

## **Termos de Referência**

**Para celebração de um contrato de consultoria**

**para elaboração de um Plano Estratégico e de Negócios para o período  
2026-2031 para a EMPRESA DE TRANSPORTES AÉREOS DE CABO  
VERDE, SA (TACV, SA)**

**(d/b/a CABO VERDE AIRLINES)**

TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

Termos de Referência

para celebração de um contrato de consultoria

para a elaboração de um Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV,

SA

TERMOS DE REFERÊNCIA

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA N.º 1/2025

TACV, S.A.

Praia, Cabo Verde, 07 de julho de 2025

TERMOS DE REFERÊNCIA  
Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025  
Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

## ÍNDICE GERAL

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Cláusulas Procedimentais dos Termos de Referência .....                                                  | 8  |
| 1. Objeto .....                                                                                          | 8  |
| 2. TACV S.A., Entidade que autorizou a despesa e Entidade responsável pela condução do procedimento<br>8 |    |
| 3. Documentos do Procedimento .....                                                                      | 9  |
| 4. Júri.....                                                                                             | 9  |
| 5. Esclarecimentos e retificação dos documentos do Procedimento .....                                    | 10 |
| 6. Classificação de documentos .....                                                                     | 11 |
| 7. Candidatos ao presente procedimento .....                                                             | 11 |
| 8. Qualificação dos concorrentes, da sua Equipa Técnica .....                                            | 12 |
| 9. Candidatura e documentos que a acompanham .....                                                       | 14 |
| 10. Prazo e Modo de Apresentação das Candidaturas .....                                                  | 16 |
| 11. Ato Público .....                                                                                    | 17 |
| 12. Análise das Candidaturas .....                                                                       | 17 |
| 13. Relatório Preliminar da Fase de Qualificação .....                                                   | 18 |
| 14. Audiência Prévia .....                                                                               | 19 |
| 15. Relatório Final da Fase de Qualificação.....                                                         | 19 |
| 16. Decisão de Qualificação e Convite à Apresentação de Propostas .....                                  | 19 |
| 17. Convite à apresentação de propostas.....                                                             | 19 |
| 18. Método/ Critério de avaliação das propostas. ....                                                    | 20 |
| 19. Proposta e documentos que a acompanham .....                                                         | 20 |
| 20. Prazo e modo de apresentação das propostas.....                                                      | 22 |
| CLÁUSULAS TÉCNICAS DOS TERMOS DE REFERÊNCIA .....                                                        | 30 |
| CAPÍTULO I .....                                                                                         | 30 |
| DISPOSIÇÕES GERAIS .....                                                                                 | 30 |
| INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A CONSULTORIA.....                                                              | 30 |
| Cláusula 1. <sup>a</sup> .....                                                                           | 38 |
| Objeto .....                                                                                             | 38 |
| Cláusula 2. <sup>a</sup> .....                                                                           | 38 |
| Prazo.....                                                                                               | 38 |
| Cláusula 3. <sup>a</sup> .....                                                                           | 38 |
| Objetivos dos serviços a prestar.....                                                                    | 38 |
| Cláusula 4. <sup>a</sup> .....                                                                           | 40 |
| Perfil dos consultores .....                                                                             | 40 |
| Cláusula 5. <sup>a</sup> .....                                                                           | 42 |

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Elementos a fornecer pela TACV S.A.</b>                        | 42 |
| Capítulo II                                                       | 42 |
| Obrigações contratuais                                            | 42 |
| <b>Cláusula 6.ª</b>                                               | 42 |
| <b>Obrigações dos consultores</b>                                 | 42 |
| Cláusula 7.ª                                                      | 43 |
| Local de prestação dos Serviços                                   | 43 |
| <b>Cláusula 8.ª</b>                                               | 43 |
| <b>Língua da prestação de serviços</b>                            | 43 |
| Cláusula 9.ª                                                      | 43 |
| <b>Equipa Técnica</b>                                             | 43 |
| Cláusula 10.ª                                                     | 43 |
| <b>Gestão do pessoal</b>                                          | 43 |
| Cláusula 11.ª                                                     | 44 |
| <b>Regime de prestação de serviços</b>                            | 44 |
| Cláusula 12.ª                                                     | 44 |
| <b>Dever de boa execução</b>                                      | 44 |
| Cláusula 13.ª                                                     | 45 |
| <b>Propriedade Intelectual e Direitos de Autor</b>                | 45 |
| Cláusula 14.ª                                                     | 45 |
| <b>Responsabilidade</b>                                           | 45 |
| Cláusula 15.ª                                                     | 46 |
| <b>Relatórios de execução dos serviços</b>                        | 46 |
| Cláusula 16.ª                                                     | 46 |
| <b>Fiscalização</b>                                               | 46 |
| Cláusula 17.ª                                                     | 47 |
| <b>Regularização de contribuição fiscal e de segurança social</b> | 47 |
| Cláusula 18.ª                                                     | 48 |
| <b>Preço Contratual</b>                                           | 48 |
| Cláusula 19.ª                                                     | 48 |
| <b>Faturação e condições de pagamento</b>                         | 48 |
| Cláusula 20.ª                                                     | 49 |
| <b>Adiantamentos de preço</b>                                     | 49 |
| <b>CAPÍTULO III</b>                                               | 50 |
| <b>PENALIDADES E RESOLUÇÃO</b>                                    | 50 |
| Cláusula 21.ª                                                     | 50 |
| <b>Penalidades</b>                                                | 50 |
| Cláusula 22.ª                                                     | 50 |

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| Resolução por parte da TACV S.A. ....                              | 50        |
| Cláusula 23. <sup>a</sup> .....                                    | 51        |
| Efeitos da resolução .....                                         | 51        |
| Cláusula 24. <sup>a</sup> .....                                    | 52        |
| Resolução pelo consultor.....                                      | 52        |
| Cláusula 25. <sup>a</sup> .....                                    | 53        |
| Caução para garantia de adiantamento .....                         | 53        |
| Cláusula 26. <sup>a</sup> .....                                    | 53        |
| Execução da Caução.....                                            | 53        |
| Cláusula 27. <sup>a</sup> .....                                    | 53        |
| Despesas .....                                                     | 53        |
| <b>CAPÍTULO IV</b> .....                                           | <b>54</b> |
| <b>DISPOSIÇÕES FINAIS</b> .....                                    | <b>54</b> |
| Cláusula 28. <sup>a</sup> .....                                    | 54        |
| Objeto do dever de sigilo .....                                    | 54        |
| Cláusula 29. <sup>a</sup> .....                                    | 54        |
| Prazo do dever de sigilo .....                                     | 54        |
| Cláusula 30. <sup>a</sup> .....                                    | 55        |
| Subcontratação e cessão da posição contratual pelo consultor ..... | 55        |
| Cláusula 31. <sup>a</sup> .....                                    | 55        |
| Cessão da posição contratual pela TACV S.A. ....                   | 55        |
| Cláusula 32. <sup>a</sup> .....                                    | 56        |
| Dever de Informação .....                                          | 56        |
| Cláusula 33. <sup>a</sup> .....                                    | 56        |
| Comunicações .....                                                 | 56        |
| Cláusula 34. <sup>a</sup> .....                                    | 57        |
| Resolução de litígios .....                                        | 57        |
| Cláusula 35. <sup>a</sup> .....                                    | 57        |
| Contagem dos prazos .....                                          | 57        |
| Cláusula 36. <sup>a</sup> .....                                    | 57        |
| Lei aplicável .....                                                | 57        |
| <b>ANEXO I</b> .....                                               | <b>59</b> |
| <b>Declaração de aceitação dos Termos De Referência</b> .....      | <b>59</b> |
| <b>ANEXO II</b> .....                                              | <b>61</b> |
| <b>Declaração de inexistência de impedimentos</b> .....            | <b>61</b> |

## **ANTECEDENTES DA EMPRESA & AMBIENTE**

### **Informações corporativas básicas**

Transportes Aéreos de Cabo Verde S.A. (TACV, SA) é a companhia aérea nacional de Cabo Verde e é detida pelo Estado em 90,38%. A TACV S.A. é uma companhia aérea regular, de passageiros e de carga com sede na cidade da Praia, Cabo Verde. Tem historicamente operado serviços interilhas e voos para a Europa, América do Norte, América do Sul e parte ocidental do continente africano. Sua base principal tem sido no Aeroporto Internacional da Praia.

### **História**

A Transportes Aéreos de Cabo Verde (TACV), SA é a primeira companhia aérea estabelecida em Cabo Verde. Tem a sua origem no *Aeroclub* de Cabo Verde criado em 1958, que, depois da independência de Cabo Verde em 1975, seria transformado em Serviço Autónomo de Transporte Aéreo, na dependência do então Ministério dos Transportes e Comunicações. Em 1981, o serviço autónomo deu lugar à empresa pública Transportes Aéreos de Cabo Verde, EP. Com a privatização prevista para o ano 2000, os estatutos foram alterados, tendo a Empresa adquirido a sua forma atual de Sociedade Anónima.

A TACV foi uma companhia doméstica até 1976, ano em que começou a ganhar dimensão internacional, com a abertura da linha Praia – Dakar. Mais tarde, em 1985, daria o primeiro passo na estruturação da sua rede intercontinental, com o lançamento de ligações regulares entre a Ilha do Sal e Lisboa. No mesmo ano, a companhia aérea também começou a operar para Boston, Massachusetts, EUA usando um McDonnell Douglas DC-10 fornecido em regime de *wet leasing* pela LAM Moçambique Airlines. Os voos internacionais partiam do Aeroporto Internacional na Ilha do Sal até 2004. Em 1996, a TACV adquiriu em estado novo (diretamente de fábrica) a sua primeira aeronave para operações de médio-longo curso, um Boeing B757-200, em locação operacional a longo termo.

Até 1998, a TACV S.A. foi a única companhia aérea do país até à entrada em operação da Cabo Verde Express.

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

No ano de 2000, a TACV iniciou ligações aéreas com o Brasil, ligando a Ilha do Sal à cidade de Fortaleza, na região nordeste daquele país, ainda com recurso a serviços ACMI de outras companhias aéreas.

Em 2004, uma segunda aeronave Boeing B757-200 juntou-se à frota da TACV S.A., em substituição de um B737-300, que tinha sido introduzido na frota em 2002.

Em julho de 2005, após ter obtido a aprovação para operações ETOPS, a TACV, SA, realizava a sua primeira operação comercial transatlântica, no percurso Ilha do Sal – Boston, abrindo então um novo capítulo na sua história.

Até janeiro de 2012, o par de B757-200 serviu todas as rotas internacionais da TACV S.A. Nesse ano, no seguimento da introdução na frota de duas unidades B737-800, igualmente em locação operacional a longo termo, deu-se início ao *phasing out* da primeira unidade B757-200.

Em junho de 2015, foram lançadas duas novas rotas aéreas - Sal - Recife (Brasil) e Praia - Providence, (Rhode Island, EUA), esta última substituindo Praia - Boston.

A privatização da TACV foi concluída em março de 2019, altura em que, em resultado de uma parceria entre o Estado de Cabo Verde e o Grupo Icelandair, a Loftleidir Cabo Verde adquiriu 51% das ações, tornando-se no acionista maioritário. Dando continuidade à privatização, o Estado de Cabo Verde alienou ainda em 2019 mais cerca de 10% das ações a favor de cidadãos cabo-verdianos na diáspora e de trabalhadores da Companhia.

Em março de 2020, as operações foram completamente suspensas, devido à pandemia de COVID-19, com a Companhia a permanecer em estado de hibernação por 21 meses. Em julho de 2021, a parceria com o Grupo Icelandair foi dissolvida. O Estado de Cabo Verde recuperou o controlo acionista e detém hoje 90,38% do capital. Em 27 de dezembro de 2021, a Companhia reiniciou timidamente a sua operação. Desde julho de 2023 conta com dois aviões na frota, um B737-700 e um B737-8, e tem vindo a recuperar as condições para a sua estabilização e crescimento.

Em fevereiro de 2024, em resposta a um pedido do Estado de Cabo Verde, na sequência da saída do então único operador, a TACV, S.A. reassumiu as operações interilhas, que tinha sido descontinuado em 2017, no âmbito da reestruturação então lançada, com vista à sua privatização. Esta reentrada nas ligações interilhas é

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

transitória, estando em preparação a transferência a curto prazo desta missão para a LACV, uma nova companhia aérea, integralmente detida pelo Estado de Cabo Verde, nesta data em processo de certificação pela autoridade aeronáutica nacional.

Para este ano de 2025, a Empresa pretende encetar a sua transformação estratégica, com o objetivo de se posicionar como uma referência na aviação civil no Atlântico e como o orgulho da nação cabo-verdiana.

O Estado de Cabo Verde tem vindo a avançar na implementação das suas Privatizações, Concessões e Parcerias Público-Privadas, de acordo com a Resolução nº87/2017, de 3 de agosto, tendo como objetivo primordial a redução da participação do Estado, enquanto agente na economia nacional e redução do risco macro orçamental. Com o objetivo de redução de participação do Estado, o Governo de Cabo Verde contempla 11 empresas a privatizar nos próximos anos, incluindo a TACV S.A.

### **Cláusulas Procedimentais dos Termos de Referência**

#### **1. Objeto**

O presente Procedimento tem por objeto a contratação de serviços de consultoria, para a elaboração do Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 o suporte técnico e aconselhamento à TACV, no âmbito da implementação do PEN2732.

#### **2. TACV S.A., Entidade que autorizou a despesa e Entidade responsável pela condução do procedimento**

- 2.1. A TACV S.A., com sede na Av. Amílcar Cabral, nº 04, CP 1, cidade da Praia, Ilha de Santiago, Cabo Verde, telefone: +238 3500150; e-mail: corporation@caboverdeairlines.com
- 2.2. A decisão de contratar foi adotada pelo Conselho de Administração da TACV S.A., através da deliberação n.º 10, de 07 de julho de 2025, ao abrigo de poderes próprios.
- 2.3. O órgão competente para autorizar a despesa referente ao contrato a celebrar é o Conselho de Administração da TACV S.A., ao abrigo de poderes próprios.

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

### 3. Documentos do Procedimento

- 3.1. O presente Procedimento rege-se pelo disposto nos presentes Termos de Referência, bem como por quaisquer outros documentos que façam ou venham a fazer parte integrante do presente Procedimento, designadamente o Convite, a apresentação de propostas e os esclarecimentos e retificações que venham a ser prestados.
- 3.2. Os documentos do presente Procedimento estarão disponíveis na Av. Amílcar Cabral – n.º 04, CP 1 – PRAIA-Ilha de Santiago - Cabo Verde, desde o dia da publicação do anúncio até ao termo do prazo fixado para a apresentação das propostas, entre as 08:00 e as 17:00, horas de Cabo Verde<sup>1</sup> e eletronicamente no portal da contratação pública de Cabo Verde (<http://mf.gov.cv/web/ecompras>) e no website da TACV S.A. ([www.caboverdeairlines.com](http://www.caboverdeairlines.com)).
- 3.3. Até ao termo do prazo para apresentação de propostas/candidaturas, os interessados podem solicitar cópias dos documentos do presente Procedimento à TACV.
- 3.4. Os serviços da TACV, S.A. enviarão as cópias dos documentos do presente Procedimento, em ficheiro informático, no prazo máximo de 2 (dois) dias subsequentes à receção do pedido.
- 3.5. A TACV, SA não é responsável por qualquer atraso que se verifique após a expedição das cópias dos documentos do presente Procedimento.
- 3.6. Constitui responsabilidade dos interessados a conferência das cópias entregues nos termos dos números anteriores.

### 4. Júri

- 4.1. O Júri do Procedimento é composto por 5 (cinco) membros efetivos e 2 (dois) suplentes, designados por deliberação da entidade responsável pela condução do procedimento.
- 4.2. Compete nomeadamente ao Júri:
  - (a) Presidir o ato público de abertura de candidaturas;
  - (b) Decidir sobre as reclamações apresentadas no ato público;

---

<sup>1</sup> Os horários definidos no Termo de Referência são respeitantes às horas de Cabo Verde.

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

- (c) Proceder à análise e avaliação das candidaturas;
- (d) Elaborar relatório preliminar e final da fase de qualificação;
- (e) Conduzir a audiência previa de candidatos;
- (f) Proceder à análise e avaliação das propostas;
- (g) Elaborar relatórios de análise e avaliação das Propostas;
- (h) Propor a adjudicação.

### **5. Esclarecimentos e retificação dos documentos do Procedimento**

- 5.1. Os interessados poderão solicitar, por escrito, esclarecimentos relativos à boa compreensão e interpretação dos documentos do presente Procedimento, até ao 28 de julho.
- 5.2. Os pedidos de esclarecimento deduzidos deverão ser dirigidos à TACV e entregues em mãos ou enviados para a morada ou endereço de correio eletrónico indicados no nº 2.1. dos presentes Termos de Referência.
- 5.3. Os esclarecimentos solicitados deverão ser prestados, por escrito, até ao dia 04 de agosto, sem identificação de quem os solicitou.
- 5.4. A TACV poderá, por iniciativa própria, proceder à retificação de erros ou omissões dos documentos do procedimento, até ao dia 04 de agosto.
- 5.5. Os esclarecimentos e as retificações serão comunicados a todos os interessados que tenham solicitado a prestação de esclarecimentos, bem como divulgados através de aviso publicado no portal da contratação pública e no site da TACV S.A.
- 5.6. Os esclarecimentos e as retificações apresentados passarão a fazer parte integrante dos documentos do procedimento a que dizem respeito e prevalecem sobre estes em caso de divergência.
- 5.7. Quando as retificações, independentemente do momento da sua comunicação, implicarem alterações de aspetos fundamentais das peças do procedimento, o prazo fixado para a apresentação das Candidaturas deve ser prorrogado, no mínimo, por período equivalente ao tempo decorrido desde o início daquele prazo até à comunicação das retificações.

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

- 5.8. A prorrogação do prazo de apresentação de Candidaturas aproveita todos os interessados.

### **6. Classificação de documentos**

- 6.1 Durante o primeiro terço do prazo para a apresentação das Candidaturas, o interessado em concorrer pode requerer à entidade responsável pela condução do procedimento a confidencialidade, na medida do estritamente necessário, dos documentos que integram a proposta, por os mesmos conterem segredos técnicos, de indústria, comerciais, e outros juridicamente atendíveis.
- 6.2 A decisão sobre o pedido de confidencialidade será notificada a todos os interessados, pela entidade responsável pela condução do procedimento, até ao termo do segundo terço do prazo para a apresentação das Candidaturas.
- 6.3 Considera-se não declarada a confidencialidade dos documentos da proposta que não tenha sido expressamente autorizada pela entidade responsável pela condução do procedimento no prazo referido no número anterior.
- 6.4 Se no decurso do procedimento deixarem de se verificar os motivos que conduziram a tal confidencialidade, esta poderá ser levantada, a qualquer momento.

### **7. Candidatos ao presente procedimento**

- 7.1 Podem ser candidatos ou integrar qualquer agrupamento no presente Procedimento, todos os consultores que detenham capacidade para a execução do contrato a adjudicar e que não se encontrem em nenhuma das situações de impedimento referidas no artigo 70.º do Código da Contratação Pública.
- 7.2 É permitida a apresentação de candidaturas por um agrupamento de consultores, sejam pessoas singulares ou coletivas, independentemente de existir, no momento de apresentação da candidatura, qualquer modalidade jurídica de associação entre os membros do agrupamento.
- 7.3 Sem prejuízo da constituição jurídica dos agrupamentos não ser exigida no momento da apresentação da proposta, todos os membros do agrupamento, e apenas estes, obrigam-se, em caso de adjudicação, a assumir a forma jurídica permitida no ordenamento jurídico cabo-verdiano, em regime de responsabilidade solidária, com vista à celebração do contrato de consultoria.

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

- 7.4 Todos e cada membro de um agrupamento concorrente devem ser solidariamente responsáveis perante a TACV S.A. pela manutenção da candidatura e proposta, pelo cumprimento de todas as obrigações inerentes à apresentação e adjudicação da proposta, e à celebração e execução do contrato, se for o caso.
- 7.5 As entidades que compõem o agrupamento devem designar um Representante Comum para praticar quaisquer atos respeitantes ao presente Procedimento, incluindo a assinatura da Proposta, devendo, para o efeito, entregar instrumentos de mandato emitidos para cada uma das entidades que o compõem.
- 7.6 Os candidatos devem incluir profissionais da aviação com um histórico sólido e experiência em serviços de consultoria a companhias aéreas tendo obtido resultados positivos nas anteriores consultorias.

### **8. Qualificação dos concorrentes, da sua Equipa Técnica**

- 8.1 Para efeitos de qualificação, as empresas de consultoria e/ou agrupamento deverão incluir obrigatoriamente os seguintes especialistas:
- 1. Economia e Finanças do Transporte Aéreo / Chefe de Equipa** - Licenciatura em Economia, Finanças, ou outra área relevante e qualificações de pós-graduação em Economia dos Transportes, Finanças, Transporte Aéreo, ou outra área relevante. Conhecimento global sobre normas e tendências da indústria da aviação. Experiência com frameworks institucionais no setor de transportes, política de concorrência e acesso e sólida experiência em Planeamento de Negócios de Companhias Aéreas. Um sólido conhecimento da condição atual da companhia aérea e experiência de trabalho com empresas em dificuldades. Familiarizado com preços de transporte aéreo, impostos, investimento e abordagens de financiamento para ativos e prestação de serviços. Mínimo de 15 (quinze) anos de experiência profissional em países em desenvolvimento e/ou países insulares (o último será adicional, não exclusivo) com conhecimentos e experiência suficientes para poder responder a questões técnicas que possam surgir no decurso da missão. E bom domínio do português e/ou do inglês, falado e escrito.
  - 2. Especialista Jurídico** – Licenciado em Direito e Pós-graduado em Direito Aeronáutico e Direito dos Contratos. Experiência comprovada na revisão e

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

elaboração de leis, regulamentos, políticas e/ou contratos e negociações em transporte aéreo. Bom domínio do português e/ ou do inglês falado e escrito.

3. **Especialista em Planeamento de Transporte Aéreo** - Diploma universitário em engenharia, economia, finanças ou outras ciências sociais e Mínimo de 10 (dez) anos de experiência profissional, com relevância em estudos de mercado, modelos operacionais, planeamento de rede, planeamento de frota, e análise financeira. Bom domínio do português e/ ou do inglês falado e escrito.
4. **Especialista Institucional/ Gestão** - Licenciatura em Gestão, Gestão de Recursos Humanos ou outra área relevante. Experiência mínima de 10 (dez) anos no setor de transportes relacionada a estudos institucionais, governança corporativa, planeamento, desenvolvimento e gestão de recursos humanos. Bom domínio do português e/ ou do inglês, falado e escrito.
5. **Especialista em Sistemas de IT** - Licenciatura em Ciência da Computação, Design de Sistemas ou outra disciplina de IT relevante relacionada com sistemas de gestão de companhias aéreas. Experiência demonstrada, de pelo menos 10 (dez) anos em funções práticas de gestão de projetos e IT na área de sistemas de gestão de companhias aéreas. Forte conhecimento de tecnologias e práticas modernas aplicáveis às diferentes áreas de gestão de companhias aéreas, nomeadamente, Distribuição, Internet Booking Engine (IBE), gestão de receitas, em Gestão financeira, Gestão de Recursos, Gestão de Manutenção e Operações, Gestão de Mercado e Vendas. Profissional de tecnologia experiente na indústria da aviação. Bom domínio do português e/ ou do inglês, falado e escrito.
6. **Especialista em Marketing e Comunicação** - Licenciatura em Administração de Empresas, Marketing, Comunicação ou outra disciplina relevante. O consultor deve ter um mínimo de 7 (sete) anos de experiência em marketing/ comunicação, alcance de clientes/ partes interessadas, desenvolvimento de estratégias de negócios e tecnologias digitais, de preferência com conhecimento e experiência na indústria da aviação.

O preenchimento dos requisitos mínimos de capacidade técnica será comprovado pela avaliação dos documentos referidos nas alíneas a) à e) do ponto 9.1 e seguintes

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

8.2 Só os concorrentes qualificados na fase de qualificação serão convidados a apresentar propostas.

8.3 A Empresa de Consultoria candidata poderá recorrer à capacidade técnica de outras entidades, desde que demonstre que disporá dos recursos necessários, através da apresentação de declaração de compromisso subscrita pelas entidades em causa.

## 9. Candidatura e documentos que a acompanham

9.1 A candidatura é constituída pelos seguintes elementos:

- (a) Declaração do Concorrente de aceitação dos Termos de Referência, elaborada em conformidade com o modelo constante do **Anexo I** aos presentes Termos de Referência;
- (b) Declaração de inexistência de impedimentos, elaborada em conformidade com o modelo constante do **Anexo II** aos presentes Termos de Referência ou elaborado em conformidade com o Anexo IV do Código da Contratação Pública;
- (c) Documentos destinados à qualificação dos candidatos para a demonstração dos requisitos de capacidade técnica;
- (d) Procurações e instrumentos de mandato;
- (e) Quaisquer outros documentos que o candidato apresente, por os considerar indispensáveis.

9.2 Caso a candidatura seja apresentada por um agrupamento, devem ainda ser apresentados os seguintes documentos:

- (a) Identificação dos membros do agrupamento, e respetivos domicílios ou sedes sociais, bem como, no caso de pessoas coletivas, a identificação dos representantes legais;
- (b) Documentos comprovativos dos poderes de representação dos representantes de cada um dos membros do agrupamento e/ou do representante comum do agrupamento e identificação deste último;
- (c) Descrição das qualidades técnicas de cada membro do agrupamento;
- (d) Referência a que cada um dos membros do agrupamento fica obrigado de forma solidária com os demais membros do agrupamento, perante a

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

TACV S.A., pela manutenção da candidatura e pelo cumprimento das obrigações daí decorrentes;

9.3 Para a avaliação da capacidade técnica e financeira do Candidato, a candidatura deve ser acompanhada dos seguintes elementos:

- (a) Lista de trabalhos similares ao objeto do presente contrato desenvolvidos nos últimos 5 (cinco) anos, o mínimo de 3 (três) projetos de elaboração de planos estratégicos para empresas de transporte aéreo, de valor individual mínimo de 10.000.000\$00 (dez milhões de escudos cabo-verdianos) ou 100.000€ (cem mil euros), com evidências que comprovem a sua implementação com sucesso;
- (b) Curriculum vitae dos membros da equipa, de forma nominativa, que demonstrem o perfil académico/profissional pretendido e elencado supra
- (c) Documentos de prestação de contas dos últimos 03 (três) exercícios findos ou dos exercícios findos desde a constituição, caso esta tenha ocorrido há menos de 03 (três) anos;
- (d) Declaração, na qual indique, em relação aos últimos anos, o volume global dos seus negócios e dos fornecimentos de bens ou serviços objetos do procedimento.

9.4 Os documentos emitidos pelo candidato devem ser assinados pelo candidato ou por representante que tenha poderes para o obrigar. Quando a candidatura for apresentada por um agrupamento, tais documentos devem ser assinados por um representante comum.

9.5 Os demais documentos devem ser assinados pelas entidades que os emitem.

9.6 Os documentos que constituem a candidatura são obrigatoriamente redigidos em língua portuguesa, salvo se, pela sua própria natureza ou origem, os mesmos estiverem redigidos em língua estrangeira, devendo o interessado, nesse caso, fazê-los acompanhar de tradução devidamente legalizada, bem como de declaração de prevalência da tradução sobre o original, devendo a tradução prevalecer sobre o original em língua estrangeira, para todos os efeitos.

9.7 Os documentos constantes na alínea (c) do ponto 9.1, da alínea (c) do ponto 9.2 e das alíneas (a), (b), (c) e (d) do ponto 9.3 poderão ser redigidos em língua inglesa.

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

### 10. Prazo e Modo de Apresentação das Candidaturas

- 10.1 As Candidaturas devem ser entregues até 15 (quinze) dias após a publicação do Anúncio do presente concurso, diretamente em Avenida Amílcar Cabral, nº 04, Código Postal 1 – Praia-Ilha de Santiago, Cabo Verde, entre as 08:00 e as 17:00, horas de Cabo Verde, ou enviadas por e-mail, [corporation@caboverdeairlines.com](mailto:corporation@caboverdeairlines.com) ou ainda por correio registado para a mesma morada, desde que a receção ocorra dentro do prazo fixado, não sendo consideradas as Candidaturas que cheguem depois de expirado o prazo e sendo os Candidatos responsáveis por todos os atrasos que porventura se verifiquem.
- 10.2 Se os elementos referidos no número anterior forem remetidos por correio, o Candidato é o único responsável pelos atrasos que eventualmente se verifiquem, não se considerando tempestivamente apresentada a candidatura que dê entrada depois da data e hora limites referidos no número anterior, ainda que o invólucro correspondente tenha sido expedido anteriormente.
- 10.3 As candidaturas devem ser apresentadas da seguinte forma:
- (a) As candidaturas e os documentos que as acompanham devem ser encerrados em sobrescrito opaco, fechado e lacrado, no rosto do qual deve ser escrita a palavra “Candidatura”, indicando-se no rosto o nome ou denominação social do candidato, a designação do procedimento e o nome da TACV S.A.;
  - (b) Caso a entidade responsável pela condução do procedimento tenha deferido um pedido de reserva de confidencialidade de documentos da candidatura, os documentos com a informação confidencial devem ser encerrados em sobrescrito opaco, fechado e lacrado, com a menção no respetivo rosto “Candidatura – Documentos Confidenciais”, o qual deverá ficar encerrado no sobrescrito referido na alínea (a) supra.
  - (c) Os envelopes referidos nas alíneas anteriores devem ser fechados num envelope denominado ‘‘Recinto Exterior’’, indicando no seu rosto o nome ou firma do concorrente, o nome do procedimento, o nome da TACV S.A.

Os documentos de candidatura, quando enviados por e-mail, ([corporation@caboverdeairlines.com](mailto:corporation@caboverdeairlines.com)), devem ser protegidos por uma password, que deverá ser enviada num e-mail à parte, devendo os documentos ser organizados da mesma forma que em suporte de papel, e sendo indicado no

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

título a designação do Procedimento nos termos do disposto no número anterior.

### **11. Ato Público**

- 11.1 Pelas 10 (dez) horas do dia útil imediato à data-limite fixada para a apresentação das Candidaturas, na sede da Empresa, e/ou através da plataforma online Teams, vindo a ser enviado o link de acesso após as candidaturas, procede-se, em ato público, à abertura dos invólucros recebidos.
- 11.2 Ao ato público pode assistir qualquer interessado, apenas podendo nele intervir os Candidatos e seus representantes devidamente credenciados.
- 11.3 Os Candidatos, bem como os seus representantes podem, durante a sessão do ato público, solicitar o exame dos documentos apresentados pelos outros concorrentes e apresentar reclamação relativamente a qualquer constatação feita pelo júri no âmbito do ato público
- 11.4 As decisões sobre reclamações apresentadas no ato público são tomadas pelo júri de imediato ou no prazo máximo de 5 dias úteis.
- 11.5 O ato público decorre de acordo com o previsto nos artigos 120.º a 125.º do CCP, sendo lavrada ata de todo o ato público, ficando esta disponível para consulta pelos interessados.

### **12. Análise das Candidaturas**

- 12.1 Após o encerramento do ato público, o Júri procede à análise e qualificação das Candidaturas, em conformidade com o exigido nos pontos 8, 9 e 10 *supra*.

#### **12.1.1 Critérios de análise:**

- a) Verificação do cumprimento dos requisitos formais;
- b) Análise dos critérios de qualificação estabelecidos no ponto 9 e nos seus subpontos;
- c) verificação dos documentos apresentados;
- d) Avaliação da capacidade técnica, económica e financeira.

Métodos de verificação: - Análise documental - Contacto com referências fornecidas  
- Verificação de certidões e declarações - Solicitação de esclarecimentos adicionais (se necessário).

- 12.2 São excluídas as candidaturas cuja análise revele:

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

- (a) Que foram entregues depois do termo do prazo fixado para a sua apresentação;
- (b) Que não estão instruídas com todos os documentos exigidos pelo CCP, ou pelos Termos de Referência;
- (c) Que os documentos que as constituem foram falsificados ou contêm falsas declarações;
- (d) Que são apresentadas por candidatos em conluio no âmbito do procedimento;
- (e) Que violam condições imperativas dos Termos de Referência ou quaisquer disposições legais ou regulamentares aplicáveis;
- (f) Que as mesmas incluem qualquer referência indiciadora da proposta a apresentar, ou
- (g) Que as mesmas não permitem comprovar o cumprimento, pelo candidato, dos requisitos técnicos.
- (h) Que os documentos que as constituem não estão redigidos em língua portuguesa ou não são acompanhados de tradução legalizada e de declaração do concorrente de aceitação da prevalência da tradução sobre os originais, com exceção de documentos devidamente especificados no Termo de Referência;

12.3 O Júri proporá a qualificação de um máximo de seis candidatos.

12.4 Caso concorram mais do que seis candidatos, o Júri proporá a qualificação de acordo com o grau de cumprimento dos requisitos de capacidade técnica.

### **13. Relatório Preliminar da Fase de Qualificação**

Após a análise das candidaturas, o Júri elabora fundamentadamente um relatório preliminar, no qual propõe a admissão ou exclusão dos candidatos, caso se verifique alguma causa de exclusão do candidato, ou a desqualificação do candidato por existirem mais de 6 candidatos, em função e nos termos do limite previsto no artigo 155.º, n.º 2 do CCP.

Terá como conteúdo a lista dos candidatos admitidos e excluídos, a fundamentação das decisões de exclusão, a avaliação sumária de cada candidatura, e por fim, a proposta de candidatos qualificados.

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

### **14. Audiência Prévia**

Elaborado o relatório preliminar referido no ponto anterior, o Júri envia-o a todos os candidatos, fixando-lhes um prazo, não inferior a 5 (cinco) dias, para que se pronunciem, por escrito, ao abrigo do direito de audiência prévia.

### **15. Relatório Final da Fase de Qualificação**

15.1 Cumprido o disposto no ponto anterior, o Júri elabora um relatório final fundamentado, no qual pondera as observações dos candidatos efetuadas ao abrigo do direito de audiência prévia, mantendo ou modificando o teor e as conclusões do relatório preliminar, podendo ainda determinar a exclusão de qualquer candidatura se verificar, nesta fase, a ocorrência de qualquer dos motivos de exclusão da candidatura.

15.2 Terá como conteúdo a lista definitiva dos candidatos qualificados, a lista definitiva dos candidatos excluídos com fundamentação, a análise das alegações apresentadas na audiência prévia, e decisões finais sobre cada candidatura.

### **16. Decisão de Qualificação e Convite à Apresentação de Propostas**

16.1 O Conselho de Administração da TACV S.A. tomará a decisão de qualificação, com base no relatório final, sendo a mesma notificada aos candidatos.

16.2 Com a decisão de qualificação referida no número anterior, a TACV enviará aos candidatos qualificados, em simultâneo, um convite para apresentação das propostas.

### **17. Convite à apresentação de propostas**

17.1 Do convite constarão, designadamente, os seguintes elementos:

- (a) Identificação do concurso;
- (b) Os documentos que devem integrar as propostas;
- (c) Hora e data-limite de receção das propostas;
- (d) O modo de apresentação das propostas, designadamente, o local de entrega e respetivo horário de funcionamento;
- (e) A data, hora e local do ato público de abertura das propostas;
- (f) O critério de adjudicação;

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

- (g) O prazo durante o qual os concorrentes ficam vinculados a manter as propostas, se diferente do previsto no artigo 90.º;

### **18. Método/ Critério de avaliação das propostas.**

18.1 A avaliação e classificação das propostas obedecerão ao critério da Qualidade e Preço, sendo esta densificada através das seguintes ponderações:

(a) Proposta Técnica – 60%

- I. Perfil – Conjunto de perfis incluídos na equipa responsável pelo trabalho, no que diz respeito a diversidade e complementaridade dos conhecimentos técnicos e científicos e ao número de elementos que compõem a equipa: 25%
- II. Adequação, nível de *expertise* e experiência da equipa proposta pelo licitante em relação à natureza dos serviços: 35%
- III. Visão geral do Projeto, Metodologia e Abordagem, Entregáveis e Cronograma: 40%

(b) Proposta financeira/Preço – 40%

- I. Propostas com preço inferior a 70% da média das propostas validas serão objeto de análise especial, podendo ser excluídas se não adequadamente justificadas

18.2 Critérios de Desempate

Em caso de empate na pontuação final, será dada preferência pela seguinte ordem:

1. Maior pontuação na qualidade técnica
2. Maior pontuação na metodologia e abordagem
3. Maior experiência do chefe de equipa
4. Menor preço

18.3 Sem prejuízo de o convite detalhar melhor as condições em que decorrerá o procedimento posterior, nos termos dos artigos 161.º e 162º do CCP.

### **19. Proposta e documentos que a acompanham**

19.1 A proposta deve ser acompanhada dos seguintes documentos

**(a) Proposta Técnica**

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

- i. Apresentação de um plano de trabalho bem específico, com os conteúdos a desenvolver durante o estudo e todos os elementos técnicos relativo as tarefas a realizar, em consonância com os objetivos da consultoria e os resultados esperados;
- ii. A descrição da metodologia, apresentando de forma clara, precisa e concisa a organização e o desenvolvimento proposto para o projeto, o processo/ abordagem, as ferramentas a utilizar tendo em conta as tarefas a realizar;
- iii. Cronograma da consultoria;

Quaisquer outros documentos que a firma de consultoria apresente por os considerar indispensáveis.

### (b) **Proposta Financeira;**

- i. Documento com a indicação do Preço;
- ii. Documentos com estimativa clara e discriminada de custos associados à consultoria, em termos líquidos, ou seja, sem impostos;
- iii. No caso da omissão destes custos, serão considerados, automaticamente, como incluídos na proposta financeira e assumido pela firma de consultoria dentro do valor global da proposta financeira apresentada;
- iv. Condições de pagamento e prazos de entrega da consultoria.

19.2 Caso a proposta seja apresentada por um Agrupamento, devem ainda ser apresentados os seguintes documentos:

- (a) Descrição das prestações e obrigações que caberão a cada membro do agrupamento; e
- (b) Procurações e instrumentos de mandato;
- (c) Identificação dos membros do agrupamento, e respetivos domicílios ou sedes, bem como, no caso de pessoas coletivas, a identificação dos representantes legais;
- (d) Documentos comprovativos dos poderes de representação dos representantes de cada um dos membros do agrupamento e/ou do representante comum do agrupamento e identificação deste último;
- (e) Descrição das prestações e obrigações que caberão a cada membro do agrupamento;

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

- 19.3 Os documentos emitidos pelo consultor devem ser assinados pelo consultor ou por representante que tenha poderes para o obrigar.
- 19.4 Os demais documentos devem ser assinados pelas entidades que os emitem.
- 19.5 Quando a proposta seja apresentada por um Agrupamento, os documentos referidos nos pontos 9.1, 9.2 e 9.3 devem ser assinados por representantes de cada membro do Agrupamento ou pelo representante comum dos membros que o integram.
- 19.6 Os documentos que constituem a proposta são obrigatoriamente redigidos em língua portuguesa, salvo se, pela sua própria natureza ou origem, os mesmos estiverem redigidos em língua estrangeira, devendo o interessado, nesse caso, fazê-los acompanhar de tradução devidamente legalizada, bem como de declaração de prevalência da tradução sobre o original, devendo a tradução prevalecer sobre o original em língua estrangeira, para todos os efeitos.

## **20. Prazo e modo de apresentação das propostas**

- 20.1 As propostas devem ser entregues em até 30 (trinta) dias após a receção do convite, diretamente na sede da TACV S.A., entre as 08:00 e as 17:00, horas de Cabo Verde, ou enviadas por e-mail, ou ainda por correio registado para a mesma morada, desde que a receção ocorra dentro do prazo fixado, não sendo consideradas as propostas que cheguem depois de expirado o prazo e sendo os concorrentes responsáveis por todos os atrasos que porventura se verifiquem.
- 20.2 Se os elementos referidos no número anterior forem remetidos por correio, o concorrente é o único responsável pelos atrasos que eventualmente se verifiquem, não se considerando tempestivamente apresentada a proposta que dê entrada depois da data e hora limites referidos no número anterior, ainda que o invólucro correspondente tenha sido expedido anteriormente.
- 20.3 As propostas técnicas e financeiras devem ser apresentadas ao mesmo tempo, em envelopes fechados, separados e devidamente identificados, conforme solicitado no ponto 19.1.
- 20.4 A avaliação das propostas realiza-se em duas etapas, avaliando o Júri primeiro a qualidade, e depois o custo.
- 20.5 O Júri propõe a exclusão de propostas que incorram em qualquer causa de exclusão referida nos termos de referência.

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

- 20.6 O Júri apenas avaliará a proposta de preço dos concorrentes que obtenham mais de 70 pontos no fator da qualidade.
- 20.7 Uma vez concluída a avaliação da proposta técnica, o Conselho de Administração da TACV notificará os concorrentes do resultado da avaliação, identificando os concorrentes que não tenham obtido pontuação mínima, e cujas propostas de preço serão devolvidas por abrir, no final do procedimento.
- 20.8 Na notificação referida no número anterior, os concorrentes cujas propostas técnicas tenham sido admitidas são notificados da data, hora, e local do ato público de abertura das propostas de preço.
- 20.9 Caso apenas uma proposta técnica atinja a pontuação mínima, o Conselho de Administração da TACV comunica, desde logo, a adjudicação ao único concorrente cuja proposta técnica tenha sido admitida.

### 21 Critério de adjudicação

- 21.1 A adjudicação é realizada observando o método de avaliação da Qualidade e Preço, de acordo com os seguintes fatores e ponderação:
  - (a) Proposta Financeira: 40%
  - (b) Qualidade técnica/Perfil: 60%, com os seguintes subfactores:
    - i. Experiência profissional em trabalhos semelhantes: 40%
    - ii. Qualificações técnicas e académicas: 40%
    - iii. Qualidade da metodologia proposta: 20%
- 21.2 A pontuação será apurada através da seguinte fórmula:

$$PF = 0.40P + 0.60QT$$

Onde:

PF = Pontuação final da proposta

P = Preço

QT = Qualidade técnica

A pontuação máxima do critério preço é de 100 pontos.

- 21.3 A classificação do fator qualidade será obtida através da atribuição de uma pontuação, nos seguintes termos:
  - i. Experiência profissional em trabalhos semelhantes – de 0 a 40 pontos;
  - ii. Qualificações técnicas e académicas – de 0 a 30 pontos;

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

iii. Qualidade da metodologia proposta – de 0 a 30 pontos

21.4 A pontuação máxima na proposta de qualidade é de 100 pontos.

21.5 Qualquer concorrente com pontuação inferior a 70 pontos na proposta de qualidade será excluído.

21.6 A classificação do fator preço será obtida através da seguinte fórmula:

$$P = [(PB - PP) / PB] \times 100$$

Onde:

P = Pontuação do Preço da Proposta

PB = Preço base do procedimento

PP = Preço da proposta em análise

21.7 A pontuação mínima no fator preço é de 0 pontos (preço igual ao preço base), e a máxima de 100 pontos.

## **22 Prazo de manutenção das Propostas**

Os Concorrentes são obrigados a manter as respetivas Propostas pelo prazo de 120 (cento e vinte) dias contados da data de termo do prazo que vier a ser fixada para a apresentação das Propostas.

## **23 Ato Público**

23.1 O Presidente do Júri inicia o ato público solicitando aos participantes as credenciais, identificando o procedimento, as datas de publicação dos anúncios, os esclarecimentos e as retificações dos documentos do procedimento.

23.2 Em seguida, o júri constata sobre as propostas de que tenham sido apresentadas fora de prazo apresentado para o efeito.

23.3 De seguida, são abertas as propostas de cada concorrente pela ordem da respetiva receção.

23.4 Excetuando os documentos classificados como confidenciais nos termos do artigo 89º do CCP, após o ato público, as propostas e os documentos podem ser livremente examinados pelos concorrentes ou seus representantes credenciados, nas instalações que a TACV designar para tal afeito.

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

- 23.5 Cumprido o disposto nos números anteriores, o júri procede à leitura da ata da sessão do ato público comunica a decisão sobre quaisquer reclamações e dá por encerrado o ato público.
- 23.6 O Ato Público será feito através da Plataforma Teams, no Convite, será fornecido o link de acesso.

### **24 Relatório Preliminar**

- 24.1 Após a análise e avaliação das propostas que tenham sido admitidas, o Júri elabora fundamentadamente um relatório preliminar de avaliação, no qual propõe a ordenação das propostas.
- 24.2 No relatório preliminar a que se refere o número anterior, o Júri propõe também, fundamentadamente, a exclusão das Propostas.

### **25 Audiência Prévia**

Elaborado o Relatório Preliminar referido no ponto anterior, o Júri envia-o a todos os concorrentes qualificados, fixando-lhe um prazo, 10 (dez) dias, para que se pronunciem, por escrito, ao abrigo do direito de audiência prévia.

### **26 Relatório Final**

- 26.1 Cumprido o disposto no ponto anterior, o Júri elabora um relatório final fundamentado, no qual pondera as observações dos Concorrentes efetuadas ao abrigo do direito de audiência prévia, mantendo ou modificando o teor e as conclusões do relatório preliminar, podendo ainda propor a exclusão de Propostas se verificar, nesta fase, a ocorrência de qualquer dos motivos de exclusão.
- 26.2 No caso previsto na parte final do número anterior, bem como quando do relatório final resulte uma alteração da ordenação das Propostas constante do relatório preliminar, o Júri procede a nova audiência prévia, nos termos previstos no ponto anterior, sendo subsequentemente aplicável o disposto no número anterior.
- 26.3 O relatório final, juntamente com os demais documentos que compõem o processo, é enviado à entidade responsável pela condução do procedimento que submete à TACV S.A., para efeitos de adjudicação.

## 27 Notificação da Decisão de Adjudicação

- 27.1 A decisão de adjudicação será notificada pela entidade responsável pela condução do procedimento ao adjudicatário e a todos os concorrentes, juntamente com o relatório final de análise das propostas.
- 27.2 A decisão de adjudicação será notificada pela entidade responsável pela condução do procedimento ao adjudicatário e a todos os concorrentes, juntamente com o relatório final de análise das propostas.
- 27.3 Com a decisão de adjudicação, a entidade responsável pela condução do procedimento deve ainda notificar o adjudicatário para apresentar os documentos de habilitação, somente os que já não tinham sido entregues anteriormente:
- (a) Declaração emitida conforme modelo constante do **Anexo IV** do Código da Contratação Pública;
  - (b) Certificado de registo criminal do concorrente ou, em caso de pessoas coletivas, dos titulares dos órgãos sociais de gerência ou de administração em efetividade de funções, comprovativo de que não se encontra em nenhuma das situações previstas nas alíneas b) e f) do n.º 1 do artigo 70.º do Código da Contratação Pública;
  - (c) Declaração da entidade gestora do sistema de previdência social, emitida em conformidade do disposto no artigo 70.º, n.º 4 do Código da Contratação Pública, comprovativa de que não se encontra na situação prevista na alínea d) do n.º 1 do artigo 70.º do Código da Contratação Pública;
  - (d) Declaração do serviço de finanças competente, emitida em conformidade com o disposto no artigo 70.º, n.º 4 do Código da Contratação Pública, comprovativa de que não se encontra na situação prevista na alínea e) do n.º 1 do artigo 70.º do Código da Contratação Pública;
  - (e) Currículo vitae dos membros equipa de consultoria;
  - (f) Declaração sob compromisso de honra na qual confirme que mantém as condições de capacidade técnica e/ou financeira anteriormente evidenciadas no procedimento;
  - (g) Em case de fundada dúvida a respeito da manutenção do cumprimento dos requisitos de capacidade técnica e/ou financeira do adjudicatário, este

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

último será notificado para apresentação dos documentos de qualificação exigidos para demonstração dos requisitos de capacidade técnica e/ou financeira;

(h) Outros documentos que se revelarem necessários.

- 27.4 Os documentos de habilitação deverão ser apresentados num prazo máximo de 10 (dez) dias após a notificação para o efeito, entre as 8 horas e as 17.00 horas, em mãos ou através de correio registado, por correio eletrónico ou de outro meio de transmissão escrita e eletrónica de dados e ou através de correio registado com aviso de receção na morada acima indicada.
- 27.5 Os documentos de habilitação devem ser redigidos em língua portuguesa, aceitando-se, porém, que sejam apresentados em língua estrangeira quando a própria natureza ou origem assim o exigir desde que acompanhados de tradução devidamente legalizada, bem como de declaração de prevalência da tradução sobre o original, sendo que a tradução prevalecerá para todos os efeitos sobre os originais em língua estrangeira.
- 27.6 A entidade responsável pela condução do procedimento ou a TACV S.A. podem sempre exigir ao adjudicatário, em prazo que fixar para o efeito, a apresentação dos originais de quaisquer documentos cuja reprodução tenha sido apresentada nos termos do disposto no n.º anterior, em caso de dúvida fundada sobre o conteúdo ou a autenticidade destes.
- 27.7 O consultor pagará, após a notificação de adjudicação, emolumentos à ARAP **(0,5% do valor Contratual)**.

## 28 Negociação

- 28.1 O concorrente cuja proposta se classificar em primeiro lugar será convidado para uma sessão de negociação, nos termos dos artigos 170.º e seguintes do CCP.
- 28.2 A negociação incidirá sobre os seguintes aspetos:
- (a) Discussão da metodologia e do plano do serviço.
  - (b) Qualidade do serviço a prestar

A negociação e formação do contrato de consultoria regem-se pelo disposto nos artigos 170º a 173 do CCP, não sendo, contudo, aceites as negociações tendentes a aumentar o preço da consultoria, reduzir a qualidade da mesma, através designadamente da redução do número de elementos da Equipa Técnica

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

inicialmente propostos, ou que incidam sobre elementos do contrato que foram objeto de avaliação pelo júri ao abrigo do critério de avaliação adotado.

### **29 Minuta do Contrato**

- 29.1 A minuta do contrato é aprovada pelo órgão competente para autorizar a despesa, após a decisão de adjudicação ou em simultâneo com esta.
- 29.2 A minuta do contrato é aprovada pelo órgão competente para autorizar a despesa, após a decisão de adjudicação ou em simultâneo com esta.
- 29.3 A minuta do contrato apenas poderá ser aprovada depois de comprovada, pelo adjudicatário, a prestação da caução.
- 29.4 Após aprovação da minuta nos termos constantes nos números anteriores, a minuta do contrato é notificada ao adjudicatário.
- 29.5 A respetiva minuta considera-se aceite pelo adjudicatário quando haja aceitação expressa ou quando não haja reclamação nos 5 (cinco) dias subsequentes à respetiva notificação.
- 29.6 São apenas admitidas reclamações da minuta quando dela constarem obrigações que não constem na proposta ou nos documentos que serviram de base do presente procedimento.
- 29.7 Em caso de reclamação, a entidade que aprova a minuta comunica ao adjudicatário, no prazo de 10 dias, o que houver decidido sobre a mesma, entendendo-se que a rejeita se nada disser no referido prazo.

### **30 Celebração do Contrato**

- 30.1 O contrato será celebrado no prazo de 15 (quinze) dias a contar da data da aceitação da minuta do contrato ou da decisão sobre a reclamação sobre a minuta do contrato.
- 30.2 O contrato poderá ser celebrado no prazo de 10 dias a contar da data da notificação da decisão de adjudicação, desde que o adjudicatário tenha apresentado todos os documentos referidos no ponto 32.2.
- 30.3 A TACV S.A. comunicará ao adjudicatário, com a antecedência mínima de 5 (cinco) dias, a data, hora e local em que se celebrará o respetivo contrato.

### **31 Comunicações**

- 31.1 As comunicações relacionadas com o presente procedimento de contratação serão efetuadas por escrito, mediante carta ou correio eletrónico, sem prejuízo

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

das formalidades previstas para algumas comunicações consagradas neste documento, e dirigidas para os endereços ou contactos TACV supra identificados.

- 31.2 As comunicações a enviar aos concorrentes relacionadas com o presente procedimento de contratação serão efetuadas por escrito, mediante carta, telefax ou correio eletrónico, sem prejuízo das formalidades previstas para algumas comunicações consagradas neste documento.
- 31.3 As comunicações referidas no número anterior deverão ser dirigidas para os endereços indicados pelos Concorrentes na Proposta, ou para o endereço de correio eletrónico indicado no ato de levantamento da documentação do Procedimento.
- 31.4 Salvo quando referido em contrário nestes Termos de Referência, todas as comunicações, declarações e documentos relacionados com o presente procedimento serão efetuados em português, sendo igualmente redigido em língua portuguesa o contrato a celebrar.

### **32 Regime Legal Aplicável**

A tudo o que não estiver especialmente previsto nos presentes Termos de Referência, aplica-se o regime previsto no Código da Contratação Pública, aprovado pela Lei n.º 88/VIII/2015, de 14 de abril.

## **CLÁUSULAS TÉCNICAS DOS TERMOS DE REFERÊNCIA**

### **CAPÍTULO I**

#### **DISPOSIÇÕES GERAIS**

#### **INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A CONSULTORIA**

O âmbito do trabalho da Companhia Aérea compreende duas fases, (I) Fase de Consulta e (II) Fase de Desenvolvimento do Plano Estratégico e de Negócios.

#### **I. FASE DE CONSULTA**

Nesta fase, o consultor deverá elaborar uma análise de mercado destinada a validar os planos de crescimento da companhia aérea, a escolha do tipo de aeronave, a composição da rede e da frota, bem como a projeção do desempenho esperado da companhia aérea. Deverá também elaborar um plano de negócios para comunicar a estratégia da companhia às partes interessadas, internas e externas. As tarefas nesta etapa serão as seguintes:

##### **Fluxo 1: Análise da TACV, pesquisa e análise de mercado**

Esta será uma parte altamente analítica destinada a abordar quatro secções:

- A. Revisão do desempenho histórico da Companhia Aérea, estratégias de negócios atuais, realizando análise de KPI e benchmarking, organização, capital humano, frota e recursos de TI;
- B. Análise do Mercado onde opera atualmente, pesquisa e análise de mercados de potencial interesse estratégico para a TACV, identificando cidades e rotas alvo, concorrência, posição competitiva da TACV, quotas de mercado e projeções de requisitos de frequência;
- C. Análise das perspectivas de crescimento da rede e da frota da TACV, incluindo avaliação da frota, do tipo de aeronaves, capacidade e configuração - escolha

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

determinada pela análise de mercado independente (na seção anterior), e recomendar uma composição de rede e frota para o futuro, e;

D. Análise do plano estratégico comercial atual e do potencial para parcerias.

As tarefas e atividades em Revisão de Companhias Aéreas, Análise de Mercado ou Análise Comercial são as seguintes:

### **A. Revisão da TACV - Análise de Desempenho**

- Análise histórica de desempenho da rede atual da Companhia Aérea e composição da frota, horários, avaliação de pontualidade, níveis de utilização da frota, desempenho financeiro, estratégia comercial etc;
- Identificação de KPIs apropriados para avaliar e acompanhar o desempenho futuro da companhia aérea - esses KPIs seriam apresentados num relatório que poderia ser usado pela administração da companhia aérea como modelo para as suas revisões periódicas e reuniões de gestão.
- Análise dos dados recolhidos pela companhia aérea e dos KPIs seguidos, verificando se correspondem aos KPIs considerados importantes para a companhia aérea;
- Análise comparativa do desempenho da TACV/ KPIs de cada rota, apresentada pelo Consultor, que identifique os pontos fortes da, bem como as áreas de melhoria.
- Rever os relatórios gerados pela companhia aérea e utilizados pela equipa de gestão durante as suas avaliações periódicas de desempenho, verificando se esses relatórios são eficazes na avaliação do desempenho da companhia aérea;
- Análise e avaliação de IT & Receita, Gestão Financeira, Reserva e Distribuição, Gestão de Tripulação, Manutenção e Gestão do Sistema de Operação e outros;
- Revisão holística dos sistemas de IT da TACV e estratégia para avaliar os sistemas implantados para diversas áreas do negócio da Companhia Aérea;
- Comentários sobre a eficácia dos sistemas e se a estratégia de IT é a estratégia correta para os vários departamentos da TACV (ou seja, se o número de sistemas que estão sendo usados é adequado, se os sistemas são redundantes, se os diferentes sistemas estão integrados entre si como deveriam ser, se eles

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

estão rastreando os dados corretos que a TACV precisa rastrear, são capazes de contribuir para a tomada de decisões de gestão e para as avaliações de desempenho da TACV, etc.);

- Recomendações, se aplicável, sobre a realização de quaisquer alterações nos sistemas informáticos e na estratégia da TACV com base no processo de revisão acima;
- Revisão dos fluxos de receita da TACV e qualquer estratégia de gerenciamento de receita aplicável, incluindo preços atuais, emissão de bilhetes, estratégia de distribuição e outras fontes de receita, como negócios complementares;
- Avaliação da eficácia da estratégia de gestão de receita implementada e o seu impacto no desempenho da TACV;
- Recomendação de quaisquer melhorias aplicáveis à estratégia de gestão existente ou, na ausência de qualquer estratégia existente, ajustes e recomendações de governo societário, em linha com as melhores práticas internacionais;

O escopo do trabalho da Revisão da TACV é de natureza analítica. O consultor deve rever as diferentes áreas da companhia aérea mencionadas acima e fornecer comentários especializados sobre os vários aspetos de desempenho relacionados a ela e fazer recomendações no futuro. Com base nos resultados e recomendações e, se aplicável, o Consultor fará propostas adicionais para qualquer trabalho de implementação subsequente.

### **B. Análise de Mercado**

- Identificação da cidade/pares alvo fora de Cabo Verde, para avaliar, incluindo acesso ao mercado, comparação de preços, perfis de risco e outros que o Consultor possa considerar cruciais para a análise;
- Análise dos padrões de tráfego existentes nas rotas domésticas, regionais e internacionais de/para Cabo Verde – esta análise basear-se-ia em dados históricos e atuais (fonte IATA) de O&D e P2P da procura de passageiros, poder de compra da população em geral, e quaisquer outros dados disponíveis/relevantes da CAA/turismo do país e autoridade competente;

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

- Análise da concorrência existente nas principais rotas, incluindo a avaliação dos rendimentos atuais do mercado, dos tipos de aeronaves operados e das ofertas atuais de produtos (deve incluir a aferição comparativa de todos os preços pelos concorrentes, a aferição comparativa dos impostos, encargos e taxas de entrada em todos os novos mercados) aos passageiros;
- Projeções de quota de mercado da TACV face aos concorrentes existentes.
- Projeções dos requisitos de frequência, incluindo projeção dos requisitos de custos operacionais a manter, com base nas quotas de mercado estimadas para cada rota potencial;
- Seleção/ Recomendação da rede de rotas final, juntamente com a composição ideal da frota necessária para operá-la.

### **C. Planeamento e Conceção de Rede**

- Determinar potenciais rotas para a TACV;
- Análise do desempenho de todas as atuais e potenciais rotas ao nível do Custo de Vendas (margens de lucro bruto, fatores de carga de equilíbrio, etc.) com base na economia operacional do tipo de aeronave selecionado – o objetivo neste momento será eliminar rotas que têm potencial do ponto de vista da procura, mas não são capazes de alcançar a rentabilidade num prazo razoável;
- Análise da concorrência existente nas principais rotas, incluindo a avaliação dos atuais rendimentos do mercado, dos tipos de aeronaves operadas e das atuais ofertas de produtos (deve incluir a avaliação comparativa dos preços de todos os concorrentes, a avaliação comparativa dos impostos, encargos e taxas de entrada em quaisquer novos mercados) aos passageiros;
- Determinação dos planos de frota futuros em alinhamento com a estratégia de rede, incluindo a análise da preferência atual da TACV, para introduzir aeronaves em sua frota no futuro. O Consultor trabalhará com os planos e inputs existentes da equipa de gestão, mas deverá complementá-los com a sua própria análise do tipo de aeronave destinada à TACV sobre o tipo e composição ideais da frota no futuro;
- Qualquer estímulo aplicável e previsões de crescimento de passageiros com base no produto, preços e conveniência de tempo oferecidos pela TACV no futuro;

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

- Análise dos acordos bilaterais ou multilaterais de serviços aéreos existentes em vigor que apresentem limitações ao crescimento e potenciais acordos bilaterais ou multilaterais de serviços aéreos que possam contribuir para o crescimento da TACV e para o acesso ao mercado;

### **D. Análise do plano estratégico comercial atual e do potencial para parcerias.**

- Análise em termos globais, a presença da TACV em todas as rotas, incluindo os benefícios, mesmo que as rotas estejam a dar resultados negativos. Planeamento estratégico comercial e análise de alianças
- Avaliar o potencial e o interesse estratégico para o desenvolvimento em mercados onde a TACV opera e poderá vir a operar diretamente e em mercados com potencial de complementaridade. E analisar o potencial de participar em alianças.

### **Entregáveis do Fluxo 1**

Resultados da Revisão da TACV, Análise de Mercado e Análise Comercial – Os resultados detalhados acima devem ser apresentados em um documento, com diferentes seções:

1. Entregável i.1 - Análise de Desempenho - Relatório contendo o escopo do trabalho de Análise de Desempenho;
2. Entregável i.2 - Análise de desempenho - Sistemas de IT e análise da gestão de receitas Relatório contendo Sistemas de IT e análise da gestão de receitas;
3. Entregável ii.1 – Análise de Mercado – Relatório e o ficheiro MS Excel, contendo resultados da Análise de Desempenho, em formato editável;
4. Entregável iii.1 – Análise das perspectivas de crescimento da rede e da frota da companhia aérea - Relatório e ficheiro MS Excel, contendo os resultados do relatório de Análise de Mercado, em formato editável;
5. Entregável iv.1 - Planeamento estratégico comercial e análise de alianças - Relatório e ficheiro MS Excel, tendo por base a estratégia comercial e contendo resultados da Análise das perspectivas de crescimento da rede e da frota da companhia aérea, em formato editável.

## **II. FASE DE DESENVOLVIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO E DE NEGÓCIOS**

### **Fluxo 2: Elaboração do Plano Estratégico e de Negócios**

Este fluxo de trabalho envolverá a preparação de um documento de plano de negócios para a Companhia Aérea com base nos resultados dos dois fluxos de trabalho acima e levará em consideração a estratégia comercial selecionada, rede, estratégia de financiamento de frota e aeronaves, posição de mercado da companhia aérea, marca da empresa, marketing, desenvolvimento de negócios com outros aeroportos, desenvolvimento de rotas e parcerias, sistemas de gestão de contratos, decisões sobre gestão de receitas e desenvolvimento de sistemas de IT (ws1 - os KPIs precisam fazer parte da transparência e prestação de contas no plano), recursos humanos e despesas gerais (incluindo técnicas, voltadas para o cliente, operações e gestão). Também sobre governança, requisitos corporativos como SOE, relatórios.

Este plano de negócios será um documento crítico para projetar a empresa para os próximos anos, com a proposta de sustentabilidade económica e financeira, de forma a envolver partes interessadas internas e externas, apresentar aos financiadores, OEMs, locadores e potenciais investidores estratégicos no processo de privatização durante os seus processos de due dilligence e ser usado como um plano para implementar efetivamente a fase de crescimento da Companhia Aérea. São esperados os seguintes elementos de alto nível:

- Sumário Executivo;
- Visão Geral da Economia de Cabo Verde (e como apoia/ beneficia dos planos de crescimento da Companhia Aérea) e global, particularmente dos mercados de interesse estratégico;
- Visão geral da Cabo Verde Airlines, do Setor de Aviação do País e da Indústria de Transporte Aéreo, com destaque para mercados de interesse para a TACV, incluindo a análise do ambiente de mercado e tendo em consideração a estratégia de conectividade do país;
- Desempenho Histórico; Plano de Crescimento e Racional para a Expansão da Rede e da Frota, apresentando diferentes cenários, com proposta de data entrega de aeronaves;

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

- Plano de Rede/ Mercado Alvo e de Frota (mostrando a introdução gradual de rotas oferecidas e adição de aeronaves, bem como a estrutura em que as aeronaves estão entrando)
- Estratégia comercial da empresa;
- Estrutura de Capital para a TACV;
- Desempenho Financeiro Projetado para a TACV;
- Prazos de implementação;
- Investimentos Necessários;
- Modelação e Análise Financeira;
- Análise de Eficiência e Seleção de Cenários;
- E outros, que o Consultor pode encontrar essenciais para o Plano de Negócios.

### **Entregáveis do Fluxo 2:**

- Documento baseado em MS Word ou PowerPoint em formato editável.
- **Modelação Financeira** (MS Excel ou qualquer outro ficheiro de software em formato editável);

Isso envolverá recolher os resultados do Fluxo de Trabalho 1 acima e construir um modelo financeiro para projetar o desempenho financeiro da companhia aérea, com diferentes cenários, quantificar o capital total necessário para executar o projeto e os retornos dos investidores do projeto. No âmbito do exercício de modelação financeira, o consultor deve:

- Testar as possíveis soluções de financiamento que a TACV pode utilizar para financiar a sua nova frota, tais como dívida sénior, dívida júnior, financiamento bancário de exportação, financiamento garantido por seguros, financiamento de venda e relocação, locação operacional, locação financeira, capital de acionistas, etc.;
- Estes serão apresentados à TACV como vários cenários de financiamento à sua disposição.

Para cada um destes cenários, o modelo financeiro incluiria os seguintes elementos:

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

- Folhas de resultados - estas fichas cobrirão os principais resultados projetados do exercício de modelização, incluindo: – Folha de síntese – Demonstração de resultados – Balanço – Demonstração dos fluxos de caixa – Requisitos de capital (detalhando a lista de investimentos e défice operacional que serão cobertos pelo capital) – Avaliação do projeto - Retornos dos investidores e KPIs da empresa aérea financeira – Análise de sensibilidade e cenário;
- Planilha de pressupostos - uma planilha de entrada central que deve ser atualizada a qualquer momento com alterações instantâneas refletidas em todo o modelo, os elementos de entrada devem incluir:
  - Plano de Frota, incluindo a forma de aquisição (locação operacional, locação financeira, aquisição com 100% de capital, aquisição com financiamento externo) e entregas de aeronaves, Plano de Rede e Frequências, Receitas e preços– Fatores de carga e sazonalidade– Custos de aeronaves, juntamente com a flexibilidade para selecionar diferentes estruturas de financiamento de aeronaves – Custos de tripulação– Eventos e custos de manutenção– Prémios e custos de seguros– OPEX & CAPEX– Estrutura organizacional e custos– Rácios de balanço– Fiscalidade, estruturas de bónus, política de dividendos, etc.
- Planilhas de “back-end” - onde todos os cálculos são capturados, folhas individuais para elementos, incluindo: – Entregas de aeronaves– Utilização de aeronaves– Assentos voados, passageiros transportados, fatores de carga, ASKs, RPKs– Receita (passageiro, auxiliar, carga, etc.) – Queima de combustível e custos – Manuseamento, aterragem, estacionamento, navegação, restauração, custos da estação por aterragem, etc. – Custos de distribuição–Custos da aeronave (separar os separadores para investimentos relacionados com leasing, aquisição e financiamento/amortização de empréstimos) – Custos da tripulação– Manutenção – Seguros– Despesas operacionais e de capital – Custos de emprego Bónus, impostos e dividendos, etc.

## **TERMOS DE REFERÊNCIA**

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

### **Cláusula 1.ª**

#### **Objeto**

O presente procedimento tem por objeto a contratação de serviços de consultoria, visando a elaboração de um Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031, por forma a definir a estratégia que alavancará a Companhia Aérea de Cabo verde, nos termos e condições expressos neste termo de referência.

### **Cláusula 2.ª**

#### **Prazo**

1. A execução da Consultoria terá a duração de 19 (dezanove) semanas, contadas a partir da assinatura do contrato.
2. Sem prejuízo do disposto no número anterior, o prazo de vigência do contrato poderá ser prorrogado mediante acordo entre as partes, por períodos de 3 semanas, até ao limite de 30 semanas, a contar do período de vigência inicial.
3. A denúncia do contrato por qualquer das partes deverá ser transmitida por carta registada com aviso de receção à outra com a antecedência mínima de 60 dias relativamente à data do termo inicial do contrato ou de qualquer uma das suas renovações
4. O prazo previsto na presente cláusula não é aplicável às obrigações acessórias a favor da TACV S.A. previstas nos presentes Termos de Referência, que perdurarão para além da cessação do contrato.

### **Cláusula 3.ª**

#### **Objetivos dos serviços a prestar**

A TACV S.A. procura capitalizar o seu potencial de crescimento, embarcando num empreendimento de expansão de rede e frota, impulsionado pela afirmação de Cabo Verde como um 'hub' na região. O país acolhe todos os anos um tráfego de trânsito considerável entre a Europa, África, Américas e Europa, o que representa uma oportunidade ideal para Cabo Verde capitalizar ainda mais a sua posição como um centro de trânsito adequado, juntamente com a conversão de parte deste tráfego em receitas em moeda estrangeira, gerando tráfego turístico e operações P2P.

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

Em linha com estas ambições de crescimento, a Companhia Aérea, juntamente com o apoio de um Plano de Negócios elaborado e apresentado por um Consultor, procura melhorar a sua sustentabilidade, através da análise das suas operações, com o objetivo de expandir a sua rede, aumentar a capacidade da frota na sua rede existente e expandir ainda mais a sua rede para rotas adicionais, tendo em consideração as rotas anteriores.

A Companhia Aérea tem como objetivo induzir as aeronaves mais eficientes e adaptáveis ao seu tamanho, experiência e rede principal de operações, levando em consideração a visão, missão, objetivos e estratégia da empresa, aumentando assim sua frota atual para ajudar a realizar a criação do hub previsto no país e crescer sua rede regional e internacional. Para isso, a Companhia Aérea necessitaria dos serviços de uma consultoria especializada em aviação, para realizar o seguinte:

1. Realizar uma análise de mercado independente, um diagnóstico da Companhia Aérea e um exercício de planeamento de negócios para validar a estratégia prevista pela Companhia, com a apresentação de diferentes cenários que garantam a viabilidade e sustentabilidade da Companhia Aérea, quantifiquem os requisitos de capital adicionais e preparem a documentação necessária para interagir com as partes interessadas internas e externas;
2. Apresentar à Companhia Aérea o cenário ideal, tendo em consideração a melhor estrutura da empresa, incluindo Recursos Humanos, Sistemas de TI, Sistema de gestão de receitas, número de aeronaves, rotas e estrutura económico-financeira;
3. Identificação de soluções de financiamento adequadas à disposição da Companhia Aérea para financiar a sua frota de entrada, incluindo dívida sénior, dívida júnior, financiamento bancário de exportação, financiamento garantido por seguros, financiamento de venda e relocação financeira, etc;
4. Analisar e apresentar as várias opções de financiamento e modelar a sua economia – tais como rácios esperados de Empréstimo em relação ao valor (LTV), requisitos de capital das companhias aéreas, custo de financiamento, custo global de capital para a Companhia Aérea, custos de transação e complexidade, risco de execução, etc;
5. Apresentar e aconselhar a Companhia Aérea sobre a melhor estratégia de financiamento, que pode incluir uma opção de financiamento ou uma combinação das várias opções de financiamento disponíveis, tendo em consideração a melhor combinação de fontes de financiamento, entre bancos,

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

acionistas e outras fontes de financiamento. Incluir uma análise de risco para que a Empresa assegure a sua continuidade;

6. Apresentar e apoiar a Companhia Aérea na aquisição de aeronaves, estruturar/organizar/negociar financiamento de aeronaves, e gerir e fechar as transações de aeronaves relacionadas, incluindo todos os aspetos técnicos e serviços relacionados;
7. Analisar a atual infraestrutura e acessibilidade do aeroporto e apresentar a estrutura ideal.

Apresentar cenários adversos em que a empresa pode não conseguir operar por um período devido a mudanças nas premissas de negócio e possíveis soluções para superar o problema. A companhia aérea está à procura de serviços de apoio consultivo na produção de uma análise de mercado, modelo financeiro e um plano de negócios que possam ser usados para avaliar a oportunidade comercial subjacente a este crescimento proposto a um nível mais profundo e ser uma das peças no arquivo do processo de privatização.

8. O *incumprimento e o atraso relevante no cumprimento* do objetivo previsto na cláusula 2ª será sancionado com uma redução de 2% do preço, por cada 5 (cinco) dias úteis de atraso não acordado entre as partes.

### **Cláusula 4.ª**

#### **Perfil dos consultores**

Os consultores devem ter o seguinte perfil:

- a) Economia e Finanças do Transporte Aéreo / Chefe de Equipa - Licenciatura em Economia, Finanças, ou outra área relevante e qualificações de pós-graduação em Economia dos Transportes, Finanças, Transporte Aéreo, ou outra área relevante. Conhecimento global sobre normas e tendências da indústria da aviação. Experiência com arranjos institucionais no setor de transportes, política de concorrência e acesso e sólida experiência em gestão de Planeamento de Negócios de Companhias Aéreas. Um sólido conhecimento do ambiente atual da companhia aérea e experiência de trabalho com empresas em dificuldades. Familiarizado com preços de transporte aéreo, impostos, investimento e abordagens de financiamento para ativos e prestação de serviços. Mínimo de quinze (15) anos de experiência profissional em países em desenvolvimento e/ou países insulares (o último será adicional, não

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

exclusivo) com conhecimentos e experiência suficientes para poder responder a questões técnicas que possam surgir no decurso da missão. E bom domínio do português e/ ou do inglês, falado e escrito.

- b) Perito Jurídico – Licenciado em Direito e Pós-graduado em Direito Aeronáutico e Direito dos Contratos. Experiência comprovada na revisão e elaboração de leis, regulamentos, políticas e/ou contratos e negociações de transporte aéreo. Bom domínio do português e/ ou do inglês, falado e escrito.
- c) Especialista em Planeamento de Transporte Aéreo - Diploma universitário em engenharia, economia, finanças ou outras ciências sociais e Mínimo de 10 anos de experiência profissional, parte dos quais deve ter coberto análise de rede de tráfego, previsão de demanda de transporte aéreo e análise financeira. Bom domínio do português e/ ou do inglês, falado e escrito.
- d) Especialista Institucional/ Gestão - Licenciatura em Gestão, Gestão, Recursos Humanos ou outra área relevante. Experiência mínima de 10 (dez) anos no setor de transportes relacionada a estudos institucionais, governança corporativa, planeamento, desenvolvimento e gestão de recursos humanos. Bom domínio do português e/ ou do inglês falado e escrito.
- e) Especialista em Sistemas de TI - Licenciatura em Ciência da Computação, Design de Sistemas ou outra disciplina de TI relevante relacionada com os sistemas de gestão de companhias aéreas. Experiência demonstrada, de pelo menos dez (10) anos em funções práticas de gestão de projetos e TI na área de sistemas de gestão de companhias aéreas. Forte conhecimento das novas ferramentas de software nas diferentes áreas de gestão aérea da empresa, nomeadamente Distribuição, Internet Booking Engine (IBE), gestão de receitas, gestão financeira, Gestão de Recursos, Gestão de Manutenção e Operação, Gestão de Mercado e Vendas. Profissional de tecnologia experiente na indústria da aviação. Bom domínio do português e/ ou do inglês, falado e escrito.
- f) Especialista em Marketing e Comunicação - Licenciatura em Administração de Empresas, Marketing, Comunicação ou outra disciplina relevante. O consultor deve ter um mínimo de 7 anos de experiência em marketing/ comunicação, alcance de clientes/ partes interessadas, desenvolvimento de estratégias de negócios e tecnologias digitais, de preferência com conhecimento da indústria da aviação.

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

### **Cláusula 5.<sup>a</sup>**

#### **Elementos a fornecer pela TACV S.A.**

1. Além da documentação integrante no procedimento, a TACV S.A., a solicitação do consultor, fornece quaisquer outros elementos disponíveis que não tenham carácter confidencial ou sigiloso e que se afigurem convenientes para uma melhor prestação dos serviços compreendidos no presente procedimento.
2. O consultor ou a entidade consultora deve assegurar-se da exatidão dos dados fornecidos e das informações prestadas, mediante as comprovações e verificações que considerar pertinentes e com o objetivo de conseguir uma confirmação das condições de execução dos serviços a prestar.

## Capítulo II

### Obrigações contratuais

### **Cláusula 6.<sup>a</sup>**

#### **Obrigações dos consultores**

1. Sem prejuízo de outras obrigações previstas na legislação aplicável, ou nas cláusulas contratuais, da celebração do contrato decorrem para o Adjudicatário as seguintes obrigações:
  - (a) Executar a prestação de serviços objeto do presente procedimento em conformidade com o disposto no presente Termos De Referência;
  - (b) Respeitar toda a legislação que lhe seja aplicável;
  - (c) Colaborar em estreita articulação com o Conselho de Administração da TACV S.A. com vista a alcançar os resultados preconizados no tempo previsto;
  - (d) Comunicar de imediato à TACV S.A. quaisquer conflitos de interesses ou de deveres que possam comprometer ou afetar o cumprimento integral das suas obrigações;
  - (e) Informar de imediato a TACV S.A. de quaisquer factos de que tenham conhecimento e que possam ser considerados objetivamente relevantes para o cumprimento integral das suas obrigações;

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

- (f) Responder a qualquer incidente ou reclamação, suscitados pela TACV S.A., relativamente à prestação de serviços no prazo de 10 (dez) dias.

### **Cláusula 7.<sup>a</sup>**

#### **Local de prestação dos Serviços**

1. Os serviços objeto do presente procedimento desenvolver-se-ão nos escritórios da TACV S.A. e/ou nos escritórios do consultor, mediante acordo entre as partes e necessidade de se fazerem presentes na Empresa TACV S.A.
2. A TACV S.A. pode, na vigência do contrato, solicitar a prestação dos serviços noutras instalações a indicar, com carácter temporário ou permanente, sem que haja alterações no preço devido.

### **Cláusula 8.<sup>a</sup>**

#### **Língua da prestação de serviços**

1. Os serviços serão prestados em português e inglês.
2. A documentação a fornecer será redigida em português, apenas podendo ser redigida noutra língua quando a TACV S.A. assim o requeira ou consinta.

### **Cláusula 9.<sup>a</sup>**

#### **Equipa Técnica**

A equipa técnica disponibilizada pelo consultor/firma de consultoria deve possuir os recursos necessários e adequados ao cabal e perfeito cumprimento das obrigações.

### **Cláusula 10.<sup>a</sup>**

#### **Gestão do pessoal**

1. Durante o período de vigência do contrato, o consultor será responsável pelo recrutamento, remuneração, formação e gestão de todo o pessoal necessário à eficaz prestação dos serviços, em qualquer dia do ano.

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

2. Durante todo o período de vigência do contrato, o consultor será responsável perante a TACV S.A. e perante terceiros, pelos atos de todo o pessoal que utilizar na prestação dos serviços e pelos riscos inerentes ao desenvolvimento das atividades compreendidas na prestação de serviços.
3. O consultor é exclusivamente responsável pela correta prestação de todos os serviços indicados no contrato, ainda que recorra a terceiros.

### **Cláusula 11.ª**

#### **Regime de prestação de serviços**

1. A prestação dos serviços de consultoria realiza-se com autonomia e sem qualquer espécie de subordinação jurídica entre o consultor ou os seus funcionários e a TACV S.A. e os seus funcionários, pelo que não existe qualquer contrato de trabalho entre ambos.
2. Apenas o consultor pode exercer poder de direção e disciplinar sobre os seus funcionários, sendo dele exclusivo o poder de emitir ordens ou instruções.

### **Cláusula 12.ª**

#### **Dever de boa execução**

1. O consultor/firma de consultoria fica sujeito, com as devidas adaptações e no que se refere aos elementos entregues à TACV S.A. em sede de execução do contrato, às exigências legais do sector que regula a prestação de serviços.
2. O consultor/firma de consultoria está vinculado a cumprir toda a legislação e regulamentação aplicável à atividade por si prosseguida, devendo especialmente assegurar que se encontra na posse de todas as autorizações, licenças, ou aprovações que, nos termos da lei e regulamentação aplicáveis, se mostrem necessárias para o cumprimento das obrigações decorrentes do contrato e para o exercício da atividade.
3. O consultor/firma de consultoria garante que os serviços por si prestados no âmbito do contrato cumprem os requisitos exigidos e serão adequados aos objetivos e finalidades definidos.

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

### **Cláusula 13.<sup>a</sup>**

#### **Propriedade Intelectual e Direitos de Autor**

1. Todo o conhecimento associado à prestação dos serviços de consultoria, nomeadamente o resultante da consultoria, elaborados pelo consultor, bem como todos os direitos de propriedade intelectual sobre os mesmos serão, no termo do contrato a celebrar, e na medida em que a lei o permita, propriedade da TACV S.A. para todos os efeitos, podendo esta livremente modificá-los e utilizá-los para quaisquer fins.
2. O consultor obriga-se, nos contratos que celebrar com entidades subcontratadas, a garantir o disposto no número anterior.
3. A prestação de serviços pelo consultor deve respeitar os direitos de propriedade intelectual de terceiros.
4. O consultor indemnizará a TACV S.A. por todos os prejuízos, danos ou custos emergentes de ações ou procedimentos por violação de direitos de propriedade intelectual relativamente aos documentos, manuais, equipamentos, materiais, desenhos, peças escritas ou desenhadas, ideias ou técnicas protegidos por direitos de propriedade intelectual.
5. O consultor não pode invocar direitos pessoais de propriedade intelectual para se dispensar do cumprimento das obrigações que para ele decorram do contrato a celebrar.
6. Em caso de violação, ou de alegada violação, de direitos de propriedade industrial de terceiros, o consultor será o único responsável por qualquer questão judicial ou reclamação feita à TACV S.A., indemnizando-a de todas as despesas que, em consequência, tenha de realizar, independentemente do título a que seja devido o seu pagamento.

### **Cláusula 14.<sup>a</sup>**

#### **Responsabilidade**

1. O consultor garante que os serviços serão prestados nos termos da proposta adjudicada e em conformidade com o disposto nos presentes termos de referência, de modo adequado à realidade e particularidades dos fins a que se destinam.

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

2. Em caso de incumprimento da prestação de serviços objeto do presente procedimento o consultor responderá perante a TACV S.A. nos termos gerais de direito.
3. Sem prejuízo do disposto nos números anteriores, o consultor é responsável perante a TACV S.A. por qualquer indemnização que esta tenha de pagar a terceiros e por quaisquer pedidos, processos, danos, custos, perdas e despesas em que esta incorra na medida em que resultem de factos imputáveis ao consultor ou a entidade por si subcontratada.
4. O incumprimento do disposto no ponto anterior atribui à TACV S.A. o direito de mandar reparar os danos causados, debitando os seus custos *[na caução ou]* nos pagamentos ao consultor.

### **Cláusula 15.ª**

#### **Relatórios de execução dos serviços**

1. O consultor obriga-se a manter registos completos e fiáveis dos serviços prestados ao abrigo do contrato a celebrar, os quais deverão ser mantidos em condições de poderem ser inspecionados e auditados pela TACV S.A.
2. O consultor apresenta à TACV S.A., com uma periodicidade trimestral um relatório com a descrição da execução dos serviços objeto do presente procedimento.

### **Cláusula 16.ª**

#### **Fiscalização**

1. A TACV S.A. reserva-se o direito de realizar, sempre que entender necessário, diretamente ou através de terceiros, auditorias e inspeções ao processo e resultado da prestação de serviços de consultoria, bem como aos relatórios e documentos produzidos, com o objetivo de aferir a qualidade de serviço e o cumprimento das obrigações contratuais.
2. O consultor prestará todo o apoio e colaboração necessários à TACV S.A. ou que esta requeira para efeitos de realização de auditorias e inspeções que esta pretender realizar.

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

3. Se a auditoria vier a revelar que o consultor não tem cumprido as suas obrigações, a *TACV S.A.* pode comunicar ao consultor as recomendações que considere necessárias à correção dos defeitos e/ou deficiências detetadas.
4. O consultor compromete-se a implementar as recomendações efetuadas ao abrigo do número anterior no prazo comunicado pela *TACV S.A.*, desde que tecnicamente viáveis e que não impliquem investimentos desproporcionados.
5. Se as soluções propostas forem tidas como tecnicamente inviáveis ou desproporcionadas pelas partes, estas devem chegar a acordo quanto às medidas a implementar para corrigir os defeitos e/ou deficiências detetadas.
6. Caso resulte novamente da inspeção referida no número anterior uma insuficiência ou irregularidade dos serviços, a *TACV S.A.* poderá resolver o contrato, sem prejuízo do direito de indemnização a que tiver direito nos termos gerais.
7. Após a verificação da conformidade dos serviços prestados pelo Adjudicatário, a *TACV S.A.* lavrará um auto de aceitação dos serviços prestados, o qual será enviado ao Adjudicatário no prazo 10 (dez) dias úteis a contar da aceitação.

### **Cláusula 17.ª**

#### **Regularização de contribuição fiscal e de segurança social**

1. Durante a vigência do contrato a celebrar, o consultor obriga-se a manter regularizadas as obrigações fiscais e as obrigações contributivas para a Segurança Social, do Estado de Cabo Verde ou do Estado de que o consultor seja nacional ou se encontre estabelecido.
2. O consultor obriga-se a disponibilizar a documentação comprovativa da regularização referida no número anterior, sempre que solicitado pela *TACV S.A.*, no prazo de 10 (dez) dias.

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

### **Cláusula 18.ª**

#### **Preço Contratual**

Pela prestação dos serviços objeto do presente procedimento, a TACV S.A. obriga-se a pagar ao consultor o montante que resultar da proposta adjudicada, acrescido de imposto devido, quando aplicável.

### **Cláusula 19.ª**

#### **Faturação e condições de pagamento**

O pagamento será feito em prestações, da seguinte forma:

- a. 10%, com a assinatura do contrato;
- b. 10%, com a entrega do documento com a análise de desempenho – Relatório contendo o escopo do trabalho de Análise de Desempenho;
- c. 10%, com a entrega da Análise de desempenho - Sistemas de IT e análise da gestão de receitas Relatório contendo Sistemas de IT e análise da gestão de receitas;
- d. 10%, com a entrega da Análise de mercado - Relatório e Ficheiro Excel contendo resultados de “Análise de Mercado”, em formato editável;
- e. 10% com entrega da Análise das perspetivas de crescimento da rede e da frota da companhia aérea - Relatório e ficheiro MS Excel, contendo os resultados do relatório de Análise de Mercado, em formato editável.
- f. 10% com a entrega do - Planeamento estratégico comercial e análise de alianças - Relatório e ficheiro MS Excel, tendo por base a estratégia comercial e contendo resultados da Análise das perspetivas de crescimento da rede e da frota da companhia aérea, em formato editável.
- g. 40% com a entrega do Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031, com o ficheiro Excel, tendo por base as análises efetuadas no decurso do trabalho.
- h. O consultor emite as faturas em nome da TACV S.A., enviando-as para a respetiva morada.
- i. O pagamento dos serviços será efetuado no prazo de 30 (trinta) dias contados da receção da competente fatura.

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

- j. Desde que devidamente emitidas, as faturas são pagas através de transferência bancária para conta a indicar pela firma de consultoria.
- k. Em caso de discordância quando aos valores indicados nas faturas, a TACV S.A. deverá comunicar este facto ao consultor por escrito e no prazo de 7 (sete) dias após receção da respetiva fatura, ficando o consultor obrigado a prestar os esclarecimentos necessários ou a proceder à emissão de nova fatura corrigida.
- l. A falta de pagamento dos valores contestados não vence juros de mora nem justifica a suspensão da prestação dos Serviços por parte do consultor, devendo, no entanto, a TACV S.A. proceder ao pagamento da importância não contestada.
- m. A TACV S.A. reserva-se o direito de, sem prejuízo do direito às penalidades e a uma indemnização nos termos gerais de direito, suspender qualquer dos pagamentos acima referidos, sempre que o Adjudicatário não esteja a cumprir as suas obrigações contratuais.

### **Cláusula 20.ª**

#### **Adiantamentos de preço**

- 1. A pedido do consultor e caso assim o decida, a TACV S.A. pode efetuar adiantamentos de preço por conta de prestações a realizar ou de atos preparatórios ou acessórios das referidas prestações, desde que:
  - (a) O valor dos adiantamentos não seja superior a 30% do preço contratual, e
  - (b) O consultor tenha previamente comprovado à TACV S.A. a prestação de uma caução para adiantamento de preço, nos termos legais.
- 2. Os adiantamentos serão imputados aos pagamentos previstos na proposta.

## **TERMOS DE REFERÊNCIA**

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

### **CAPÍTULO III**

#### **PENALIDADES E RESOLUÇÃO**

##### **Cláusula 21.ª**

###### **Penalidades**

1. Em caso de incumprimento imputável ao consultor, aplicam-se, nas seguintes situações, as seguintes penalidades:
  - (a) 2% (um por cento) do valor por receber, por cada 5 dias de atraso, contados a partir do 20º (vigésimo) dia prevista para entrega.
2. Caso seja aplicada uma penalidade nos termos do disposto no número anterior, o respetivo valor será apurado e faturado na fase em que se verificou o incumprimento
3. O prazo para pagamento das penalidades previstas na presente cláusula é de 30 (trinta) dias a contar da data de receção das faturas emitidas pela TACV S.A.
4. Em alternativa ao pagamento a que se refere o número anterior, a TACV S.A. pode optar por satisfazer os pagamentos previstos nos números anteriores através de compensação com as quantias a pagar ao consultor no contrato.
5. O valor acumulado das penalidades a aplicar não poderá exceder o limite máximo de 16% do preço contratual.
6. Caso se exceda o montante referido no número anterior e a TACV S.A. decida não proceder à resolução do contrato, pelo facto de tal resolução implicar um grave dano para o interesse público, o limite máximo referido no número anterior será elevado para 30%.

##### **Cláusula 22.ª**

###### **Resolução por parte da TACV S.A.**

1. A TACV S.A. pode resolver o contrato em caso de grave violação das obrigações contratuais do consultor e ainda nos seguintes casos, sem prejuízo do direito de indemnização legalmente previsto:
  - (a) Razões de interesse público, mediante resolução fundamentada;

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

- (b) Alteração anormal e imprevisível das circunstâncias, nos termos do disposto na alínea a) do n.º 2 do artigo 22.º do Regime Jurídico dos Contratos Administrativos;
- (c) Incumprimento definitivo do contrato por facto imputável ao consultor;
- (d) Incumprimento, por parte do consultor, de ordens, diretivas ou instruções transmitidas no exercício do poder de direção sobre matéria relativa à execução das prestações contratuais;
- (e) Oposição reiterada do consultor ao exercício dos poderes de fiscalização da TACV S.A.;
- (f) Cessão da posição contratual ou subcontratação realizadas com inobservância dos termos e limites previstos na lei ou no contrato, desde que a exigência pelo Adjudicatário da manutenção das obrigações assumidas pela TACV S.A. contrarie o princípio da boa-fé;
- (g) Se o valor acumulado das sanções contratuais com natureza pecuniária exceder o limite previsto no n.º 2 do artigo 35.º do Regime Jurídico dos Contratos Administrativos;
- (h) Incumprimento pelo consultor de decisões judiciais ou arbitrais respeitantes ao contrato;
- (i) Não renovação do valor da caução pelo consultor;
- (j) O consultor se apresente à insolvência ou esta seja declarada pelo tribunal.

### **Cláusula 23.ª**

#### **Efeitos da resolução**

1. Em caso de resolução do contrato pela TACV S.A. por facto imputável ao consultor, este fica obrigado ao pagamento de indemnização nos termos gerais de direito.
2. A indemnização é paga pelo consultor no prazo de 30 (trinta) dias após a notificação para esse efeito, sem prejuízo da possibilidade de execução da caução prestada.
3. O disposto na presente cláusula não prejudica a aplicação de quaisquer penalidades que se mostrem devidas, se para tanto existir fundamento.

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

### **Cláusula 24.ª**

#### **Resolução pelo consultor**

1. O consultor pode resolver o contrato em situações de grave violação das obrigações contratuais pelo contraente público e ainda nas seguintes situações:
  - (a) Alteração anormal e imprevisível das circunstâncias;
  - (b) Incumprimento definitivo do contrato por facto imputável à TACV S.A.;
  - (c) Incumprimento de obrigações pecuniárias pela TACV S.A. por período superior a seis meses ou quando o montante em dívida exceda 25 % do preço contratual, excluindo juros;
  - (d) Exercício ilícito dos poderes da TACV S.A. de conformação da relação contratual, quando tornem contrária à boa-fé a exigência pela parte pública da manutenção do contrato;
  - (e) Incumprimento de decisões judiciais ou arbitrais respeitantes ao contrato pela TACV S.A.
2. No caso previsto na alínea (a) do número 1, apenas há direito de resolução quando:
  - (a) A resolução não implique grave prejuízo para a realização do interesse público subjacente à relação jurídica contratual ou,
  - (b) Caso implique tal prejuízo, quando a manutenção do contrato ponha manifestamente em causa a viabilidade económico-financeira do consultor ou se revele excessivamente onerosa, devendo, nesse último caso, ser devidamente ponderados os interesses públicos e privados em presença.
3. O direito de resolução previsto no presente artigo é exercido por via judicial ou mediante recurso a arbitragem.
4. Nos casos previstos na alínea (c) do número 1, o direito de resolução pode ser exercido mediante declaração à TACV S.A., produzindo efeitos 30 (trinta) dias após a receção dessa declaração, salvo se a TACV S.A. cumprir as obrigações em atraso nesse prazo, acrescidas dos juros de mora a que houver lugar.

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

### **Cláusula 25.ª**

#### **Caução para garantia de adiantamento**

1. Para garantir o pagamento de adiantamentos, o consultor deverá prestar uma caução de valor igual ao dos adiantamentos prestados pela TACV S.A.
2. A caução referida no número anterior deverá ser prestada por um dos meios previstos no artigo 107.º do Código da Contratação Pública.
3. O Adjudicatário deverá apresentar comprovativo de prestação da caução à TACV S.A. antes da realização dos adiantamentos.
4. A caução será liberada progressivamente, na medida da realização das prestações contratuais correspondentes ao pagamento adiantado efetuado pela TACV S.A.

### **Cláusula 26.ª**

#### **Execução da Caução**

- a. A TACV S.A. pode executar a caução prestada pelo consultor, sem necessidade de prévia decisão judicial ou arbitral, para satisfação de quaisquer créditos resultantes de mora, cumprimento defeituoso, incumprimento definitivo das obrigações contratuais ou legais, incluindo o pagamento de penalidades, ou para quaisquer outros efeitos especificamente previstos no contrato ou na lei.
- b. Antes de executar a caução, a TACV S.A. notificará o consultor/firma de consultoria conferindo-lhe um prazo de 10 (dez) dias para proceder diretamente ao reembolso do adiantamento, sob pena de execução da caução.

### **Cláusula 27.ª**

#### **Despesas**

Correm por conta do Consultor todas as despesas em que este haja de incorrer em virtude de obrigações emergentes do contrato, incluindo as relativas à prestação e manutenção da caução.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISPOSIÇÕES FINAIS**

#### **Cláusula 28.<sup>a</sup>**

##### **Objeto do dever de sigilo**

1. O consultor deve guardar sigilo sobre toda a informação e documentação, de segurança, técnica e não técnica, comercial ou outra, relativa à *TACV S.A.*, de que possa ter conhecimento ao abrigo ou em relação com a execução do contrato.
2. A informação e a documentação cobertas pelo dever de sigilo não podem ser transmitidas a terceiros, nem objeto de qualquer uso ou modo de aproveitamento que não os que direta e exclusivamente relacionados com a execução do contrato, salvo autorização expressa da TACV S.A.
3. O consultor obriga-se a remover e/ou destruir, no final da prestação dos serviços, todo e qualquer tipo de registo (em qualquer tipo de suporte, incluindo papel ou digital) relacionados com a informação coberta pelo dever de sigilo.
4. Exclui-se do dever de sigilo previsto a informação e a documentação que sejam comprovadamente do domínio público à data da respetiva obtenção pelo consultor, ou que este seja legalmente obrigado a revelar, por força da lei, de processo judicial ou a pedido de autoridades reguladoras ou outras entidades administrativas competentes.

#### **Cláusula 29.<sup>a</sup>**

##### **Prazo do dever de sigilo**

O dever de sigilo mantém-se em vigor para além do cumprimento ou cessação, por qualquer causa, do contrato e sem prejuízo da sujeição subsequente a quaisquer deveres legais relativos, designadamente, à proteção de segredos comerciais, ou da credibilidade, do prestígio ou da confiança devidos às pessoas coletivas.

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

### **Cláusula 30.<sup>a</sup>**

#### **Subcontratação e cessão da posição contratual pelo consultor**

1. A subcontratação e a cessão da posição contratual pelo consultor dependem de autorização prévia da TACV S.A., nos termos do disposto no artigo 27.º do Regime Jurídico dos Contratos Administrativos.
2. Para efeitos do disposto no número anterior, o consultor deve identificar quais as prestações contratuais que em concreto pretende subcontratar ou ceder, o subcontratado ou cessionário em causa, apresentando os documentos referidos no n.º 6 do artigo 27.º.
3. A TACV S.A. pode, a todo o tempo, requerer a substituição de qualquer subcontratado, se:
  - (a) No seu entender, esse subcontratado não se mostrar qualificado para cumprir as obrigações subcontratadas;
  - (b) Tomar conhecimento de violação, pelo subcontratado, de quaisquer obrigações decorrentes do contrato ou de qualquer legislação ou regulamentação que lhe seja aplicável.
4. Caso a TACV S.A. requeira a substituição do subcontratado, o consultor deverá no prazo máximo de 15 (quinze) dias a contar da data de receção da comunicação da TACV S.A., proceder à identificação do novo subcontratado e à apresentação dos documentos referidos no n.º 6 do artigo 27.º do Regime Jurídico dos Contratos Administrativos.
5. A autorização da nova subcontratação referida no número anterior obedecerá ao disposto no artigo 27.º do Regime Jurídico dos Contratos Administrativos.
6. Em caso de subcontratação, o consultor mantém-se como garante e único responsável perante a TACV S.A. pela execução dos serviços de consultoria.

### **Cláusula 31.<sup>a</sup>**

#### **Cessão da posição contratual pela TACV S.A.**

1. A TACV S.A. poderá ceder a sua posição contratual a qualquer momento, sem necessidade de acordo do consultor.

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

2. Sem prejuízo do disposto no número anterior, o consultor poderá opor-se à cessão da posição contratual pela TACV S.A., caso exista fundado receio de que a cessão envolva um aumento do risco de incumprimento das obrigações emergentes do contrato pelo potencial cessionário ou a diminuição das garantias do consultor.

### **Cláusula 32.ª**

#### **Dever de Informação**

1. O consultor obriga-se a prestar a informação e esclarecimentos que lhe forem solicitados pela TACV S.A. quanto à execução dos serviços, com a periodicidade que esta razoavelmente entender conveniente.
2. O consultor obriga-se a comunicar à TACV S.A., no prazo de 7 (sete) dias a partir do respetivo conhecimento, o início ou a iminência de qualquer processo judicial ou extrajudicial que possa conduzir à sua declaração de insolvência, a providência análoga à insolvência ou à sua extinção, ou a verificação de qualquer outra circunstância que perturbe a execução do contrato.
3. A TACV S.A. e o consultor obrigam-se a comunicar entre si, no prazo de 3 (três) dias a contar do seu conhecimento, a ocorrência de quaisquer circunstâncias que impeçam o cumprimento ou o cumprimento tempestivo de qualquer das respetivas obrigações contratuais.

### **Cláusula 33.ª**

#### **Comunicações**

1. Salvo quando forma especial for permitida pela TACV S.A., todas as comunicações entre as Partes relativas a este contrato devem ser efetuadas por escrito, mediante carta ou telefax, e dirigidas para os endereços e postos de receção das Partes.
2. As comunicações efetuadas nos termos do número anterior consideram-se realizadas na data da respetiva receção ou, se recebidas fora das horas normais de expediente, no primeiro dia útil imediatamente seguinte.

## **TERMOS DE REFERÊNCIA**

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

3. As comunicações protocoladas ou mediante carta registada com aviso de receção considerar-se-ão realizadas na data de assinatura do respetivo protocolo ou aviso.
4. Não se consideram realizadas as comunicações efetuadas por telefax, cujo conteúdo não seja perfeitamente legível pelo respetivo destinatário, desde que este comunique esse facto à Parte que tenha emitido a referida comunicação no primeiro dia útil imediatamente seguinte ao da respetiva receção.
5. Qualquer alteração das informações de contacto de cada Parte, incluído a alteração do representante legal e da sede social, deve ser imediatamente comunicada à outra parte, nos termos do número 1 da presente cláusula.

### **Cláusula 34.ª**

#### **Resolução de litígios**

1. Para o conhecimento de quaisquer litígios emergentes deste contrato, designadamente os relativos à sua interpretação, execução, incumprimento, invalidade, resolução ou redução, é competente o tribunal da Comarca da Praia, com expressa renúncia a qualquer outro.
2. As partes podem derrogar o disposto no número anterior por acordo escrito, decidindo submeter à arbitragem algum litígio específico.

### **Cláusula 35.ª**

#### **Contagem dos prazos**

Salvo quando o contrário resulte dos presentes termos de referência, os prazos contratuais são contínuos, correndo em sábados, domingos e dias feriados.

### **Cláusula 36.ª**

#### **Lei aplicável**

O contrato subjacente ao presente Procedimento é regulado pela legislação cabo-verdiana, incluindo o Regime Jurídico dos Contratos Administrativos.

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

Qualquer contradição ou diferença, nos Termos de Referência, deve ser resolvida a favor da versão do Termo de Referência Portuguesa.

Cabo Verde, Cidade da Praia, 07 de julho de 2025.

ANEXO 1 – Declaração de aceitação dos Termos de Referência

ANEXO 2 – Declaração de inexistência de impedimentos

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

### ANEXO I

#### **Declaração de aceitação dos Termos De Referência**

- 1 - . . . (nome, número de documento de identificação e morada), na qualidade de representante legal de (1) . . . (firma, número de identificação fiscal e sede ou, no caso de agrupamento concorrente, firmas, números de identificação fiscal e sedes), tendo tomado inteiro e perfeito conhecimento do Caderno de Encargos relativo à execução do contrato a celebrar na sequência do procedimento de . . . (designação ou referência ao procedimento em causa), declara, sob compromisso de honra, que a sua representada (2) se obriga a executar o referido contrato em conformidade com o conteúdo do mencionado Termo de Referência, relativamente ao qual declara aceitar, sem reservas, todas as suas cláusulas.
- 2 - Declara também que executará o referido contrato nos termos previstos nos seguintes documentos, que junta em anexo (3):
- a) . . .
- b) . . .
- 3 - Declara ainda que renuncia a foro especial e se submete, em tudo o que respeitar à execução do referido contrato, ao disposto na legislação cabo-verdiana aplicável.
- 4 - O declarante tem pleno conhecimento de que a prestação de falsas declarações implica, consoante o caso, a exclusão da proposta apresentada ou a caducidade da adjudicação que eventualmente sobre ela recaia e constitui contraordenação muito grave, nos termos do Código da Contratação Pública, a qual pode determinar a aplicação da sanção acessória de privação do direito de participar, como candidato, como concorrente ou como membro de agrupamento candidato ou concorrente, em qualquer procedimento adotado para a formação de contratos públicos, sem prejuízo da participação à entidade competente para efeitos de procedimento criminal.

. . . (local), . . . (data), . . . [assinatura)].

(1) Aplicável apenas a concorrentes que sejam pessoas coletivas.

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

- (2) No caso de o concorrente ser uma pessoa singular, suprimir a expressão «a sua representada».
- (3) Enumerar todos os documentos que constituem a proposta, para além desta declaração, nos termos do disposto no artigo [77º] do Código da Contratação Pública.

## **ANEXO II**

### **Declaração de inexistência de impedimentos**

1 - ... (nome, número de documento de identificação e morada), na qualidade de representante legal de (1) . . . (firma, número de identificação fiscal e sede ou, no caso de agrupamento concorrente, firmas, números de identificação fiscal e sedes), candidato/concorrentes no procedimento de . . . (designação ou referência ao procedimento em causa), declara, sob compromisso de honra, que a sua representada (2):

- a) Não se encontra em estado de insolvência, ou em situação de falência, de liquidação, de cessação de atividade, sujeita a qualquer meio preventivo de liquidação de patrimónios ou em qualquer situação análoga, nem tem o respetivo processo pendente;
- b) Não foi condenado, ou no caso de pessoas coletivas, não foram condenados os membros dos órgãos de gerência ou de administração em efetividade de funções, por sentença transitada em julgado, por crime ou por ofensa relativa à sua conduta profissional (3);
- c) Não se encontra impedido de participar em procedimentos de contratação por ter apresentado, em procedimento anterior, informação falsa;
- d) Tem a sua situação regularizada relativamente a contribuições para a segurança social em Cabo Verde ou no Estado de que sejam nacionais ou no qual se situe o seu estabelecimento principal;
- e) Tem a sua situação regularizada relativamente a impostos devidos ao Estado cabo-verdiano ou ao Estado de que seja nacional ou no qual se situe o seu estabelecimento principal;
- f) Não foi condenado, ou, no caso de pessoas coletivas, não foram condenados os membros dos órgãos de gerência ou de administração em efetividade de funções, por sentença transitada em julgado, pelo crime de participação em atividades de uma organização criminosa, de corrupção, de fraude ou de branqueamento de capitais, ou, no caso de o procedimento visar a celebração de um contrato de empreitada de obras ou de um contrato de concessão de obras públicas, pela prática de crimes que, nos

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

termos do regime jurídico de acesso e permanência na atividade de construção, impeçam o acesso a essa atividade;

- g) Não participou, nem virá a participar, direta ou indiretamente, e por qualquer meio, na preparação do procedimento, bem como não se encontra nessa situação seu representante ou funcionário;
- h) Não participou, ou nem virá a participar, direta ou indiretamente, em contrato que se encontre abrangido pelos serviços de consultoria objecto do procedimento, bem como não se encontra nessa situação seu representante ou funcionário.

2 - O declarante junta em anexo [ou indica . . . como endereço do sítio da Internet onde podem ser consultados (5)] os documentos comprovativos de que a sua representada (6) não se encontra nas situações previstas nas alíneas b), d), e) e f) do número 1 supra (7).

3 - O declarante tem pleno conhecimento de que a prestação de falsas declarações implica, consoante o caso, a exclusão da candidatura ou da proposta ou caducidade da adjudicação, bem como constitui contraordenação muito grave, a qual pode determinar a aplicação da sanção acessória de privação do direito de participar, como candidato, como concorrente ou como membro de agrupamento candidato ou concorrente, em qualquer procedimento adotado para a formação de contratos públicos, sem prejuízo da participação à entidade competente para efeitos de procedimento criminal.

. . . (local), . . . (data), . . . [assinatura]

- (1) Aplicável apenas a concorrentes que sejam pessoas coletivas.
- (2) No caso de o concorrente ser uma pessoa singular, suprimir a expressão «a sua representada».
- (3) Indicar se, entretanto, ocorreu a respetiva reabilitação.
- (4) Aplicável apenas aos procedimentos para a formação de contrato para a prestação de serviços de consultoria;
- (5) Acrescentar as informações necessárias à consulta, se for o caso.

## TERMOS DE REFERÊNCIA

Contratação de Serviços de Consultoria N.º 1/2025

Elaboração de Plano Estratégico e de Negócios 2026-2031 para a TACV

(6) No caso de o concorrente ser uma pessoa singular, suprimir a expressão «a sua representada».

(7) Apenas aplicável após a notificação da decisão de adjudicação, nos termos previstos no artigo 102º do Código da Contratação Pública.