

REPÚBLICA DE ANGOLA

Termos de Referência - Consultoria de Empresas

Apoio Estratégico e de Reestruturação Empresarial da Angola Telecom

I. Contexto

A experiência global demonstra que a concorrência impulsiona o desempenho do sector das telecomunicações e assegura a contínua inovação tecnológica. A experiência noutros mercados destaca a importância de garantir que os operadores estatais de telecomunicações tenham recursos e capacidade de investimento adequados para acompanhar as tecnologias em rápida evolução. O futuro da economia digital de um país depende de um mercado de telecomunicações competitivo e dinâmico e, por isso, vários países do continente africano estão a reavaliar o papel futuro das suas empresas estatais de telecomunicações (SOEs).

Apesar de ter quatro operadores licenciados, o segmento de telemóveis do mercado angolano funciona efectivamente como um duopólio entre a Unitel e a Africell, já que a Movicel continua a enfrentar pressões operacionais e de sustentabilidade significativas. A Unitel continua a dominar o segmento móvel, detendo mais de 70% da quota de mercado dos assinantes, enquanto o seu concorrente histórico

Movicel enfrenta restrições operacionais e financeiras persistentes que limitaram a sua capacidade de se manter competitivo. A Africell, que entrou no mercado em 2022, tornou-se o segundo grande participante do duopólio, com uma quota de mercado ligeiramente superior a 24%. Como resultado, o Índice Herfindahl-Hirschman (HHI) para o segmento móvel situa-se num nível muito elevado de 5.864, indicando que a concorrência efetiva é severamente limitada e que as condições de mercado estão mais próximas das de um monopólio.

Em resposta, o regulador do sector, o Instituto Angolano das Comunicações (INACOM), lançou recentemente várias iniciativas regulatórias chave, para melhorar a concorrência e aumentar a eficiência da rede. Estas medidas incluem a adopção do Regulamento de Partilha de Infraestructuras (Decreto Presidencial n.º 166/14, actualizado pelo Decreto Presidencial n.º 42/22); trabalhar para definir operadores com Poder de Mercado Significativo (SMP); e a realocação do espectro rádio nas bandas de frequência mais baixas, particularmente nas bandas de 700 MHz e 900 MHz. Os regulamentos que regem a roaming nacional (Decreto Presidencial n.º 243/20) e os preparativos para a introdução da portabilidade numérica também se encontram em estágio avançados para a sua implementação.

A rede de fibra óptica nacional de Angola continua a ser um componente crítico da infraestructura digital do país e é essencial para alcançar objectivos mais amplos da economia digital. Dos 30.800 km da rede nacional de fibra óptica, aproximadamente

17.000 km pertencem e são geridos pela Angola Telecom. Outros intervenientes também participam no mercado grossista, incluindo a Unitel, que opera cerca de 14.000 km de fibra. Para além da infraestrutura detida pelos operadores, cerca de 12.000 km de fibra estão instalados ao longo da Rede Nacional de Transmissão, RNT, que é arrendada a operadores de telecomunicações.

Apesar da presença de múltiplos operadores, a concorrência efectiva limitada contribuiu para que Angola ficasse atrás de muitos países africanos nas comunicações digitais. Embora Angola seja um dos maiores produtores de petróleo e a terceira maior economia da África Subsaariana, está abaixo da média na região do Sul de África em termos de penetração de telemóveis. Com um PIB per capita (PPA) de cerca de 2.941 dólares americanos (um dos mais altos da região), a taxa de penetração móvel do país situa-se em apenas 72,26%, abaixo da média da África Subsaariana de 88%. Numa base de subscritores único, a penetração aproxima-se dos 57,53%. A receita média por utilizador (ARPU), que anteriormente variava entre US\$15 e US\$20, caiu para entre US\$4 e US\$6 devido à significativa depreciação da moeda nacional. Este valor, apenas ligeiramente acima da média global de 4 dólares americanos, sugere que os serviços de telecomunicações podem continuar inacessíveis ou inacessíveis para uma parte significativa da população.

O recente Plano de Desenvolvimento Nacional (PDN) 2023–2027 destaca o sector das telecomunicações como prioridade para a reforma estrutural. O Governo de Angola delineou vários objectivos, incluindo: (i) expansão da infraestrutura nacional de banda larga, conectividade e inclusão digital; (ii) promover a concorrência e melhorar a sustentabilidade do sector através de medidas regulatórias e de políticas públicas, com ênfase na privatização dos activos estatais e na regulação da partilha de infraestruturas; (iii) reforçar a cibersegurança nacional através da implementação do sistema nacional de cibersegurança; e (iv) avançar na digitalização da administração pública através da implementação de uma cloud governamental unificada.

A Angola Telecom (AT), enquanto empresa estatal, opera sob um duplo mandato para alcançar viabilidade comercial, enquanto cumpre as obrigações de serviço público. Deve competir de forma eficiente no mercado e gerar receitas sustentáveis, especialmente no mercado grossista de infraestruturas e segmentos seleccionados de retalho. Ao mesmo tempo, a AT é responsável por expandir a conectividade digital para áreas carenciadas, apoiando assim os objectivos de acesso universal e inclusão digital. Esta posição única exige equilibrar operações orientadas pelo mercado com o seu papel como instrumento de políticas públicas, garantindo uma governação transparente e supervisão regulatória para impulsionar eficazmente a transformação digital de Angola.

II. Descrição dos Resultados Esperados da Reestruturação

A reestruturação do negócio foca-se em melhorar a eficiência e eficácia dos processos empresariais centrais da empresa, tendo a sustentabilidade a longo prazo como objectivo final. As melhorias esperadas nos KPIs incluem:

- **Redução de Custos:**
 - **Eliminar Ineficiências:** Simplificar fluxos de trabalho, automatizar tarefas repetitivas e cortar despesas desnecessárias.
 - **Optimização da Alocação de Recursos:** Assegura que os recursos (humanos, financeiros e físicos) são direcionados para Actividades de alto valor.
- **Melhoria da Produtividade e Eficiência:**
 - **Optimização de Processos:** Ao reengenheirar processos e garantir que todos os sistemas funcionam conforme necessário e estão integrados, a empresa pode alcançar tempos de resposta mais rápidos e maior produção com os mesmos recursos.
 - **Integração Tecnológica:** A adopção de ferramentas e sistemas actualizados (ERP+BSS+OSS+CRM) aumenta a produtividade e reduz erros.
- **Desempenho Financeiro Melhorado:**
 - **Crescimento da Rentabilidade:** Custos mais baixos e melhoria da eficiência operacional traduzem-se em margens de lucro líquido mais elevadas e em um ROE superior ao custo de capital da empresa, com um foco adicional na geração de caixa e, assim, na sustentabilidade financeira.
- **Maior Competitividade:**
 - **Responder às Mudanças do Mercado:** Operações simplificadas permitem uma adaptação mais rápida às mudanças nas exigências dos clientes ou às condições do mercado.
 - **Foco nas Forças Essenciais:** A alienação das Actividades não essenciais permite que a empresa se concentre nas suas competências principais/desenvolver vantagens comparativas e alcançar margens adequadas nos vários níveis da demonstração de resultados.
- **Melhor Satisfação do Cliente:**
 - **Melhoria da Qualidade do Serviço:** Processos/sistemas eficientes resultam em melhor qualidade do produto, tempos de lançamento mais rápidos e melhores experiências do cliente.
 - **Ofertas Personalizadas:** As melhorias operacionais podem ajudar uma empresa a compreender melhor as necessidades dos seus clientes e a satisfazer essas necessidades.
- **Mitigação de Riscos:**
 - **Resiliência Operacional:** Processos melhorados reduzem a probabilidade de perturbações causadas por ineficiências ou sistemas desactualizados.
- **Força de trabalho ágil:**
 - **Plano de Recrutamento de Alta Qualidade:** Melhoria da retenção de pessoal de qualidade (de gestão e técnico) através de pacotes comparáveis ao sector privado.

- **Opção de Recrutamento Ágil:** Capacidades aumentadas de reforçar a equipa quando surgem necessidades especiais.
- **Plano de Apoio ao Pessoal: Simplificar os requisitos para cargos de pessoal não essenciais.**
- **Incluir programa RMA e planos de reforma e pré reforma**
- **Impacto Ambiental:**
 - **Sustentabilidade da Infraestrutura:** As melhorias de eficiência frequentemente conduzem a uma redução do consumo de energia e do uso de resíduos eletrónicos, alinhando-se com os objectivos de sustentabilidade.
- **Inclusão Digital:**
 - **Cobertura de Rede Expandida:** Estender o acesso à internet de banda larga a áreas carenciadas e rurais. Apoiar directamente o mandato de serviço público da AT e aumentar o mercado endereçável para serviços digitais.
 - **Parcerias para o Acesso:** Estabelecer parcerias estratégicas com organizações comunitárias ou intervenientes do sector privado para criar pontos de acesso digital públicos (como em centros comunitários e escolas) e promover a formação em literacia digital.

A reestruturação não só resolve desafios imediatos, como também posiciona a empresa para um crescimento sustentado, rentabilidade e adaptabilidade num ambiente de mercado dinâmico e competitivo.

Possíveis desafios para a AT ultrapassar / gerir no seu esforço de reestruturação e sustentabilidade

- **Mercado Endereçável Limitado:**
 - Os segmentos de clientes existentes podem estar saturados; O crescimento potencial pode exigir modelos de negócio inovadores ou segmentação de nicho, especialmente para segmentos de mercado de rendimentos mais baixos. Estudar a evolução sistemática e transformação de até quatro empresas, como a NTT, e empresas em África (como a Marocos Telecom) e no Brasil que tiveram sucesso em ambientes que se tornaram mercados de telecomunicações altamente competitivos.
- **Competição Intensa:**
 - Os fornecedores ágeis e dominantes de serviços móveis e de banda larga exercem uma pressão significativa, exigindo melhorias rápidas na qualidade e eficiência do serviço. Desenvolver estratégias para diferenciar ofertas (por exemplo, serviços de agrupamento, programas de fidelização).
- **Eficiência Operacional e de Capital:**
 - Legados de sistemas e processos requerem modernização.
 - A empresa deve otimizar a sua base de custos e aperfeiçoar a sua estrutura de capital para financiar os investimentos necessários sem pôr em risco a estabilidade financeira, garantindo um movimento para ROE superior ao custo de capital da empresa.

- Escalar o capex / investimentos para corresponder ao desenvolvimento futuro do mercado.
- Plano de investimento para considerar e incorporar a substituição e expansão dos principais activos.
- **Supervisão Regulatória e Política:**
 - Como entidade estatal, todas as fases da reestruturação devem cumprir rigorosos requisitos regulatórios e de supervisão governamental.
 - Desafios na transição para uma empresa comercialmente independente.

III. Objectivos

O consultor deverá aconselhar o Conselho da AT sobre como reestruturar para alcançar os seus objectivos nacionais e sociais, garantindo a sustentabilidade financeira e operacional, participando de perto na implementação das actividades de reestruturação. A reestruturação deverá criar valor sustentável para a AT através da adopção da disciplina comercial, da separação operacional de activos-chave e da aceleração da transformação digital. Isto será alcançado através de indicadores-chave de desempenho (KPIs – definidos no Anexo B), como geração adicional de receitas, aumento do fluxo de caixa livre e aumento do rendimento retido através da rentabilidade. Isto irá financiar o investimento de capital futuro para apoiar o crescimento a longo prazo, focando-se não só na eficiência e redução de custos, mas também no mandato da AT de promover a inclusão digital, a melhoria da produtividade e garantir a criação de valor para clientes e acionistas.

A equipa de consultores estará sediada em Luanda durante a maior parte da duração do contracto, trabalhando lado a lado com a gestão de top da AT e as suas equipas técnicas. Cada área de foco da reestruturação será abordada através de um processo de ciclo contínuo e iterativo (ou seja, Consultor deverá utilizar a Metodologia Ágil descrita abaixo e no exemplo apresentado no Anexo A), resultando em propostas e relatórios mais curtos, mas mais regulares:

1. Realizar um diagnóstico detalhado;
2. Identificar ganhos rápidos, desenvolver planos de acção relacionados, obter aprovação formal e impulsionar a implementação com o responsável da área de foco AT e as suas equipas;
3. Desenvolver um plano de acção para itens de médio prazo, obter aprovação formal e ajudar o proprietário da área de foco na implementação;
4. Implementação utilizando esta metodologia ágil; e
5. Desenvolver e implementar processos de monitorização para garantir a implementação dinâmica das Actividades do plano de acção, ciclos de feedback que incluam ajustes iterativos ao plano de acção, gestão e controlo de actividades do plano até à conclusão do plano de acção, e transferência de know-how.
6. **Gestão e controlo das medidas a implementar através de um Gabinete de Transformação Digital e Optimização (DT00)**

IV. Âmbito de Trabalho

O âmbito desta tarefa será realizado em seis fases, sob um contracto de consultoria com a empresa que será seleccionada com base na adequação das suas qualificações, capacidades e custos.

As empresas pré-seleccionadas devem propor separadamente os especialistas-chave e indicar o tempo e o custo de conclusão de cada fase. O âmbito desta tarefa é o seguinte:

- **Avaliar e Optimizar:**

- **Estratégia e avaliação corporativa:** Realizar um diagnóstico completo da empresa e **financeiro e de negócio de todas as subsidiárias corporativas e seus impactos. O diagnóstico completo deverá integrar avaliação** dos passivos, dívidas, investimentos financeiros detidos e investimentos na rede, questões corporativas e operacionais, e todos os sistemas relacionados, como IS (OSS, BSS e ERP, digitalização/gestão de processos e cibersegurança), activos, linhas de negócio (mercados e produtos relacionados), todo o negócio, gestão, sistemas informáticos de gestão de inventário e garantia de receitas, recursos humanos (número e funções de funcionários, número e localização das operações de negócio e unidades de negócio, com comentários adequados sobre propósito, desempenho e potencial, incluindo perceções de redundância, com foco na adequação ao propósito), governação (Lei das Sociedades e processos de tomada de decisão interna e de acionistas) e estrutura de capital (para permitir financiamentos futuros de terceiros sem apoio dos acionistas), etc.
- As áreas de foco iniciais a incluir são a reestruturação financeira da AT, tanto do ponto de vista do balanço actual como a disponibilização de financiamento por capital próprio para os projectos de investimento prioritários identificados neste processo de reestruturação e aprovados para fins de expansão e melhoria do negócio; e a direcção comercial do grupo através da revisão de todos os negócios, activos e sistemas que possibilitam funcionalidades como gestão detalhada de clientes e facturação melhorada (permitindo produtos complexos como banda larga híbrida sem interrupções), minimização de perdas financeiras e capacitação do crescimento futuro.
- Analisar o desempenho financeiro histórico, identificar activos com baixo desempenho e não essenciais, e identificar oportunidades de optimização. Isto inclui o aumento da eficiência dos canais de venda, análise da oferta de produtos, análise de preços, margens dos diferentes negócios dentro do grupo.
- Avaliar especificamente o potencial de rentabilização ou criação de joint ventures em torno de activos de infraestructura essenciais, como portfólios de torres, redes de fibra óptica e centros de dados.
- Avaliar as quotas de mercado reais e potenciais da AT nos vários segmentos do mercado de telecomunicações face aos concorrentes e realizar análises de mercado aprofundadas para identificar segmentos de mercado que possam oferecer oportunidades de crescimento do lucro líquido, com margens que permitam obter lucro líquido superior ao custo de capital da empresa em qualquer implementação de capital necessária, incluindo investimentos em capex, fundo de maneio e custos com pessoal.
- **Questões legais e regulatórias:** Rever a robustez institucional relativamente à capacidade do Governo para gerir o processo de privatização, incluindo a revisão do quadro político. Examinar e comentar o ambiente jurídico para um desinvestimento com referência a: (a) Leis relevantes, questões

constitucionais, contractuais e de licenças; (b) quaisquer questões de terreno, cláusulas de empregados/trabalhadores, fornecedores ou empréstimos; (c) reclamações, contingências ou processos judiciais e destacar aqueles que possam exigir diligência legal adicional; (d) presença de compromissos e obrigações com a OMC; (e) analisar e comentar a evolução da política, legislação e regulamentos do sector das telecomunicações em Angola, bem como o seu potencial impacto no crescimento e avaliação da empresa; e (f) regras de propriedade estrangeira e investimento estrangeiro, gerais e específicas para as telecomunicações.. Considerar opções legais para transformar a AT numa empresa ao abrigo da Lei das Sociedades Anónimas de Angola, ou seja, numa Sociedade Anónima.

- **Reestruturação e Transformação:**

- Desenvolver e implementar um programa abrangente de reestruturação financeira e organizacional que realinhe o portefólio de linhas de negócio da empresa e se expanda para segmentos de mercado que contribuam para um maior rendimento líquido, com forte foco no ROE para garantir a sustentabilidade. Identificar e avaliar diferentes opções para empacotamento de activos de telecomunicações para potencial venda (por exemplo, IPO, venda como empresa em funcionamento, reembalagem de activos, reposicionamento dentro do mercado, rebranding, venda de activos, etc.).
- Como componente da reestruturação organizacional, realizar uma revisão abrangente e melhoria da composição do Conselho, garantindo que este possui a experiência e independência necessárias para garantir uma supervisão eficaz. Definição clara de protocolos de delegação de autoridade e simplificação dos processos de tomada de decisão para melhorar a agilidade, responsabilidade e transparência em toda a organização. O objectivo é alinhar as práticas de governação da AT com os melhores padrões internacionais para empresas estatais de telecomunicações que operam em mercados competitivos.
- Aumentar a competitividade num ambiente de mercado desafiante, ao mesmo tempo que melhora a eficiência operacional e a optimização do capital para a sustentabilidade a longo prazo (ciclo de sustentabilidade: lucros reinvestidos em negócios rentáveis em crescimento, com retorno sobre o investimento superior ao custo de capital, ou seja, o rendimento líquido na demonstração de resultados a contribuir para o rendimento retido no balanço a tornar-se a fonte de financiamento para o capital de investimento e o aumento do capital de giro, e reduzir qualquer dívida a longo prazo).
- Examinar o mercado para vendas de privatização em telecomunicações que tenham sido bem-sucedidas para a entidade privatizada e fornecer referências adequadas e relevantes, incluindo diferentes modalidades de venda (por exemplo, IPO, investidor estratégico, investidor financeiro).

- Explorar parcerias estratégicas e opções de investimento para potenciar o crescimento e a sustentabilidade financeira da AT. Isto inclui avaliar o potencial de participação do sector privado em áreas de negócio específicas, como o desinvestimento ou separação de activos como torres, redes de fibra óptica ou centros de dados. A análise deve avaliar a viabilidade, benefícios e riscos associados a vários modelos de parceria, incluindo joint ventures, concessões e vendas directas, para desbloquear valor e atrair o capital necessário para investimentos futuros.

Fase 0: Mobilização e Configuração da Governação (Mês 1)

Objectivo: Estabelecer mandato, governação e ritmo operacional para lançar o programa de reestruturação.

Actividades Principais:

- Início(*Kick Off*) e Definição de Mandato
 - Identificação de partes interessadas: mapear as partes interessadas internas e externas (Governo, Conselho de Administração da AT, agências reguladoras incluindo o INACOM, sindicatos, parceiros de desenvolvimento, consultores).
 - Plano de envolvimento e comunicação das partes interessadas; estabelecer o RACI para decisões-chave e fluxos de informação.
- Estabelecer a Governação
 - Formar uma equipa interna dedicada à reestruturação liderada pelo Líder de Reestruturação.
 - Criar um Comité Director com representação da gestão executiva, membros do Conselho de Administração da AT e do Governo.
 - Confirmar Comité(s) Técnico(s) para módulos temáticos (por exemplo, jurídico/regulamentar, finanças, operações/tecnologia, comercial/mercado, RH).
 - Definir direitos de decisão, caminhos de escalonamento e abordagem de "aprovações contínuas" (submissões contínuas ao Conselho AT à medida que os módulos atingem qualidade).
- Definir o Âmbito, KPIs e Cadência de Operação
 - Definir objectivos claros: melhorias no EBITDA, limites de investimento, limites de desinvestimento, custo de capital adequado, metas de redução de dívida, KPIs comerciais e operacionais.
 - Concordar com entregáveis, cadência de reporte (sprints) e métricas de sucesso; Estabelecer o calendário de sprint e a cadência operacional.
- Envolvimento Inicial de Consultores Especialistas
 - Consultores de Telecomunicações: fornecem direcção estratégica e a estrutura para a transformação.

- Consultores Jurídicos: asseguram o cumprimento das regulamentações do sector das telecomunicações, da Lei das Sociedades, dos acordos de fornecedores/offtake e dos requisitos regulatórios aplicáveis.
 - Principais Aprovações
 - Garantir o mandato do Governo e do Conselho da AT quanto ao âmbito do projecto e às alocações orçamentais iniciais.
 - Principais Entregáveis
 - Carta do Projecto(ProjectCharter); Documento de Enquadramento; Plano de Envolvimento das Partes Interessadas com a RACI; Calendário de sprint e cadência operacional; confirmação dos Comitês Director e Técnico; direitos de decisão e protocolos de escalada; confirmação explícita das aprovações contínuas e do princípio diagnóstico "actualização vs. refazer".
 - Riscos e Mitigação
 - Risco: Ambiguidade nos direitos de decisão e no momento de aprovação.
 - Mitigação: Formalizar a governação, aprovações contínuas e caminhos de escalonamento na Carta do Projecto; alinhamento inicial com a Secretaria do Conselho e os respetivos homólogos governamentais.
-

Fase 1: Actualização de Diagnósticos Direccionados e Plano de Ganhos Rápidos (Meses 2-3)

Objectivo: Actualizar e focar os diagnósticos aproveitando o trabalho existente; identificar e lançar Quick Wins.

Módulos e Actividades de Diagnóstico

- Governação e Revisão Jurídica (com foco na conversão para SA):
 - Reavaliar o quadro de governação, a composição do conselho, os papéis dos comités, os protocolos de decisão; alinhamento com os códigos de governação e as melhores práticas internacionais.
 - Actualizar a revisão de conformidade legal e regulamentar (licenciamento de telecomunicações, contractos, cláusulas; Implicações do quadro EP para a conversão em SA).
 - Identificar impedimentos regulatórios; Compilar o registo inicial de risco regulatório e o plano de mitigação (INACOM, MINTTICS/IGAPE).
- Estratégia Comercial e Posicionamento de Mercado:
 - Benchmarking competitivo em backbone, fixo, móvel, banda larga; comparações domésticas e regionais.
 - Segmentação de mercado: tendências, sensibilidades de preços, procura de serviços; portefólio de produtos e estratégia de preços (diferenciação, agrupamento).
 - Oportunidades de diversificação de receitas; melhoria da satisfação do cliente através de ofertas personalizadas e eficiência de processos.

- SWOT em vários segmentos; triangular dados de mercado; integrar consultores na AT para ajudar na implementação.
- Avaliação de Activos e Investimentos:
 - Inventário/registos de activos (tangíveis e intangíveis, incluindo imóveis e espinha dorsal); Testes de desempenho vs. incapacidade.
 - Análise de Capex vs. ROI utilizando modelos integrados de previsão financeira; Proponha parcerias estratégicas quando for vantajoso.
- Revisão da Estructura Financeira e de Capitais:
 - Passivos, obrigações contingentes, garantias; adequação de equidade.
 - Avaliação de activos; Capex vs. ROI; Modelos financeiros dinâmicos de três anos e planos de negócios (pelo menos três cenários), requisitos de financiamento (dívida, capital próprio, misto).
 - Reestruturação de dívida, recapitalização, opções de dívida para capital próprio; Explorar a transferência de responsabilidades/garantias onerosas para a Tesouraria através de acordos tripartidos.
- Diagnóstico Operacional e Tecnológico:
 - Auditorias de desempenho de rede (backbone, marcos de expansão da fibra), interoperabilidade do sistema, eficiência operacional.
 - Sistemas de TI (ERP, CRM, OSS/BSS), precisão da facturação, automação; benchmarking tecnológico; vulnerabilidades e melhorias em cibersegurança.
 - Simplificação de fluxos de trabalho, reengenharia de processos; Estratégias de gestão da mudança para sistemas legados.
- Avaliação da Força de Trabalho:
 - análise de lacunas de competências em RH; inquéritos de sentimento e prontidão dos colaboradores; Recomendações de capital humano (formação, retenção, reestruturação, desenho organizacional; regras de pessoal, regulamentos, actualizações da política de benefícios).
- Portefólio de Ganhos Rápidos
 - Definir Ganhos Rápidos com tamanho de impacto, proprietários, plano de sprint; exemplos incluem optimização tarifária/produto, revitalização do canal de vendas, melhorias na precisão da facturação, eficiências OPEX de rede e acções de capital de giro.
- Consultores e Responsabilidades
 - Consultores: Consultor de Telecomunicações, Consultores Jurídicos (corporativo/telecomunicações angolanas), Consultor Financeiro com especialistas em contabilidade, Consultores de RH, Consultor Comercial, Especialistas em Redes/TI.
 - Responsabilidades: Coordenação do Líder da Reestruturação; Jurídico, Governança Corporativa, CFO/Finanças, CTO/Operações, Equipa de Estratégia, RH.
- Entregáveis
 - Diagnósticos actualizados (todos os módulos), portefólio Quick Wins com impacto, proprietário, plano de sprint; Registo Inicial de Riscos Regulatórios e Plano de Mitigação.
- Riscos e Mitigação

- Risco: Duplicação de trabalhos recentes; dados de mercado/regulatórios incompletos.
- Mitigação: Âmbito apertado e focado em actualizações; aproveitar as análises existentes; triangular dados; envolvimento regulatório inicial; Incorporar a gestão da mudança.

Fase 2: Plano Integrado de Reestruturação e Aprovações Contínuas (Meses 3-6; sobreposições com Fase 1)

Propósito: Construir um plano integrado que abrange comercial, operacional, tecnologia, capital, activos, RH e cibersegurança/digitalização; aprovações contínuas seguras (Portão 1) por módulo temático.

Principais Actividades

- Síntese dos Resultados:
 - Integrar insights de análise de mercado, revisões de passivos, avaliações de activos, diagnósticos operacionais, avaliações de RH e avaliações.
- Planeamento de Cenários e Análise de Opções:
 - Reestruturação de activos: desinvestimentos, consolidações, investimentos estratégicos; extensões de linhas comerciais; parcerias/joint ventures/concessões.
 - Oportunidades de licenciamento: actualizações da licença universal de telecomunicações para consolidar operações e permitir a inovação.
 - Reestruturação de capital: capitalizar/transferir a dívida para o Tesouro Nacional, refinar (taxas mais baixas/prazos mais longos), injetar novo capital.
 - Melhorias operacionais: optimização de custos, reengenharia de processos, actualizações tecnológicas; reestruturação da oferta de produto; Mudanças em RH/organização; Investimento em SI (OSS, BSS, ERP), digitalização/gestão de processos, roteiro de cibersegurança.
 - Modelo de governação e estudo de conversão em SA: holding SA com subsidiárias vs entidade jurídica única com divisões; composição do conselho, estruturas de comissões, quadros de delegação de autoridades.
- Modelos Financeiros e Roteiros:
 - Previsão de modelos financeiros que alternam opções de reestruturação; avaliações de risco; roteiros de implementação para cada módulo; Plano de Roteiro e Financiamento de CAPEX; Pipeline de monetização de activos/joint v.
- Aprovações Contínuas da Porta 1:
 - Submeter módulos temáticos ao Conselho da AT à medida que atingirem qualidade; incorporar feedback; garantir resoluções formais do Conselho que permitem a implementação módulo a módulo.
- Consultores e Responsabilidades

- Consultores: Líder de Reestruturação com consultores de Telecomunicações, Jurídico, Financeiro, RH e Comercial.
- Responsabilidades: Equipa de projecto multifuncional coordenada pelo Líder de Reestruturação.
- Entregáveis
 - Plano integrado de reestruturação; roteiros de implementação específicos de módulos; pipeline de investimento e monetização de activos; modelo financeiro e plano de estrutura de capital; roteiro de cibersegurança e digitalização; Resoluções do Conselho da Porta 1.
- Riscos e Mitigação
 - Risco: Projecções demasiado optimistas; Desalinhamento das partes interessadas.
 - Mitigação: Análises de sensibilidade; revisão independente; envolvimento interactivo das partes interessadas; portas explícitas e dependências nos roadmaps.

Fase 3: Primeira Vaga de Implementação – Ganhos Rápidos e Mudanças Fundamentais (Meses 4–12)

Objectivo: Implementar Ganhos Rápidos aprovados e iniciativas fundamentais para estabilizar as operações e demonstrar impacto na fase inicial . Introduzir o DT00 para gestão de entrega (por preferência: manter os termos originais de governação; DT00 aparece apenas na execução).

Principais Actividades

- Ganhos Rápidos na Execução:
 - Optimização tarifária e de produtos; revitalização do canal de vendas; precisão da facturação e garantia de receitas; eficiências OPEX de rede; Acções de capital de giro.
- Mudanças Fundamentais:
 - Reengenharia de processos; actualizações tecnológicas iniciais (correções prioritárias OSS/BSS, estabilização ERP); melhorias na experiência do cliente.
- Governação e Comunicação:
 - Plano de comunicações internas e externas; lançar programas de formação e iniciativas de transição da força de trabalho.
- Entrega e Monitorização:
 - Estabelecer Escritório de Entrega/Transformação (DT00): com pessoal para gerir sprints, dependências e relatórios de KPI; Revisões mensais de sprint.
 - painéis de desempenho; avaliações regulares de desempenho; mecanismos de monitorização de risco; Sinalização precoce de desvios.
- Consultores e Responsabilidades

- Consultores: Equipas de comunicação e RH; Líder de Reestruturação; Equipas de Auditoria Interna ou Finanças.
- Responsabilidades: Equipas multifuncionais sob chefes de departamento; o DTOO coordena a cadência de execução e os relatórios; A Auditoria Interna supervisiona a monitorização.
- Entregáveis
 - Ganhos Rápidos implementados com impacto documentado; iniciativas fundamentais em curso; o DTOO foi estabelecido e dotado de funcionários; desenvolvimento de capacidades e gestão da mudança; relatórios mensais de sprint e KPI; Acompanhamento do progresso.
- Riscos e Mitigação
 - Risco: atrasos na implementação; desafios de separação/integração; Mudança de resistência.
 - Mitigação: Revisões regulares; testes iterativos; planeamento de contingência; gestão e formação integradas da mudança.

Fase 4: Segunda Vaga de Implementação – Reestruturação Estratégica e Aprovações (Meses 7-15; sobrepõe-se Fase 3)
Propósito: Implementar medidas estratégicas e garantir aprovações consolidadas (Portão 2) do Conselho da AT e das autoridades competentes; gerir dependências em relação às aprovações regulatórias.

Principais Actividades

- Implementação de Medidas Estratégicas:
 - Pilotos de monetização de activos; JV/estructuras de concessão; modernização da rede central; melhorias na governação; ações de reperfilamento e recapitalização da dívida alinhadas com o plano de estrutura de capital.
- Aprovações Consolidadas da Porta 2:
 - Apresentar o plano consolidado para endosso pelo Conselho da AT e autoridades relevantes; matriz de condicionalidade concordar que liga fluxos de trabalho dependentes às aprovações regulatórias necessárias; portas explícitas de sequência (INACOM, corpos SOE).
- Gestão de Dependências:
 - DTOO para gerir listas de verificação de precedentes de condição e sequenciação de portas; Garantir uma alocação equilibrada de recursos entre fluxos de trabalho concorrentes.
- Consultores e Responsabilidades
 - Consultores: Consultores Jurídicos, Financeiros, de Telecomunicações e Comerciais; ESG e Comunicação conforme necessário.
 - Responsabilidades: Gestão sénior com Líder de Reestruturação a coordenar; DTOO a gerir dependências de execução.

- Entregáveis
 - Implementar medidas estratégicas; Aprovações consolidadas da Porta 2; matriz de condicionalidade; Relatórios de progresso.
 - Riscos e Mitigação
 - Risco: atrasos na aprovação regulatória; Desalinhamento das partes interessadas.
 - Mitigação: Envolvimento precoce e contínuo dos reguladores; planos de contingência; Re-baselining contínuo das linhas temporais com critérios de porta.
-

Fase 5: Conversão em Sociedade Anónima (SA) e Prontidão para Transações (Meses 12-20)

Objectivo: Converter legalmente a AT numa Sociedade Anónima e preparar a empresa para investimento estratégico, equilibrando a conversão legal com a prontidão ao investimento de terceiros .

Principais Actividades

- Fluxo de Trabalho de Conversão Legal:
 - Modelo final de governação; estatutos; estatutos de conselhos/comissões; matrizes de autoridade revistas; licenças e autorizações regulamentares; plano de relações laborais; Comunicações.
 - Formalizar os quadros de delegação de autoridades; clarificar a composição do conselho e as estruturas dos comités em conformidade com o modelo SA.
- Fluxo de Trabalho de Prontidão para Transações:
 - Pacote de due diligence ao fornecedor; finanças normalizadas; sala de dados; história de acções e materiais para investidores; intervalos de avaliação preliminar; opções de processo; Plano de transacção preliminar (RFI/RFP de investidores estratégicos, joint venture/ estruturas de concessões).
- Portões e Dependências:
 - Aprovações regulatórias (INACOM e organismos relevantes) sequenciadas como portas rígidas; lista de verificação de precedente de condição gerida pelo DT00.
 - Recursos equilibrados: dividir as equipas entre conversão legal e prontidão de investimento de terceiros para evitar privar qualquer uma das áreas.
- Consultores e Responsabilidades
 - Consultores: Consultores Jurídicos (corporativos e de telecomunicações), Consultores Financeiros, Consultores Comerciais e de Recursos Humanos; Apoio às comunicações.
 - Responsabilidades: Líder de Reestruturação supervisionando ambas as áreas; DT00 coordenando portas/dependências; Jurídico e Financeiro lideram as respetivas áreas de trabalho.

- Entregáveis
 - Documentação de conversão em SA pronta para arquivamento/aprovação; artefactos de governação finalizados; licenças/consentimentos regulamentares obtidos; Pacote de Prontidão ao Investidor (Data Room, Materiais, Intervalos de Avaliação, Rascunho do Plano de Transação).
- Riscos e Mitigação
 - Risco: Gargalos legais/regulamentares; Disputa de recursos entre conversão e prontidão do investidor.
 - Mitigação: Sequência rígida de portas; recursos equilibrados; envolvimento inicial de reguladores/consultores jurídicos; Lista de verificação clara de condição prévia.

Fase 6: Contacto Estratégico com Investidores e Selecção de Opções (Meses 18–24)

Objectivo: Realizar sondagens de mercado, refinar opções estratégicas e preparar o mandato da transação para decisão do Governo; Proceder com à aquisição, se autorizado.

Principais Actividades

- Sondagens de Mercado e Refinamento de Opções:
 - Executar RFI; lista curta opções estratégicas; refinar a avaliação e as estruturas de transação; preparar o mandato das transações para o Governo.
- Percursos de Aquisição:
 - Se autorizado: lançar um RFP leve ou nomear um consultor de transações especializado sob Termos de Referencia com tarefas opcionais e preços claros.
 - Se não estiver autorizado a avançar: concluir com um pacote completo de prontidão para investidores para aquisição posterior.
- Governação e Aprovações:
 - Manter actualizações contínuas ao Conselho de Administração da AT; alinhar-se com os pontos de decisão do Governo; garantir o cumprimento dos requisitos de aquisição e supervisão das Empresas Publicas .
- Consultores e Responsabilidades
 - Consultores: Consultores de transações (se nomeados), consultores jurídicos, financeiros e comerciais.
 - Responsabilidades: Coordenação do Líder de Reestruturação; DT00 para gerir prazos, dependências e documentação; Envolver os decisores governamentais em marcos importantes.
- Entregáveis
 - Relatório de sondagem de mercado; lista curta de opções; avaliação/estruturas refinadas; mandato da transação; Quer lançado o

pacote de aquisição ou o pacote final de entrega de prontidão para investidores.

- Riscos e Mitigação
 - Risco: Incerteza do apetite do mercado; restrições de autorização.
 - Mitigação: sondagem de mercado ampla; design de opções flexíveis; TdRs e preços claros; Prontidão para parar com um pacote de entrega completo.
- Comunicação, Monitorização e Gestão de Risco Transversais
 - Comunicações: Comunicações internas/externas contínuas; briefings e workshops para as partes interessadas; Integração ESG quando aplicável.
 - Monitorização: painéis de desempenho, acompanhamento de KPIs, revisões mensais de sprints; supervisão interna de auditoria.
 - Gestão de Risco: Registo de risco regulatório actualizado; acompanhamento de riscos financeiros/operacionais; Programas de gestão da mudança e apoio à força de trabalho.

Tabela Resumida: Entregáveis e Prazos

Fase	Cronologia	Principais Entregáveis
Fase 0 Mobilização e Estructura de Governação	(Mês 1)	Carta de Projecto(Project Charter); Documento de Enquadramento; Plano de Envolvimento das Partes Interessadas com a RACI; Calendário de sprint e cadência operacional; confirmação dos Comitês Director e Técnico; direitos de decisão e protocolos de escalada; confirmação explícita das aprovações contínuas e do princípio diagnóstico "actualização vs. refaz".
Fase 1: Actualização de Diagnósticos Direcionados e Plano de Ganhos Rápidos	Meses 2-3 (2 meses)	Diagnósticos actualizados (todos os módulos), portefólio Quick Wins com impacto, proprietário, plano de sprint; Registo Inicial de Riscos Regulatórios e Plano de Mitigação - Relatório de Governação e Jurídico: Estructura actual, lacunas de conformidade, recomendações (incluindo a transformação da SA) - Relatório de Estratégia de Mercado e Comercial: Análise da concorrência, aumento de receitas, oportunidades de investimento - Relatório de Avaliação de Activos e Investimentos: Previsões de negócios/financeiras, ROI, priorização de activos - Relatório de Diagnóstico Financeiro: Estructura de passivos, análise de sensibilidade, opções de reestruturação - Relatório de Diagnóstico Operacional e Tecnológico: Recomendações tecnológicas/de processos - Humanos Relatório de Avaliação de Capital: Formação, retenção, reestruturação, políticas de pessoal
Fase 2: Plano Integrado de Reestruturação e Aprovações Contínuas	Meses 3-6 (4 meses)	Plano integrado de reestruturação; roteiros de implementação específicos de módulos; pipeline de investimento e monetização de activos; modelo financeiro e plano de estrutura de capital; roteiro

Fase	Cronologia	Principais Entregáveis
		de cibersegurança e digitalização; Resoluções do Conselho da Porta 1.
Fase 3: Primeira Vaga de Implementação – Ganhos Rápidos e Alterações Fundamentais	Meses 4-12 (9 meses)	Ganhos Rápidos executados com impacto documentado; iniciativas fundamentais em curso; O DT00 foi estabelecido e dotado de funcionários; desenvolvimento de capacidades e gestão da mudança; relatórios mensais de sprint e KPI; Acompanhamento do progresso
Fase 4: Segunda Vaga de Implementação – Reestruturação Estratégica e Aprovações	Meses 7-15 (9 meses)	Implementou medidas estratégicas; Aprovações consolidadas da Porta 2; matriz de condicionalidade; Relatórios de progresso
Fase 5: Conversão e Prontidão para Transações em Sociedade Anónima (SA)	Meses 12-20 (9 meses)	Documentação de conversão em SA pronta para arquivamento/aprovação; artefactos de governação finalizados; licenças/consentimentos regulamentares obtidos; Pacote de Prontidão do Investidor (Data Room, Materiais, Intervalos de Avaliação, Plano de Transação Rascunho)
Fase 6: Contacto Estratégico com Investidores e Seleção de Opções	Meses 18-24 (6 meses)	Relatório de sondagem de mercado; lista curta de opções; avaliação/estruturas refinadas; mandato da transação; Quer o Pacote de Aquisições Lançado ou o Pacote de Prontidão para o Investidor finalizado

V. Resultados, Entregáveis e Arranjos Administrativos

Duração do Contrato: Espera-se que a duração do contrato seja de vinte e quatro (24) meses (104 semanas).

Local de Trabalho: A empresa selecionada deve estar disponível para trabalhar em Angola, mantendo a presença local no país e disponível para o cliente durante a vigência do contrato, pois isso facilitará a recolha de contributos necessários, o conhecimento do contexto local e também apoiará uma transferência de conhecimento mais eficaz.

Responsabilidades da Empresa Contratada:

- **Desempenho Esperado:** A empresa de consultoria deve garantir que as tarefas acima identificadas são executadas de forma orientada para resultados, com o objectivo de alcançar os resultados esperados da tarefa, conforme indicado acima (âmbito de trabalho). Os seguintes instrumentos serão utilizados para fins de monitorização:
 - Qualidade dos relatórios produzidos.
 - Cumprimento dos prazos para submissão de relatórios.
 - Qualidade das recomendações e medidas fornecidas.
 - Actividades com impacto positivo.

- **Plano de Desenvolvimento de Capacidades e Transferência de Conhecimento:** O consultor deverá desenvolver e implementar um plano abrangente de desenvolvimento de capacidades e transferência de conhecimento. Este plano irá delinear estratégias e Actividades para garantir que as equipas internas da AT estejam equipadas com as competências, conhecimentos e ferramentas necessárias para sustentar as iniciativas de reestruturação e melhorias operacionais implementadas de forma independente, após a conclusão do envolvimento do consultor. Isto incluirá, mas não se limitará a, módulos de formação, documentação de processos-chave e quadros de tomada de decisão, e recomendações para o desenvolvimento profissional contínuo que promova a aprendizagem organizacional a longo prazo e a autossuficiência.

(Ilustrativo a ser concluído por AT)

Datas/Horários	Entrega	Tabela de Pagamentos como Percentagem do Contrato Total
Assinatura do contrato + 2 semanas	Relatório de início	
Assinatura do contrato + 4 meses	Relatórios de auditoria (Técnico, RH, Jurídico) e Relatório de Avaliação de Mercado	
Assinatura do contrato + 6 meses	Estratégia de reestruturação e Plano de Implementação (apresentação de potenciais opções de reestruturação)	
Escolha de uma opção de reestruturação + 1 mês	Descrição detalhada da opção de reestruturação escolhida	
Reestruturação Eficaz + 6 meses	Relatório de avaliação da implementação da opção de reestruturação escolhida	

Qualificações da Equipa de Consultoria

A empresa de consultoria será selecionada com base na sua experiência comprovada, capacidade e sucesso na realização deste tipo de trabalho. O seu conhecimento, experiência e historial comprovado em aspectos políticos, legais e regulatórios, comerciais e organizacionais do sector das telecomunicações, incluindo estruturas de governação, são fundamentais. A equipa de consultoria deverá estar familiarizada com as melhores práticas internacionais em legislação de telecomunicações, licenciamento, e questões regulatórias e de transações de privatização, bem como com o direito angolano, a prática jurídica e o sistema jurídico angolano.

A experiência mínima relevante exigida da empresa de consultoria é a que se segue:

Negócio principal e anos de actividade: Deverá ser uma empresa de consultoria, com o seu negócio principal na área da consultoria em gestão de telecomunicações, por um período mínimo de 10 anos. A firma ou a sua equipa deverá incluir especialistas jurídicos qualificados licenciados em Angola, e as propostas deverão identificar claramente uma entidade jurídica local, no seu pessoal-chave, e descrever como a participação local será integrada em todas as fases desta actividade. A empresa deverá igualmente demonstrar um plano credível para a presença no terreno em Angola durante o período exigido do compromisso.

- **Experiência relevante:** A empresa deverá demonstrar ter executado e completado com sucesso pelo menos 3 trabalhos de natureza semelhante, complexidade e num ambiente operacional semelhante nos últimos 10 anos. Devem ser fornecidos e submetidos detalhes de atribuições semelhantes, nome e morada do cliente, âmbito, valor e período. A Expressão de Interesse deve incluir a enumeração destas atribuições anteriores semelhantes.
- **Capacidade técnica e de gestão da empresa:** A empresa deve demonstrar possuir a capacidade técnica e de gestão necessárias para realizar a tarefa nos perfis submetidos da empresa.

Composição da equipa e qualificações dos principais colaboradores:

a) Líder de Reestruturação (Líder de Projecto)

- **Função:** Gerir o envolvimento das partes interessadas, supervisionar todo o processo de consultoria, coordenar a equipa multifuncional e garantir o sucesso do projecto.
- **Requisitos:**
 - Mínimo de 15+ anos em cargos de liderança sénior, com experiência substancial em transformações ou reestruturações empresariais em grande escala, preferencialmente em telecomunicações.
 - Mestrado em Administração de Empresas (MBA), Finanças, Economia ou áreas relacionadas.
 - Ter um historial comprovado na liderança de projectos complexos e multidisciplinares, especialmente no sector das telecomunicações.
 - Forte compreensão da dinâmica da indústria das telecomunicações.
 - Excelentes competências de gestão, comunicação e negociação de stakeholders.

b) Consultores Jurídicos

- **Função:** Garantir o cumprimento das regulamentações das telecomunicações, obrigações contractuais e mandatos estaduais; redigir/rever contractos; auxiliar nas aprovações regulatórias.
- **Requisitos:**
 - Mínimo de 10+ anos de experiência jurídica em Angola, com foco em direito societário, direito das telecomunicações, governação e regulação de empresas estatais, e conformidade regulatória.
 - Licenciatura em Direito e admissão à ordem ou equivalente em Portugal e/ou Angola.
 - Conhecimento especializado do Estado angolano, direito societário e das telecomunicações.
 - Experiência em estruturação de documentos de constituição, estruturas de governação corporativa, negociação e redação de contractos.
 - Familiaridade com os processos de aprovação regulatória.

c) **Consultores de Telecomunicações** (pelo menos duas pessoas: jurídicas vs técnicas)

- **Função:** Desenvolver e supervisionar a estratégia de reestruturação do negócio, aconselhar sobre posicionamento no mercado, novos segmentos de clientes e identificar possíveis parcerias, avaliar tendências e consequências de mercado, e avaliar o desempenho da rede e as oportunidades de expansão rentáveis.
- **Requisitos:**
 - Mínimo de 15 a 20 anos no sector das telecomunicações, com vasta experiência em consultoria de gestão e consultoria estratégica.
 - Licenciatura em Engenharia de Telecomunicações, Negócios ou áreas relacionadas.
 - Experiência demonstrada em análise de mercado de telecomunicações, operações de rede e tendências tecnológicas.
 - Experiência comprovada em aspectos legais e regulatórios das telecomunicações – especialista com sucesso comprovado em política, direito, regulamentação e reestruturação empresarial das telecomunicações, complementado por um sólido conhecimento dos quadros regulatórios.
 - Especialista técnico em telecomunicações demonstrado, com pelo menos 10 anos de experiência em equipamentos de telecomunicações – em particular, torres de transmissão, satélites, equipamentos de rede GSM e switches.
 - Experiência em planeamento estratégico para operadores de telecomunicações.

d) **Consultores Financeiros**

- **Função:** Liderar a reestruturação financeira, realizar diagnósticos financeiros em sistemas empresariais e preparar avaliações, propor estruturas de capital otimizadas e construir modelos financeiros dinâmicos.
- **Requisitos:**
 - Mínimo de 15+ anos em consultoria financeira, finanças corporativas ou reestruturação, preferencialmente em telecomunicações.
 - Licenciatura em Finanças, Contabilidade, Economia ou áreas relacionadas.
 - Certificações profissionais como CFA (Chartered Financial Analyst) ou equivalente serão altamente desejadas.
 - Experiência comprovada em modelação financeira, reestruturação de dívidas e avaliação.

e) **Especialista em Gestão Corporativa e Finanças**

- **Função:** Fornecer experiência em gestão, estruturas de gestão e âmbito de controlo, e finanças corporativas, incluindo contabilidade, sistemas, planeamento e modelação financeira.
- **Requisitos:**
 - Mínimo de 10+ anos em cargos de gestão e finanças corporativas.
 - Licenciatura em Administração de Empresas, Finanças, Contabilidade ou áreas relacionadas.
 - Experiência em gestão e contabilidade financeira, planeamento corporativo e modelação financeira, e sucesso comprovado em reestruturação de empresas, com foco em empresas de telecomunicações.

- Forte compreensão de governação corporativa, relatórios financeiros e planeamento estratégico. A experiência no fortalecimento institucional dos mecanismos governamentais para uma gestão eficaz das SOEs, incluindo questões políticas, estratégicas e sociais, deve ser um componente integrante da equipa.
- Experiência em eficiência operacional e gestão de custos.

f) Consultores de RH

- **Função:** Desenhar programas de planeamento da força de trabalho com visão de futuro, estratégias de comunicação e iniciativas de formação para mudanças culturais e de competências.
- **Requisitos:**
 - Mínimo de 10+ anos em Recursos Humanos, com especialização em mudança organizacional, planeamento da força de trabalho e gestão de talento.
 - Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, Psicologia ou área relacionada.
 - Experiência em análise de lacunas de competências em RH, inquéritos aos colaboradores e desenvolvimento de políticas.

g) Especialistas em Comunicações & ESG

- **Função:** Desenvolver planos de comunicação interno/externo, gerir o envolvimento das partes interessadas e garantir o cumprimento ESG.
- **Requisitos:**
 - Mínimo de 10+ anos em comunicação corporativa, relações públicas ou consultoria ESG.
 - Licenciatura em Comunicação, Relações Públicas, Ciências Ambientais ou áreas relacionadas.
 - Experiência no desenvolvimento e execução de estratégias de comunicação.
 - Forte compreensão dos princípios ESG e dos quadros de reporte.
 - Experiência em envolvimento de partes interessadas e gestão da perceção pública.

h) Especialistas em TI/Tecnologia

- **Função:** Avaliar o desempenho da rede, interoperabilidade dos sistemas e eficiência operacional; comparar a pilha tecnológica e identificar necessidades de actualização.
- **Requisitos:**
 - Mínimo 10+ anos em TI e gestão de redes, com experiência em infraestruturas e sistemas de telecomunicações (OSS, BSS, ERP).
 - Licenciatura em Ciência da Computação, Tecnologias de Informação ou áreas de engenharia relacionadas.
 - Certificações de nível sénior em tecnologias relevantes (por exemplo, ITIL (Information Technology Infrastructure Library), PMP (Project Management Professional), fornecedores (como Cisco, Microsoft, certificações SAP)) são altamente desejadas.

- Experiência em benchmarking tecnológico e integração de sistemas.

Arranjos Institucionais e Organizacionais Aplicáveis aos Serviços

Quadro Administrativo para a Consultoria da tarefa

Segue-se vários arranjos de implementação a seguir pela Consultoria:

- Garantir governação e supervisão abrangentes, transparência e tomada de decisões eficaz.
- O Comité Director, composto por representantes do Conselho, da gestão executiva e dos órgãos governamentais relevantes (como o Ministério das Telecomunicações e o Ministério das Finanças), fornecerá direcção estratégica, aprovará decisões-chave / entregáveis-chave (diagnóstico, plano de reestruturação, roteiro de implementação) e garantirá uma coordenação de alto nível para mitigar atrasos políticos e institucionais e resolver todas as apreciações superiores.
- O Líder de Reestruturação irá gerir as operações diárias, coordenar a equipa de projecto multifuncional e supervisionar o envolvimento das partes interessadas.
- Uma equipa interna dedicada à reestruturação implementará iniciativas em estreita colaboração com consultores externos e a gestão da AT.
- A supervisão regulatória e governamental será mantida ao longo de todo o processo, com as aprovações necessárias obtidas em fases-chave.
- O processo utilizará uma metodologia ágil, apoiada por relatórios regulares e painéis de desempenho para o Comité Director e a gestão da AT, permitindo ajustes dinâmicos e feedback contínuo.

Governação e Supervisão: Estructura Ágil com Comités de Direcção e Técnicos

A governação eficaz e supervisão do envolvimento de consultoria da Angola Telecom assentam numa estrutura de dois comités: um Comité Director que fornece direcção estratégica e supervisão, e um Comité Técnico que conduz a análise, execução e feedback operacionais.

1. Comité Director: Supervisão Estratégica e Liderança Ágil

O papel principal do Comité Director é definir objectivos estratégicos, priorizar iniciativas e fornecer supervisão de alto nível ao longo de todo o envolvimento.

- **Direcção Estratégica:** Define a visão, valida prioridades, autoriza Ganhos Rápidos para execução e confirma indicadores-chave de desempenho (KPIs) para cada ciclo ágil.
- **Tomada de Decisão:** Analisa propostas do Comité Técnico, aprova a alocação de recursos e assegura o alinhamento com os objectivos organizacionais mais amplos.

- **Melhoria Contínua:** No final de cada sprint, o Comité Director avalia os resultados, analisa as lições aprendidas e ajusta a estratégia conforme necessário para promover o progresso contínuo.

2. Comité Técnico: Análise, Execução e Feedback

O Comité Técnico é composto por especialistas na matéria da Angola Telecom, gestores operacionais e o consultor. Este comité é responsável por realizar análises rápidas, identificar Ganhos Rápidos e impulsionar a execução em cada sprint ágil, garantindo a conformidade com padrões e prazos acordados.

- **Análise Rápida:** Recolhe dados operacionais, realiza entrevistas com as partes interessadas e identifica gargalos e oportunidades de melhoria.
- **Propõe Ganhos Rápidos:** Desenvolve recomendações acionáveis para intervenções direcionadas, apresentando-as ao Comité Diretivo para aprovação.
- **Apoio à Execução:** Uma vez autorizadas as iniciativas, lidera a implementação, fornece orientação técnica e assegura a conformidade com os padrões e prazos acordados.
- **Feedback e Avaliação:** Após a execução, mede o impacto, recolhe feedback e prepara relatórios concisos para o Comité Director, destacando sucessos e áreas que necessitam de ação corretiva.

3. Transparência, Responsabilização e Envolvimento das Partes Interessadas

Todas as decisões, ações e resultados são documentados e partilhados com as partes interessadas relevantes. O Comité Director assegura responsabilidade e transparência, enquanto o Comité Técnico mantém rigor operacional e capacidade de resposta.

4. Medição e Celebração do Progresso

A supervisão da governação inclui a medição sistemática do progresso em relação a objectivos concretos. O Comité Director utiliza insights baseados em dados do Comité Técnico para demonstrar a criação de valor, justificar a alocação de recursos e orientar estratégias futuras. Os sucessos incrementais são celebrados para reforçar o compromisso com o processo ágil.

5. Medidas Corretivas e Gestão Adaptativa

Se forem identificadas lacunas ou problemas, o Comité Director trabalha com o consultor para desenhar e implementar ações corretivas. Estas podem envolver ajustes de processos, formação adicional ou realocação de recursos. A abordagem ágil assegura que as medidas corretivas não são adiadas para futuras avaliações, mas sim abordadas imediatamente, promovendo uma cultura de resolução rápida de problemas e adaptação, aumentando assim a eficácia organizacional.

6. Melhoria Contínua e Repetição

O processo de governação e supervisão é inerentemente cíclico. Cada sprint baseia-se no anterior, com a governação a refinar continuamente objectivos, estratégias e mecanismos de supervisão. Esta repetição iterativa garante que a Angola Telecom está sempre a avançar para uma maior eficiência, melhoria na prestação de serviços e a concretização de objectivos estratégicos. O papel do consultor evolui desde propor Ganhos Rápidos para facilitar a aprendizagem organizacional e integrar práticas ágeis na cultura de governação

A estrutura de governação e o processo de projecto acima referidos garantem que a Angola Telecom beneficia de uma estrutura responsiva, iterativa e orientada para resultados. O papel do consultor não é apenas propor e executar Ganhos Rápidos, mas também facilitar a avaliação contínua, a ação corretiva e a aprendizagem organizacional. Esta abordagem garante que a governação não é uma barreira ao progresso, mas sim um catalisador para uma melhoria sustentada e mensurável e para a concretização dos objectivos estratégicos.

VI. Confidencialidade e Direitos de Propriedade

Salvo indicação expressa em contrário, todos os relatórios, dados e informações relevantes, como mapas, diagramas, plantas, bases de dados, outros documentos e programas de software, registos de apoio ou materiais compilados ou preparados pelo Consultor para o Cliente durante a execução dos Serviços, serão confidenciais e permanecerão propriedade exclusiva do Cliente. O Consultor deve entregar todos esses documentos ao Cliente, juntamente com um inventário detalhado. O Consultor pode reter uma cópia destes documentos, dados e/ou programas de software, mas não pode utilizá-los para fins fora deste Acordo sem a aprovação prévia por escrito do Cliente.

Anexo B – Potenciais KPIs

O consultor terá de estabelecer dados de base para todos os Indicadores-chave de desempenho (KPIs) descritos abaixo, de modo a garantir a eficácia e mensurabilidade do processo de reestruturação. O consultor terá de trabalhar com a Angola Telecom para definir metas específicas e quantificáveis para cada KPI a ser abordado. Isto inclui, mas não se limita a, definir objectivos claros para a melhoria da margem EBITDA, uma redução percentual definida do Opex por subscritor e uma meta mensurável para o Retorno sobre o Capital Próprio (ROE) que excede de forma demonstrável o custo de capital da empresa. Estes dados de base e metas mensuráveis formarão a base para acompanhar o progresso e garantir a responsabilização ao longo de toda a iniciativa de reestruturação.

KPIs de Reestruturação Financeira

Meça a saúde fiscal, controlo de custos e optimização de capital:

KPI	Descrição	Alvo / Exemplo
Plano de reestruturação da dívida implementado	Conclusão de um plano viável de reestruturação da dívida aprovado pelo Conselho/Governo/credores.	Dentro de 6 meses
Redução do opex por assinante	Eficiência de custos mensurável a partir de reformas operacionais.	-10% a -15% em 12 meses
Melhoria do capital de giro	Melhor posição de liquidez através de uma melhor gestão das contas a receber.	Redução do DSO em X dias
Melhoria da margem EBITDA	Aumento da margem EBITDA através da optimização de custos e crescimento das receitas.	+X% dentro de 12 meses
Plano de recapitalização implementado	Incorporação dos requisitos financeiros do plano aprovado de diversificação de receitas no plano de recapitalização para apoiar a estrutura de capital.	No prazo de 3 meses após a aprovação do Conselho

KPIs de Estratégia de Mercado e Diversificação de Receitas

Foque na entrada de novos segmentos de mercado, inovação de produto e valor para o cliente:

KPI	Descrição	Alvo / Exemplo
Identificação de novos segmentos de mercado	Conclusão de análise de segmentação de mercado, concorrência e seleção de segmentos de alto crescimento e lucrativos.	Em menos de 4 meses

KPI	Descrição	Alvo / Exemplo
Aprovação da estratégia de entrada no mercado	Novas estratégias de segmento/produto aprovadas pelo Conselho de Administração.	Dentro de 6 meses
Contribuição de receitas dos novos segmentos	Quota da receita total proveniente de segmentos recém-visitados.	≥ 15% em 18-24 meses
Melhoria da ARPU	Crescimento médio da receita por utilizador através do mix de produtos e optimização de preços.	+10% em 12 meses

KPIs de Modernização de Sistemas e Operações

Meça o progresso em iniciativas de TI, rede, facturação e transformação digital:

KPI	Descrição	Alvo / Exemplo
Actualização do sistema central de TI concluída	Implementação de sistemas ERP, CRM e OSS/BSS.	Dentro de 9-12 meses
Marcos da modernização da rede	Espinha dorsal e expansão/actualização de fibra, optimização de rede alcançada.	Rede X% modernizada
Precisão da facturação e redução de fugas	Redução da fuga de receitas através do novo sistema de facturação.	< fuga de 1%
Cobertura de automação de processos	Percentagem dos principais processos empresariais digitalizados.	≥ 70% automatizado
Capacidade de análise de dados estabelecida	Estructura de decisão baseada em dados e painéis de controlo implementados.	Dentro de 6 meses

KPIs Organizacionais e de Gestão da Mudança

Garantir a prontidão institucional para competir num mercado competitivo, comunicação e desenvolvimento de capacidades:

KPI	Descrição	Alvo / Exemplo
Estrutura de gestão da mudança entregue	Plano de mudança aprovado com estratégia de comunicação e marcos.	Em menos de 4 meses
Sessões de alinhamento de liderança conduzidas	Workshops de alinhamento ao nível executivo concluídos.	≥ 4 sessões
Programa de requalificação e realocação de pessoal implementado	Número de colaboradores requalificados para novos sistemas/funções.	≥ 75% do grupo-alvo
Índice de envolvimento dos colaboradores	Melhoria da moral e adoção de novas práticas.	+X pontos em inquérito interno
Redesenho organizacional implementado	Nova estrutura alinhada com a estratégia (comercial, técnica, funções de apoio).	Concluído em 12 meses

KPIs de Inclusão Ambiental e Digital

Em alinhamento com os objectivos nacionais e sociais da Angola Telecom, o processo de reestruturação será necessário integrar indicadores específicos e quantificáveis para os objectivos de inclusão ambiental e digital. Para a "infraestrutura de verde", isto traduzir-se-á em metas mensuráveis, como a percentagem de fontes de energia renovável que alimentam a infraestrutura de rede e uma redução definida na geração de resíduos electrónicos. Para a "inclusão digital", indicadores específicos incluirão taxas de penetração de banda larga em áreas rurais carenciadas, o número de novos pontos de acesso digitais estabelecidos e a acessibilidade dos serviços digitais nas comunidades-alvo. Estas métricas quantificáveis garantirão que os objectivos ambientais e de inclusão sejam ativamente perseguidos e comprovadamente alcançados como parte do esforço global de reestruturação.

KPI	Descrição	Alvo/Exemplo
Redução das Emissões de Carbono	Redução das emissões de CO ₂ provenientes das operações	Redução de 40% nas emissões de CO ₂ até 2030
Acesso Digital em Áreas Rurais	Percentagem da população rural com acesso à internet de banda larga	40% de cobertura de banda larga rural até 2028

KPI	Descrição	Alvo/Exemplo
Inclusão Digital de Género	Proporção de mulheres com acesso e utilização de serviços digitais	50% do sexo feminino utilizadores de serviços digitais até 2028
Acessibilidade para Pessoas com Deficiência	Disponibilidade de plataformas e serviços digitais acessíveis	100% de conformidade com as normas de acessibilidade
Formação em Literacia Digital	Número de indivíduos formados em competências digitais básicas	50.000 pessoas formadas até 2030
Preços Acessíveis na Internet	Percentagem da população rural com acesso a internet acessível	80% dos utilizadores rurais pagam menos de 2% do RNB por mês até 2028

KPIs de Governação, Gestão de Projectos e Entrega

Garantir responsabilização, entrega atempada e impacto mensurável:

KPI	Descrição	Alvo / Exemplo
Marcos do projecto alcançados dentro do prazo	% dos marcos acordados atingidos por trimestre.	≥ 90% de pontualidade
Governação e cumprimento da comunicação	Submissão atempada de relatórios de progresso e dashboards.	Mensalmente, 100% de conformidade
Classificação de satisfação das partes interessadas	Feedback do Conselho, ministério, regulador e gestão.	≥ 80% de satisfação
Plano de sustentabilidade e conformidade ESG	Integração ESG nas operações (energia, resíduos, inclusão).	Plano ESG aprovado no prazo de 6 meses

As propostas deverão ser enviadas até **15 de maio de 2026** para o endereço de e-mail empresaspublicastelecomunicacoes@ima.gov.ao