, marca nacional e controlo estatal forma uma vantagem competitiva não replicável. Perder controlo nacional significa perder estes pilares estruturais, sobretudo os intangíveis.

A questão da soberania torna-se central. Uma companhia aérea de bandeira não é apenas empresa: é ativo geopolítico. Controla fluxos, influencia a economia, dá autonomia ao país perante crises externas. Se Portugal abdicar desse controlo, corre risco de ver decisões estratégicas deslocadas para centros estrangeiros, como já ocorreu noutros países europeus cujas ex-companhias nacionais se tornaram subsidiárias de grandes grupos. A TAP, sob domínio externo, poderia ver reduzidas rotas menos lucrativas, mas essenciais, como África lusófona, ilhas, comunidades emigrantes, e ser redirecionada para prioridades que não servem o interesse nacional.

Por outro lado, não se defende aqui um estatismo acrítico. Para a TAP prosperar sob controlo português, a liderança deve melhorar eficiência operacional, reforçar gestão e modernizar estruturas internas. O controlo nacional exige excelência, não acomodação. Requer metas claras, KPIs, transparência, profissionalização de cargos de administração e cultura organizacional orientada para resultados. O que se advoga é um modelo Estado-estratega, não Estado-gestor burocrático.

Assim, torna-se evidente que a TAP deve permanecer sob controlo nacional, com uma abertura parcial cuidadosamente regulada, orientada para parcerias que ampliem escala sem comprometer soberania. A manutenção do comando português garante que a empresa continue a servir o País, promova a conectividade internacional, proteja o hub de Lisboa, preserve empregos qualificados e reforce a identidade nacional. A decisão não é apenas económica, mas civilizacional: trata-se de definir que tipo de país Portugal deseja ser, dependente de interesses externos ou dono do seu próprio destino aéreo, cultural e estratégico.

Referências Bibliográficas

Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.

Denis, J., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*.

Eisenbeiss, S. (2012). Re-thinking ethical leadership. *The Leadership Quarterly*.

Graham, A. (2020). *Managing Airports*. Routledge.

Stiglitz, J. (2015). *Rewriting the Rules of the American Economy*. W.W. Norton.

Data de Publicação: 16-01-2026