



# **GUIA DE PARTICIPAÇÃO EM PROCEDIMENTOS CONCURSAIS NO ÂMBITO DA NATO**

2023

## Índice

Glossário	4
Nota prévia	8
1. Informações gerais relevantes às atividades de aquisição NATO	9
2. Mecanismos de financiamento para atividades de aquisição NATO	10
2.1. Financiamento Nacional	10
2.2. Financiamento Comum	10
2.2.1. Programa de Investimento em Segurança NATO (NSIP)	11
2.2.2. Orçamento Civil NATO	11
2.2.3. Orçamento Militar NATO	12
2.3. Financiamento Multinacional	13
2.4. Financiamento Conjunto	13
3. Entidades dotadas de atividades de aquisição na NATO	14
3.1. <i>NATO Communications and Information Agency (NCIA)</i>	15
3.2. <i>NATO Support and Procurement Agency (NSPA)</i>	18
3.3. <i>Allied Command Operations (ACO)</i>	19
3.4. <i>Allied Command Transformation (ACT)</i>	21
3.5. <i>NATO International Staff (IS / NATO HQ)</i>	22
3.6. Outras entidades/programas a conhecer	23
3.6.1. <i>NATO Defence Investment (DI) Division</i>	23
3.6.2. <i>NATO Science and Technology Organization (STO)</i>	23
3.6.3. <i>NATO International Military Staff (IMS)</i>	24
3.6.4. <i>Conference on National Armaments Directors (CNAD)</i>	25
3.6.5. <i>NATO Industrial Advisory Group (NIAG)</i>	25
3.6.6. <i>Defence Against Terrorism Programme of Work (DAT POW)</i>	25
3.6.7. <i>Science for Peace and Security (SPS) Programme</i>	26
3.6.8. <i>Partnership for Peace (PfP) Programme</i>	26
3.6.9. <i>Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic (DIANA) e NATO Innovation Fund</i>	27
4. Processos e métodos de procedimentos concursais, de avaliação de propostas e tipos de contrato	28

4.1.	<b>Como se processam os concursos da NATO?</b>	<b>29</b>
4.2.	<b>Métodos de preparação de potenciais concursos</b>	<b>29</b>
4.3.	<b>Definição do tipo de concurso / procedimento de aquisição</b>	<b>30</b>
4.4.	<b>Tipos de procedimentos de aquisição</b>	<b>31</b>
4.4.1.	<i>Simplified Procurement Procedures</i>	31
4.4.2.	<i>Formal Procurement Procedures</i>	32
4.5.	<b>Tipos de licitação</b>	<b>33</b>
4.5.1.	<i>International Competitive Bidding (ICB)</i>	33
4.5.2.	<i>National Competitive Bidding (NCB)</i>	34
4.5.3.	<i>Limited Competition</i>	35
4.5.4.	<i>Basic Ordering Agreement (BOA) Competition</i>	35
4.5.5.	<i>Sole/Single Source</i>	37
4.6.	<b>Tipos de contrato</b>	<b>37</b>
4.6.1.	<i>Fixed-Price (FP) Contracts</i>	37
4.6.2.	<i>Cost-reimbursement and cost-plus contracts</i>	38
4.6.3.	<i>Indefinite Delivery (ID) Contracts</i>	38
4.6.4.	<i>Time and Material (T&amp;M) Contracts</i>	39
4.6.5.	<i>Labour-Hour (LH) Contracts</i>	39
4.6.6.	<i>Letter Contracts</i>	39
4.6.7.	<i>Basic Ordering Agreements (BOA)</i>	39
4.6.8.	<i>Multiple-Award Framework Agreements and Mini Competitions</i>	40
5.	<b>Primeiros passos para a participação em concursos da NATO</b>	<b>40</b>
	Anexo I – Tabela sobre as principais entidades NATO dotadas de aquisição	43
	Anexo II – Conselhos, boas práticas e alguns erros comuns	44

## Glossário

ACO – *Allied Command Operations*

ACT – *Allied Command Transformation*

AFSC – *Alliance Future Surveillance and Control*

AGS – *Alliance Ground Surveillance*

ALTBMD – *Active Layered Theatre Ballistic Missile Defence*

AOM – *Alliance Operations and Missions*

ARW – *Advanced Research Workshops*

ASI – *Advanced Study Institutes*

ATC – *Advanced Training Courses*

AVT – *Applied Vehicle Technology*

AWACS – *Airborne Warning & Control System*

BOA – *Basic Ordering Agreement*

BPA – *Blanket Purchase Agreement*

BTID - Base Tecnológica e Industrial de Defesa

BV – *Best Value*

C4ISR – *Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance*

CBRN – *Chemical, Biological, Radiological, Nuclear*

CMRE – *Centre for Maritime Research & Experimentation*

CNAD – *Conference on National Armaments Directors*

COI – *Community of Interest* (Comunidade de interesse)

COTS – *Commercial Off-The-Shelf* [Products]

CPoW – *Collaborative Programme of Work*

CSO – *Collaboration Support Office*

DAT POW – *Defence Against Terrorism Programme of Work*

DI – *Defence Investment*

DIANA – *Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic* (Acelerador de Inovação em Defesa para o Atlântico Norte)

DOE – *Declaration of Elegibility* (Declaração de Elegibilidade)

EFL – *Established Financial Limits* (Limites Financeiros Estabelecidos)

EPA – *Economic Price Adjustment*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

FBO – *Future Business Opportunities* (Oportunidades de Negócio Futuras)

FFCI – *Framework for Collaborative Interaction*

FFP – *Firm-Fixed Price*

FP – *Fixed-Price*

FP-AF – *Fixed-Price with Award Fees*

GP – *Global Partners*

HFM – *Human Factors and Medicine*

HQ SACT – *Headquarters Supreme Allied Command Transformation*

ICB – *International Competitive Bidding* (Licitação Competitiva Internacional)

ICI – *Istambul Cooperation Initiative*

ID – *Infinite Delivery*

IFIB – *Invitation for International Bids* (Convite à Licitação Internacional)

IFIP – *Invitation for International Proposals* (Convite às Licitação Internacional)

IMS – *International Military Staff*

IPAP – *Individual Partnership Action Plan*

IS – *International Staff*

IST – *Information Systems Technology*

JALLC – *Joint Analysis and Lessons Learned Centre*

JEWCS – *Joint Electronic Warfare Core Staff*

JFC – *Joint Force Command*

JWC – *Joint Warfare Centre*

LH – *Labour-Hour*

LSBP – *Life-Cycle Support Business Portal*

MC – *Military Committee*

MD – *Mediterranean Dialogue*

MMR – *Minimum Military Requirement*

MoU – *Memorandum of Understanding*

NACC – *NATO Air Command and Control*

NADREPS – *National Armament Directors Representatives*

NAEW&CF – *NATO Airborne Early Warning & Control Force*

NAGSF – *NATO Allied Ground Surveillance Force*

NATO – *North Atlantic Treaty Organisation* (Organização do Tratado do Atlântico Norte)

NCB – *National Competitive Bidding* (Licitação Competitiva Nacional)

NCIA – *NATO Communications and Information Agency*

NDPP – *NATO Defence Planning Process*

NFPF – *Not-For-Profit Framework*

NHQC3S – *NATO Headquarters Consultations, Command and Control Staff*

NMSG – *NATO Modelling and Simulation Group*

NOI – *Notification of Intent* (Notificação de Intenção)

NSIP – *NATO Security Investment Programme*

NSPA – *NATO Support and Procurement Agency*

OCS – *Office of the Chief Scientist*

PCP – *Purchasing Card Programme*

PDD – *Public Diplomacy Division*

PFP – *Partnership for Peace*

PO – *Purchase Order*

RFBV – *Request for Bidders View* (Pedido de Apreciação de Licitantes)

RFI – *Request for Information* (Pedido de Informação)

RFIP – *Requests for Innovative Participation*

RFQ – *Request for Quotation* (Pedido de Cotação)

RSM – *Resolute Support Mission*

SAC – *Strategic Airlift Capability*

SACEUR – *Supreme Allied Commander Europe*

SACT – *Supreme Allied Commander Transformation*



*SAS – System Analysis and Studies*

*SCI – Systems Concepts and Integration*

*SET – Sensors and Electronics Technology*

*SHAPE – Supreme Headquarters Allied Powers Europe*

*SPS – Science for Peace [Programme]*

*STANAG – Standardisation Agreement*

*STB – Science & Technology Board*

*STO – Science and Technology Organisation*

*T&M – Time and Material*

## Guia de Participação em Procedimentos Concurrais no Âmbito da NATO

### Nota prévia

As atividades de aquisição – *procurement* – da NATO são conduzidas por diversos organismos, incluindo Comandos e Agências, não existindo uma organização central responsável. Este facto traduz-se na necessidade de acompanhamento de múltiplas plataformas para realizar negócios com a NATO, bem como na adaptação aos requisitos e procedimentos de cada entidade. Ademais, tanto as fontes de financiamento como os tipos de projeto variam, sendo que a maioria dos projetos de investimento capital são financiados pelo NATO *Security & Investment Programme* (NSIP).

Neste sentido, o presente guia pretende auxiliar a Base Tecnológica e Industrial de Defesa no acesso a oportunidades de negócio, bem como contextualizar os procedimentos conduzidos pelas entidades da NATO, apresentando aspetos relevantes no que concerne os processos e os procedimentos de aquisição da Aliança.

Este guia foi elaborado com base em informação oficial da NATO, da Delegação Portuguesa junto da NATO, da Direção-Geral de Política de Defesa Nacional da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional e será atualizado sempre que oportuno.

### Enquadramento geral

A idD – Portugal Defence visa tornar Portugal num *player* relevante ao nível nacional e internacional, no âmbito da Economia de Defesa.

Neste sentido, no âmbito das atividades e procedimentos de aquisição da NATO, a idD – Portugal Defence pretende melhorar o acesso à informação e às oportunidades, e promover equidade, inclusão, igual tratamento no acesso às oportunidades, assente em participações voluntárias, diversificadas e mais competitivas das empresas, indústrias e entidades científicas e tecnológicas nacionais nos concursos conduzidos pelas entidades sob a alçada da Aliança transatlântica. Como tal, são partilhadas com regularidade, mediante pertinência, as diversas oportunidades junto dos inscritos na Base Tecnológica e Industrial de Defesa (BTID), sendo que a informação pública é ainda disponibilizada nas redes sociais da idD – Portugal Defence.

Este trabalho é desenvolvido em estreita cooperação com a Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional – responsável pelo licenciamento e emissão de Declarações de Elegibilidade -, a Direção-Geral de Política de Defesa Nacional e a [Delegação Portuguesa junto da NATO](#). Realça-se esta última, cuja missão é assegurar a defesa dos interesses



nacionais junto da NATO, participando ativamente nas atividades dos múltiplos Comitês que determinam os trabalhos da Organização.

Para qualquer informação básica sobre normas e procedimentos que não estejam incluídos no presente documento, a idD – Portugal Defence dispõe-se a esclarecer quaisquer dúvidas, oferecendo ainda apoio na candidatura aos diversos concursos, ainda que tal responsabilidade pertença integralmente às empresas interessadas.

### **1. Informações gerais relevantes às atividades de aquisição NATO**

A NATO é uma Aliança de 31 países da América do Norte e Europa empenhados no cumprimento dos objetivos do Tratado do Atlântico Norte, assinado em Washington, no dia 4 de abril de 1949. O papel fundamental da NATO é o de salvaguardar a liberdade e a segurança dos seus membros por meios políticos e militares.

Atualmente, a NATO é composta pelas seguintes 31 nações: Albânia, Alemanha, Bélgica, Bulgária, Canadá, Croácia, Chéquia, Dinamarca, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Estados Unidos, Estónia, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Itália, Islândia, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Montenegro, Macedónia do Norte, Noruega, Países Baixos, Polónia, Portugal, Reino Unido, Roménia, Turquia. Importa referir que está a ser negociada a entrada da Suécia<sup>1</sup>.

Por norma, apenas entidades sedeadas nos países membros da NATO são elegíveis à participação em licitações e concursos de financiamento comum (*Common funded*) ou de financiamento específico (*Customer funded*), destinados a projetos decorrentes em território da NATO ou em países terceiros para onde as forças Aliadas são destacadas para Missões e Operações da Aliança (AOM).

A partir do mecanismo de Financiamento Comum (ver secção seguinte), a NATO procura adquirir bens e serviços nas áreas de equipamento de Comando e Controlo (C2), serviços de comunicações por satélite, hardware e periféricos de sistemas e tecnologias de informação, software, serviços de consultoria, atividade de construção civil, e serviços de campo nas Missões e Operações dos Aliados.

Importa referir que, regra geral, a NATO não adquire plataformas como navios, aeronaves, carros de combate, nem sistemas de armas ou equipamento pessoal, uma vez que a compra destes é da competência dos Aliados, que, por sua vez, se comprometem a utilizar os mesmos no âmbito da NATO. Não obstante, conforme explícito na secção seguinte sobre os mecanismos, o financiamento multinacional prevê que, para determinados projetos de

---

<sup>1</sup> [https://www.nato.int/cps/en/natohq/news\\_197737.htm?selectedLocale=en](https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_197737.htm?selectedLocale=en).

aquisição e/ou desenvolvimento de capacidades de interoperabilidade específicas, os países Aliados poderão reunir-se *ad hoc* para o financiamento de projetos que são, muitas vezes, geridos por uma agência ou instituição da NATO, atuando como agente de aquisição em nome do grupo de nações designadas através de um *Memorandum of Understanding* (MoU).

## 2. Mecanismos de financiamento para atividades de aquisição NATO

### 2.1. Financiamento Nacional

A NATO não tem forças operacionais próprias, além das que lhe são atribuídas pelos membros, ou por países parceiros como contribuições com o propósito de cumprir uma missão específica. Cada nação é responsável pela aquisição nacional de plataformas, sistemas de armas e equipamento pessoal, garantido a sua interoperabilidade, no respeito pelos acordos de standardização (STANAGs)<sup>2</sup>.

Conforme salientado anteriormente, aquando do destacamento de forças para AOM, as nações permanecem responsáveis pelo fornecimento de equipamento e apoio logístico, tendo-se, porém, verificado um aumento relativo da aplicação de Financiamento Comum à capacitação das nações no teatro de operações.

### 2.2. Financiamento Comum

O Financiamento Comum inclui três orçamentos ou programas – NSIP, Orçamentos Civil e Militar – para os quais todas as nações contribuem anualmente. O Orçamento Militar (custos de operação e manutenção) e o NSIP (investimento de capital) são conjuntamente conhecidos como Financiamento Comum Militar, sendo as únicas áreas de financiamento para as quais as autoridades da NATO identificam requisitos e definem prioridades de investimento, tendo em conta os objetivos e prioridades da Aliança.

A regra básica que determina os projetos elegíveis para o Financiamento Comum é o princípio de *Over and Above*, no sentido em que um projeto é elegível para Financiamento Comum se for de índole superior ao que já existe na NATO ou no inventário nacional, e acima das expectativas relativamente ao que uma nação viria a facultar à NATO ou a financiar através de recursos nacionais, ou apenas para benefício nacional militar<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> STANAG - *standardization agreement* (NATO)

<sup>3</sup> A título de exemplo, os Radares de Defesa Aérea do Reino Unido não são elegíveis para o Financiamento Comum, uma vez que seriam necessários para defender o espaço aéreo britânico, independentemente da sua participação na NATO. No entanto, caso o sinal desses radares ambicione informar outras entidades da NATO, a conectividade necessária seria elegível.

O Financiamento Comum da NATO é, portanto, aplicado apenas na aquisição da instalação mais austera (ou características mínimas de recursos) necessária para responder a uma necessidade militar específica da NATO – reconhecido como o Requisito Militar Mínimo (MMR). É importante ter em conta este princípio aquando da licitação, recomendando aos interessados que caracterizem a sua oferta com precisão conforme o solicitado no pedido de aquisição, por forma a garantir a conformidade e a credibilidade da licitação. Oferecer mais do que o necessário - mesmo a um custo adicional relativamente pequeno – poderá vir a dificultar o processo de concessão do contrato.

### 2.2.1. Programa de Investimento em Segurança NATO (NSIP)

O NSIP é o programa de investimento de longo prazo apoiado pelo Financiamento Comum. Sustentado nos requisitos identificados pelo Processo de Planeamento de Defesa da NATO (NDPP), o NSIP fornece a capacidade de financiamento comum necessária para o cumprimento do Nível de Ambição da Aliança. Logo, os projetos incluem o financiamento de infraestrutura de apoio às forças destacadas, suporte logístico e de transporte, sistemas de comando e controlo. As despesas médias anuais do NSIP rondam os €700M, supervisionadas pelo Comité de Investimento da NATO, com projetos implementados pelas Autoridades Nacionais dos Estados-membros, e/ou pelas entidades da NATO.

É, portanto, um orçamento focado em despesas de grandes obras de construção e aquisição de sistemas de comando e controlo.

Para 2023, o limite de despesa do NSIP é de mil milhões de euros, representando um aumento de 26,6% face a 2022<sup>4</sup>.

### 2.2.2. Orçamento Civil NATO

O Orçamento Civil financia a operacionalidade diária e a manutenção das instalações e local do quartel-general da NATO, sendo da responsabilidade da Delegação Nacional de cada Estado-membro a manutenção das suas instalações designadas.

Este orçamento financia também os salários, pensões, viagens e custos diários dos trabalhadores civis que trabalham no quartel-general, *International Staff*(IS), bem como os Escritórios de Informação em Moscovo e Kiev, o Conselho Internacional de Auditores da NATO, os Programas do *Public Diplomacy Division* (PDD), do *Science for Peace & Security* (SPS), das atividades no âmbito da *Partnership for Peace* (PfP), e do *Defence Against Terrorism Programme of Work* (DAT POW), detalhados no capítulo seguinte.

---

<sup>4</sup>[https://www.nato.int/cps/en/natohq/news\\_210091.htm#:~:text=Allies%20agreed%20NATO's%20civil%20and,i ncrease%2C%20respectively%2C%20over%202022.](https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_210091.htm#:~:text=Allies%20agreed%20NATO's%20civil%20and,i ncrease%2C%20respectively%2C%20over%202022.)

É, portanto, um orçamento focado nas despesas do Quartel-General da NATO e do IS, nomeadamente, no âmbito de recursos humanos, custos de funcionamento e despesas relacionadas com os seus programas.

O financiamento deste orçamento advém dos orçamentos dos Ministérios dos Negócios Estrangeiros (na maior parte das nações), sendo supervisionado pelo Comité de Orçamento, e implementado pelo IS.

Para 2023, o orçamento civil previsto é de 370,8 milhões de euros<sup>5</sup>, importando referir que 2023 demarca o início do compromisso assumido pelos Aliados, aquando da Cimeira de Madrid em 2022, para um aumento anual de 10%, em termos reais, do orçamento civil, por forma a apoiar a implementação do Conceito Estratégico da NATO de 2022 e os objetivos definidos na Agenda NATO 2030<sup>6</sup>.

### 2.2.3. Orçamento Militar NATO

O Orçamento Militar financia a operacionalidade e manutenção da estrutura de comando integrada, incluindo a estrutura física do *International Military Staff* (IMS) e do NATO *Headquarters Consultation, Command and Control Staff* (NHQC3S), os elementos gerais dos sistemas de comunicação e informação, o estabelecimento de quartéis-generais em teatros de operação, a frota *Airborne Warning & Control System* (AWACS) e *Alliance Ground Surveillance* (AGS), o *Active Layered Theatre Ballistic Missile Defence* (ALTBMD) *Programme Office*, os Centros de Operações Aéreas NATO, os sistemas de ARS e de radar destinados a missões e sistemas de comunicações associados, o *Joint Warfare Centre* (JWC), *Joint Forces Training Centre* (JFTC), *Joint Analysis and Lessons Learned Centre* (JALLC), *NATO Defence College*, *NCI Academy*, *NATO Programming Centre*, e o Programa do *NATO Science & Technology Organization* (STO). Financia ainda os fundos para a experimentação do *Allied Command Transformation* (ACT) e do *Centre for Maritime Research & Experimentation* (CMRE), bem como atividades de apoio do PfP e *Mediterranean Dialogue* (MD).

Desta forma, o destacamento de militares e o seu financiamento permanece uma responsabilidade nacional, sendo que o Orçamento Militar da NATO advém, na maioria das nações, dos orçamentos de defesa nacional, sendo supervisionados pelo Comité de Orçamento.

É, portanto, um orçamento focado nos custos de funcionamento dos Quartéis-Generais da Estrutura de Comando da NATO, das missões e operações.

---

<sup>5</sup> [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2022/12/pdf/221214-CB\\_2023-ExecSum.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2022/12/pdf/221214-CB_2023-ExecSum.pdf).

<sup>6</sup> Idem.

O Orçamento Militar da NATO é composto por mais de 50 orçamentos separados com um total geral médio superior a €1,4 mil milhões, denotando que grande parte do orçamento é aplicado aos custos de manutenção das capacidades operacionais financiadas pelo NSIP.

Para 2023, o orçamento militar previsto é de 1,96 mil milhões de euros<sup>7</sup>. O seu crescimento, em 2023, tem em vista garantir que a NATO cumpre as suas missões de defesa e dissuasão, e de gestão de crises, conforme determina o Conceito Estratégico da NATO de 2022, estando equipadas para responder às ameaças atuais, incluindo também atividades de promoção de segurança internacional através da cooperação, iniciativas de controlo de armamento, desarmamento e não-proliferação, e medidas de apoio à renovação e transformação de instituições<sup>8</sup>.

### 2.3. Financiamento Multinacional

Este tipo de financiamento particular prevê que, sob um MoU, os membros poderão juntar-se para adquirir determinadas capacidades de interoperabilidade específicas. Estas iniciativas multinacionais são, por vezes, geridas por uma Agência ou Instituição da NATO, que atuam como agente de aquisição em nome do grupo de nações designadas no MoU.

Alguns exemplos incluem os projetos *C17 Strategic Airlift Capability* (SAC) e *Joint Electronic Warfare Core Staff* (JEWCS).

Não obstante, o financiamento multinacional não deverá ser confundido com o Financiamento Comum da NATO, através do qual os programas e projetos são acordados e financiados pelos 31 Aliados, em consonância com um conjunto de regras e procedimentos previamente estabelecidos. Já os programas multinacionais, podem operar de acordo com um conjunto de regras únicas e específicas de cada programa, dependendo do projeto/financiamento das nações.

### 2.4. Financiamento Conjunto

O financiamento conjunto corresponde a um mecanismo utilizado quando determinados países contribuem conjuntamente para o financiamento de uma atividade, sendo apropriado aquando de iniciativas específicas, de longo-prazo, e que têm em vista requisitos de larga escala. Neste âmbito, as especificidades do financiamento são acordadas entre os países participantes, variando em termos do número de países e dos próprios países, os métodos de partilha de custos e as estruturas de gestão, sendo que a NATO tem visibilidade sobre o mesmo, providenciando supervisão política, podendo vir a

---

<sup>7</sup> [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2022/12/pdf/221214-MB\\_2023-ExecSum.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2022/12/pdf/221214-MB_2023-ExecSum.pdf).

<sup>8</sup> Idem.

criar uma entidade da NATO para auxiliar na gestão da iniciativa. Exemplos deste tipo de financiamento incluem o NATO *Airborne Early Warning and Control Programme Management Agency* (NAPMA), o programa NH90 *Helicopter* (NAHEMA), ou, mais recentemente, o *Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic* (DIANA).

### 3. Entidades dotadas de atividades de aquisição na NATO

Tanto as nações como as entidades da NATO poderão ser denominadas *Host Nation* – designação que determina o responsável pelo processo de aquisição e implementação de projeto, sendo automaticamente denominado *territorial Host Nation*, a nação responsável por projetos de construção civil no seu território nacional. As *Host Nation* poderão também por vezes liderar projetos de *Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance* (C4ISR) e outros necessários ao dia-a-dia das instalações cedidas a entidades da NATO. Ainda que estes projetos sejam executados no âmbito territorial da nação, é utilizado o método de licitação competitiva internacional (ICB), de acordo com a política de atividades de aquisição da NATO, com algumas exceções devidamente justificadas pela nação<sup>9</sup>.

Conforme referido inicialmente, as entidades da NATO, atuando em nome da Aliança, podem também ser solicitadas pelas nações para conduzir os procedimentos de aquisição que lhes estão atribuídos. Por norma, a NATO *Communications and Information Agency* (NCIA) é reconhecida como a *Host Nation* para projetos de C4ISR, tanto nas nações como no teatro de operações, enquanto a NATO *Support and Procurement Agency* (NSPA) é reconhecida como a *Host Nation* para projetos além C4ISR e projetos de construção civil para AOM.

Para auxiliar os leitores no entendimento geral dos agentes de aquisição da NATO mais comuns, está disponível no website da NATO, o [NATO Business Portal](#), que além de descrever brevemente cada um dos agentes da NATO, estabelece também uma ligação direta às secções de oportunidades de negócio e de colaboração no website de cada instituição.

Neste portal encontrará também a [Estrutura para a relação NATO-Indústria](#), estabelecida em 2013, a fim de guiar o desenvolvimento de iniciativas a ser implementadas no âmbito de uma relação mais próxima entre a NATO e a Indústria dos seus Estados-membros. Este documento destaca a necessidade de estabelecer mecanismos regulares de cooperação com a indústria, identificando agentes da NATO com os quais existirá já diálogo com a indústria com vista ao desenvolvimento de capacidade, nomeadamente, o STO, NSPA, NCIA,

---

<sup>9</sup> Estas oportunidades são, por norma, divulgadas pela *Host Nation* e pela entidade NATO à qual concernem a necessidade de aquisição de bens/serviços.

o NATO *Industrial Advisory Group* (NIAG), os Comandos Estratégicos – ACT e *Allied Command Operations* (ACO) –, IS e IMS, conforme será descrito nas próximas páginas.

Esta estrutura estabelece também os princípios que governam a relação NATO-Indústria, que incluem os princípios de controlo das nações, de participação voluntária, de confiança e transparência, equidade e inclusão, igualdade de tratamento e oportunidade, e de benefício mútuo. Mais especificamente, são definidos o princípio de proteção da procura e oferta contratual, segundo o qual o envolvimento da indústria no desenvolvimento dos requisitos de capacidade, não deverá impedir ou beneficiar a sua candidatura a contratos, e o princípio da cooperação, que deverá prevalecer face a programas unilaterais.

Em seguida, far-se-á uma descrição breve e singular das principais entidades da NATO dotadas de capacidade de aquisição, fazendo-se também uma breve descrição de outras entidades da NATO e programas relevantes. **No fim deste guia, apresenta-se, em anexo, uma tabela que sumariza as características de relevo das principais entidades da NATO dotadas de aquisição, a qual pretende auxiliar no entendimento das diferenças entre estas principais entidades, as suas áreas centrais de negócio, passos ou fases, hiperligações e contactos relevantes.**

**Nota:** Como se observará, cada entidade tem o seu portal para oportunidades de aquisição e o seu método de processamento de licitações. Fazendo-se uma análise dos agentes de aquisição, e do tipo de bens e serviços procurados, recomenda-se aos interessados que se registem nas plataformas indicadas, quando existentes, que correspondam aos bens e serviços que poderá vir a prestar. Embora nem todos os agentes de aquisição detenham tal plataforma, os que detêm, pressupõem o registo no portal como condição prévia à submissão de candidaturas, as quais à partida terão de ser por aí submetidas. O registo auxiliará também no acesso a mais informações relativamente às oportunidades e processos de candidatura.



### 3.1. NATO Communications and Information Agency (NCIA)

As oportunidades de aquisição da NCIA estão disponíveis [aqui](#), estando já em funcionamento a nova plataforma online da NCIA, [Neo eProcurement](#), a qual é composta por um módulo “iSupplier portal” para gestão do perfil da empresa e do seu histórico, e um módulo “Sourcing”, o qual pretende assegurar um relacionamento eficiente com potenciais fornecedores ao longo do processo de seleção.

A idD – Portugal Defence recomenda aos interessados detentores de serviços competências na área de C4ISR, o registo no portal *Neo eProcurement*, bem como o estabelecimento do *Basic Ordering Agreement* (BOA)<sup>10</sup>.

Enquanto o registo no portal é obrigatório para a participação em concursos da NCIA, o “BOA” é um programa utilizado pela NCIA, destinado a pequenas e médias empresas para a prestação de serviços de curto prazo, permitindo um procedimento de aquisição acelerado para a aquisição de produtos e serviços comerciais prontos a ser utilizados (COTS).

Conforme as instruções descritas [online](#), o registo no portal é feito através do preenchimento do seguinte [formulário](#), submetendo-o junto do [neo.registration@ncia.nato.int](mailto:neo.registration@ncia.nato.int). Verificada a informação submetida, a NCIA irá enviar as credenciais de acesso. Em seguida, através do login neste portal, poderá submeter a candidatura para a celebração de um acordo BOA diretamente no portal. As instruções relativas a esta candidatura encontram-se na página inicial do portal, após o login.

Note-se que, para qualquer concurso da NCIA, a Declaração de Elegibilidade será, por norma, um requisito.

#### **Outras oportunidades dentro da NCIA:**

À semelhança do programa BOA, a *Not-For-Profit Framework* (NFPF) foi estabelecida pela NCIA com o objetivo de estender o ecossistema de cooperação da Agência, diversificar os fornecedores da NATO e aumentar o envolvimento das nações no trabalho desenvolvido e a desenvolver pela Agência. Este é um novo modelo de cooperação entre a NCIA e organizações sem fins lucrativos, incluindo laboratórios para a defesa nacionais, instituições académicas, centros de investigação e tecnologia das nações, beneficiando os integrantes não só pelo seu envolvimento com esta Agência da NATO e pela partilha de conhecimento e informação, mas também pelo possível financiamento de alguns projetos através da NFPF. São elegíveis todas as organizações das nações que se especializem nas áreas de atuação da NCIA, e que, através da Declaração de Elegibilidade, certifiquem a natureza não lucrativa da instituição. Organizações com membros de indústria não poderão integrar esta estrutura, tal como as organizações integrantes do NFPF não poderão participar em concursos de aquisição da NCIA abertos à indústria. Para mais informações sobre este programa poderá consultar a hiperligação acima ou contactar o [NFPF@ncia.nato.int](mailto:NFPF@ncia.nato.int).

---

<sup>10</sup> Os concursos BOA estão disponíveis [aqui](#).



À data, contam-se 10 acordos assinados neste âmbito, dos quais 4 são com entidades portuguesas, designadamente o Instituto de Telecomunicações, o INEGI, o INESC TEC, o INOV e a Universidade Autónoma.

A [NATO Industry Cyber Partnership](#) foi estabelecida em 2014 com o objetivo de partilhar informação atempada relativamente a ataques cibernéticos, permitindo aos integrantes desta parceria aprofundar o seu conhecimento situacional. Este programa prevê não só a partilha de informação sobre ameaças cibernéticas, mas também de melhores práticas de segurança de informação, bem como indicadores de ameaças cibernéticas e medidas de mitigação. É um programa relevante para a NATO, apresentando-se como uma iniciativa apelativa a pequenas e médias empresas, que, por norma, surgem com soluções inovadoras no ciberespaço. Para participar neste programa é necessário demonstrar a possibilidade de contribuir para uma partilha de informação equilibrada, sendo que os pedidos de participação são avaliados pela NCIA a título individual.

O [COI Cooperation Portal](#) é uma plataforma virtual de partilha de informação e de colaboração que pretende agregar as organizações da NATO e as nações, bem como a indústria e instituições académicas dos Aliados e dos países da Pfp. O portal está organizado por comunidades de interesse (COI) e é gerido e atualizado pelas comunidades participantes em cada COI. Para participar nesta comunidade será necessário pedir acesso para uma nova conta, identificado a comunidade de interesse a que se propõe e a sua razão.

A Cooperação da NCIA com o setor privado estende-se, ainda, aos [eventos e exposições](#), como o “[NATO Edge Conference](#)”, que teve lugar em 2022, em Mons, Bélgica, o qual pretende ser um evento regular, a realizar a cada dois anos.

Por fim, importa referir a possibilidade de submeter declarações de capacidades relativamente à habilitação da empresa para apoiar a transformação digital da NATO, através do [Industryrelations@ncia.nato.int](mailto:Industryrelations@ncia.nato.int). Estas declarações são apenas para informação da NCIA, não sendo utilizadas para avaliação do potencial da empresa para determinada licitação ou outros pedidos.

## Contexto

A missão da NCIA é liderar os esforços da NATO no meio digital, incluindo adquirir, instalar e assegurar a defesa dos sistemas de comunicações para os decisores políticos e Comandos da NATO, sendo a primeira linha contra-ataques cibernéticos, e colaborando com governos e indústria para prevenir futuros ataques. É responsável pelo desenvolvimento, aquisição e suporte de tempo de vida das capacidades de C4ISR para a NATO, facultando aconselhamento científico imparcial e apoio às autoridades da NATO na

sua área de atuação. Com sede em Haia, Holanda, tem também campus em mais 3 localizações, designadamente, em Bruxelas e Mons, Bélgica, e em Oeiras, Portugal, tendo, ainda, escritórios em 28 localizações.

Grande parte do financiamento da NCIA advém do orçamento militar, o qual, em 2020, representou 40% do seu financiamento, seguindo-se o NSIP, que representou 31%. Os restantes 21% e 8% correspondem, respetivamente, aos custos de operação e financiamento multinacional. Autorizado pelo Comité de investimento NATO, para projetos NSIP, a NCIA utiliza uma variedade de métodos de aquisição, incluindo Licitações Competitivas Internacionais (ICB), Acordos de Pedidos Básicos (BOA), Competição Limitada, e métodos de aquisição de fonte única (ajuste direto). A NCIA tem também sido pioneira no desenvolvimento da metodologia de avaliação *Best Value* aplicada a projetos complexos e de risco elevado. Outras oportunidades NCIA incluem *Request for Bidders View*, *Market Research* e *Requests for Information*. É disponibilizada mais informação sobre estes métodos e procedimentos associados na secção seguinte.



### 3.2. [NATO Support and Procurement Agency \(NSPA\)](#)

As oportunidades de aquisição da NSPA estão disponíveis [aqui](#), no qual se encontram [Future Business Opportunities](#), [Notification of Intent](#) e [Request for Proposals](#).

A idD – Portugal Defence recomenda aos interessados detentores de serviços e competências relevantes às áreas de atividade da NSPA o registo no portal [eProcurement](#).

Esta base de dados interna da NSPA é utilizada para convidar entidades específicas, aí registadas, a participar nos processos de licitação de bens e serviços que por vezes não são circulados em fontes abertas. Não obstante, para participar nas atividades de licitação da NSPA será sempre necessário o registo neste portal. A adesão ao portal possibilitará também a subscrição de notificações sobre desenvolvimentos em determinados projetos, nomeadamente o *Alliance Future Surveillance and Control (AFSC)*, *AGS Life-Cycle Support Business Portal (LSBP)*, *NATO Air Command and Control (NACC) Web Portal*, entre outros.

Para concursos NSPA será necessária a Declaração de Elegibilidade, pelo que os interessados deverão contactar as Autoridades Nacionais responsáveis para o efeito, neste caso, a DGRDN.

Importa ainda referir que existe a possibilidade de apresentação voluntária das empresas e do seu portfólio de serviços à NSPA, seja presencial ou virtual. Porém, dado o volume elevado de empresas nos vários países da NATO interessadas nesta modalidade, a NSPA tem vindo a privilegiar a apresentação de empresas com serviços e produtos inovadores ou

que estejam presentes em continentes menos comuns. Neste último caso, devido ao potencial apoio da NSPA às operações no Mali.

Sem prejuízo do contato de qualquer empresa com a NSPA, convidam-se as empresas a inscrever os seus serviços na “source file” a fim de serem consultadas em futuros procedimentos concursais.

## Contexto

A NSPA é a agência da NATO responsável pela gestão de apoio logístico. Com sede em Capellen, Luxemburgo, a NSPA gere a ligação entre as necessidades das nações e as capacidades da indústria, a fim de encontrar as soluções de melhor valor custo-benefício, tanto para a defesa nacional como coletiva. A visão da NSPA é a de atuar como principal agente de aquisição, fornecimento e gestão do ciclo de vida de equipamentos, produtos e serviços da NATO, dos Aliados e das nações parceiras, estabelecendo uma relação próxima com a indústria. Nos últimos anos, a NSPA tem vindo a participar com mais frequência no apoio logístico em AOM, nomeadamente no Afeganistão e no Kosovo, fornecendo uma variedade de bens e serviços diretamente ou por meio de aquisição contratual. Mais informações sobre o portfólio de oportunidades de negócio com a NSPA, disponíveis [aqui](#).



### 3.3. Allied Command Operations (ACO)

As oportunidades de aquisição do ACO estão disponíveis no respetivo website, [aqui](#), bem como no portal dedicado a atividades de aquisição, [aqui](#). Enquanto no website se podem encontrar oportunidades de negócio futuras e algumas correntes, no portal verifica as oportunidades de negócios correntes que requerem procedimentos de licitação eletrónicos através da plataforma.

O portal do ACO figura também oportunidades dos Comandos do *Supreme Headquarters Allied Powers Europe* (SHAPE) em Mons, Bélgica; NATO CIS Group, em Mons, Bélgica; *Joint Force Command* (JFC) Naples, em Itália; JFC Brunssum, nos Países Baixos; HQ AIRCOM, em Ramstein, Alemanha; HQ LANDCOM, em Izmir, Turquia; HQ MARCOM, Northwood, Reino Unido; NATO *Allied Ground Surveillance Force* (NAGSF), em Sigonella, Itália; e, NATO *Airborne Early Warning & Control Force* (NAEW&CF), em Geilenkirchen, Alemanha.

A idD – Portugal Defence recomenda aos interessados, detentores de serviços e competências relevantes às áreas de atividade do ACO, a completar o [Processo de Registo de Fornecedor](#), através dos seguintes passos:

- 1) Preenchimento de todos os campos obrigatórios, de informação básica, seguido da sua submissão;

- 2) Ao receber o email de confirmação de registo no portal, clique no link facultado a fim de continuar o processo de registo, definindo a palavra-passe;
- 3) Complementar a informação em falta, sendo recomendado o preenchimento dos campos não-obrigatórios;
- 4) Findo o preenchimento de todas as secções – *Company, Registration Documents, Address, Contact, Categories, Service Areas* – o estado do registo será alterado de “*in registration*” para “*complete*”, e uma notificação do registo será automaticamente enviada ao SHAPE para aprovação, que poderá demorar até 10 dias úteis, sendo possível que este venha a pedir clarificações e/ou informação adicional. Mediante aprovação de registo, será facultado o acesso ao portal e às oportunidades de negócio publicadas no mesmo, bem como a possibilidade de licitação nas mesmas.

A idD – Portugal Defence sugere, ainda, aos interessados com capacidade para responder a solicitações de bens e serviços<sup>11</sup> através de telefone, fax ou email, ou através de venda direta de loja física, o registo no ACO [Purchase Card Programme](#). Este programa autoriza a compra oficial de bens e serviços até 3,000,00 euros por transação para compras oficiais diretas. Para proceder, basta o envio de email para o [J8ACOPURCHASECARD@shape.nato.int](mailto:J8ACOPURCHASECARD@shape.nato.int), indicando o nome completo da entidade interessada, morada e contactos (telefone, fax, email, website), atividades da entidade (bens e serviços facultados), e área de interesse geográfico.

## Contexto

A missão do ACO é planejar e executar todas as operações da Aliança. É composto por um número de entidades da NATO subordinadas estabelecidas de forma permanente, cada uma com uma função específica. O Comandante Supremo Aliado da Europa (SACEUR) assume o comando geral das operações ao nível estratégico e exerce as suas responsabilidades a partir do quartel-general, SHAPE, em Mons, Bélgica.

Os seus projetos são maioritariamente cobertos pelo Orçamento Militar, ao invés do NSIP, e correspondem em grande parte a serviços de apoio às instalações, nomeadamente serviços de limpeza, jardinagem e segurança. No entanto, os seus Comandos subordinados, nomeadamente o JFC Brunssum, participando por exemplo na *Resolute Support Mission* (RSM) no Afeganistão, tem sido particularmente ativo na aquisição de capacidades militares para AOM.

---

<sup>11</sup> Inclui partes elétricas, mecânicas e de canalização, instrumentos de música e acessórios, partes sobresselentes para veículos e acessórios, compra e/ou reparação de aparelhos de pequena dimensão, serviços de impressão e fotografia, equipamento de IT, vídeo e áudio, móveis, ar condicionado, material de escritório, equipamento de cozinha e decoração, entre outros.



### 3.4. Allied Command Transformation (ACT)

As oportunidades de aquisição do ACT estão disponíveis [aqui](#), figurando uma lista de atividades de aquisição em aberto do *Headquarters Supreme Allied Command Transformation* (HQ SACT), incluindo da *Innovation Hub*, e, pontualmente, dos seus comandos subordinados, nomeadamente, o JFTC, o JWC e o JALLC.

Não obstante, tanto o JFTC como o JWC e o JALLC contêm nos seus websites uma secção dedicada às oportunidades de aquisição, disponíveis [aqui](#), [aqui](#), e [aqui](#), respetivamente, uma vez que estão capacitados a conduzir atividades de aquisição.

De uma forma geral, no ACT e nas suas entidades subordinadas as oportunidades de aquisição variam entre contratações para serviços de especialistas em determinadas áreas de atuação da entidade, e outro tipo de serviços, os quais são anunciados através de *Notifications of Intention* para a eventual *Invitation for International Bidding*, tal como figuram um nível substancial de *Requests for Information* particularmente direcionados à Indústria. Por vezes, surgem, ainda, oportunidades da *Innovation Hub* que se distinguem de oportunidades regulares, como por exemplo *Requests for Innovative Participation* (RFIP), que têm normalmente em vista a indústria e instituições académicas.

O ACT, bem como as entidades que lhe estão subordinadas, não tendo uma plataforma virtual para a submissão de licitações, por norma, requer a submissão de licitações por via postal e/ou através do endereço de correio eletrónico do técnico responsável para o efeito. Esta submissão é, por norma, uma pasta com dois volumes, enviados separadamente, dos quais um será o volume de informação técnica e o outro sobre informação de preço, sendo por vezes também necessário um primeiro volume de informação administrativa.

Não existindo, portanto, uma plataforma virtual para inscrição dedicada às oportunidades do ACT, diferenciando-se das restantes entidades NATO dotadas de aquisição, a idD Portugal Defence recomenda aos interessados detentores de serviços e competências relevantes às áreas de atividade do ACT e dos seus comandos subordinados a subscreverem através do RSS disponível no [website do ACT](#).

Para efeitos de conhecimento, importará mencionar a [Framework for Collaborative Interaction](#) (FFCI), que tem como objetivo o desenvolvimento de trabalho em colaboração entre o ACT e a indústria de uma forma direta, sem procedimentos de aquisição. A colaboração é, portanto, focada na resolução de uma falha de capacidade ou um problema de interesse comum, algo que antecede as fases de aquisição do desenvolvimento de capacidades. Para participar na FFCI, será necessário um contacto inicial da entidade de indústria ou académica com o ACT, mais especificamente, o *Office for Collaboration with*

*Academia and Industry* (OCAI), para que se identifique o interesse mútuo em colaborar. Em seguida, serão selecionados os tópicos de interesse, a definição de projetos específicos e, por fim, a implementação do projeto(s), aquando da colaboração *per se* se inicia. Note-se que existem diversos níveis de colaboração, que variam entre discussões informais a estudos conjuntos e até demonstrações e desenvolvimento de protótipos. Para mais informações poderá consultar a hiperligação acima, ou contactar o [ffci@act.nato.int](mailto:ffci@act.nato.int).

## Contexto

A missão do ACT é contribuir para a preservação da paz, segurança e integridade territorial dos Estados-membros da Aliança, liderando o desenvolvimento de estruturas militares, forças, capacidades e doutrinas militares. O ACT tem, como o ACO, entidades NATO subordinadas, incluindo o JWC, em Stavanger, Noruega, o JFTC, em Bydgoszcz, Polónia, e o JALLC, em Lisboa, Portugal. Por sua vez, o HQ SACT, localiza-se em Norfolk, Virgínia, Estados Unidos.



### 3.5. [NATO International Staff \(IS / NATO HQ\)](#)

As oportunidades de aquisição do quartel-general da NATO estão disponíveis [aqui](#). O NATO *BizOpps Portal* é utilizado para a publicitação de oportunidades de negócio, incluindo pedidos de licitação e pedidos de informação anunciados pelo departamento de aquisição do IS, localizado em Bruxelas, Bélgica. As oportunidades de negócio aqui anunciadas incluem uma variedade de bens e serviços, incluindo serviços de tecnologias de informação e comunicação, construção civil, gestão e manutenção de instalações, serviços de consultoria, entre outros.

A idD – Portugal Defence recomenda aos interessados detentores de serviços e competências relevantes às áreas de atividade do IS a procederem ao registo no portal desta entidade. Para tal, basta completar o [formulário de registo](#) do website e aguardar validação do registo pela organização. Assim que o processo de registo do fornecedor esteja completado, as empresas poderão participar nas oportunidades de negócio disponíveis. Note-se que o processo de aprovação de registo poderá levar entre um e dois dias úteis. Aquando de uma oportunidade de negócio publicitada no portal que tenha sido identificada como de interesse para a entidade registada, esta será informada através de uma notificação automática gerada pelo portal.

## Contexto

O IS é responsável pela operação e manutenção das instalações do quartel-general da NATO. Os custos de funcionamento diário do complexo do HQ são financiados pelo orçamento civil, sendo que muito deste é despendido em custos de salários e pensões. Não

obstante, existem algumas oportunidades de aquisição que poderão ser de interesse para a BTID.

### 3.6. Outras entidades/programas a conhecer

#### 3.6.1. NATO Defence Investment (DI) Division

O DI é responsável pela coordenação do desenvolvimento de capacidades militares, supervisionando o investimento de recursos de financiamento comum da NATO, assegurando que as forças destacadas para missões da Aliança são dotadas de equipamento adequado e interoperável. Pelo seu carácter como órgão de coordenação, promovendo programas e encorajando a cooperação multinacional, o DI não recorre necessariamente a atividades de aquisição direta. Poderão, no entanto, ocorrer instâncias em que a divisão delega a uma outra entidade NATO a aquisição do serviço/bem que necessita, nomeadamente à NCIA ou NSPA, ou os Comandos Estratégicos (ACO ou ACT), dependendo do tipo de procura.

Apoiando o *Conference of National Armaments Directors* (CNAD) e a sua estrutura, o DI é também responsável pelo aconselhamento político, técnico, financeiro e processual relacionado com as questões de armamento e capacidades aeroespaciais, tendo um papel importante na cooperação com os parceiros da NATO no contexto da PFP<sup>12</sup>, MD<sup>13</sup>, *Global Partners* (GP)<sup>14</sup> e *Istanbul Cooperation Initiative* (ICI).<sup>15</sup> Fazem parte da divisão o Diretorado de Estratégia e o Diretorado de Capacidades Aeroespaciais, que inclui o NHQC3S.

Poderá aceder ao portal do DI [aqui](#).

#### 3.6.2. NATO Science and Technology Organization (STO)

O STO é o principal ator da NATO para a ciência e tecnologia de defesa e segurança. A sua missão consiste na promoção e condução de investigação de apoio ao desenvolvimento de capacidades baseado num esforço colaborativo, fornecendo também aconselhamento estratégico aos decisores da NATO. O STO é constituído por três órgãos executivos,

---

<sup>12</sup> Este inclui Arménia, Áustria, Azerbaijão, Bielorrússia, Bósnia e Herzegovina, Geórgia, Irlanda, Cazaquistão, Quirguistão, Malta, Moldávia, Rússia (membro suspenso), Sérvia, Suécia, Suíça, Tadjiquistão, Turquemenistão, Ucrânia, Uzbequistão. Este programa é refletido em mais pormenor no fim da secção.

<sup>13</sup> O Diálogo do Mediterrâneo é um fórum dedicado à consulta política e cooperação prática, que inclui uma componente bilateral e multilateral, envolvendo países da área do Mediterrâneo. Este inclui a Argélia, Egito, Israel, Jordânia, Mauritânia, Marrocos, Tunísia.

<sup>14</sup> Conjunto de países que, não fazendo parte de nenhuma das estruturas de parceiros, cooperam com a NATO em áreas de interesse mútuo, incluindo desafios de segurança emergentes, por vezes até contribuindo para as operações da NATO. Estes incluem Afeganistão, Austrália, Colômbia, Iraque, Japão, Coreia do Sul, Mongólia, Nova Zelândia, Paquistão.

<sup>15</sup> A Iniciativa de Cooperação de Istambul é uma iniciativa dedicada à promoção de cooperação prática bilateral com países do Médio Oriente, desde que estejam em conformidade com os objetivos e conteúdo da iniciativa, incluindo na luta contra o terrorismo e a proliferação de armas de destruição maciça. Este inclui Bahrain, Kuwait, Qatar, Emirados Árabes Unidos.



designadamente, o *Office of the Chief Scientist* (OCS), em Bruxelas, o *Collaboration Support Office* (CSO), em Neuilly-Sur-Seine, e o CMRE, em La Spezia. Desta forma, o STO não recorre e não necessita de conduzir atividades de aquisição, uma vez que, por um lado, o CSO se baseia num modelo de negócio de colaboração entre as nações e parceiros, e, por outro lado, o CMRE se baseia num modelo de negócio financiado pelo cliente (maioritariamente o ACT).

Não obstante, será importante mencionar que, a participação nas atividades dos comités científicos e tecnológicos do STO, geridas pelo CSO, é, por norma, aberta a todas as nações da NATO, sendo que qualquer nação pode propor novas atividades (*Exploratory Team, Research Task Group, Research Specialists Meeting, Research Symposium, Specialists Team*) nas reuniões bianuais dos comités, desde que seja um tópico abrangido pelos mesmos. Os comités que compõem o STO são: *Applied Vehicle Technology (AVT) Panel; Human Factors and Medicine (HFM) Panel; Information Systems Technology (IST) Panel; NATO Modelling and Simulation Group (NMSG); System Analysis and Studies (SAS) Panel; Systems Concepts and Integration (SCI) Panel; e, Sensors and Electronics Technology (SET) Panel*. As atividades no âmbito do STO carecem de financiamento da NATO, sendo este limitado a eventuais ajudas de custo em eventos, aquisição de especialistas para determinado projeto, e demonstrações de tecnologia, não cobrindo, no entanto, o valor total do custo deste último.

A participação oficial nas atividades do STO necessita nomeação do *National Coordinator* e do *Science & Technology Board (STB) Member*, cujas funções, em Portugal, são cumpridas pela DGRDN. Os interessados em integrar as atividades poderão contactar a idD – Portugal Defence para o efeito.

Para mais informações sobre o STO, poderá consultar o [website](#).

### **3.6.3. NATO International Military Staff (IMS)**

O IMS é o órgão executivo do Comité Militar (MC) da NATO, sendo responsável pela preparação de avaliações, estudos e outros documentos sobre questões militares da NATO. O IMS também garante que as decisões e políticas em questões militares sejam implementadas pelos órgãos militares apropriados. O IMS fornece a ligação essencial entre os órgãos de decisão política da Aliança e os Comandantes Militares Estratégicos da NATO – SACEUR e SACT – e os seus Estados-Maiores. O IMS adquire uma gama limitada de equipamentos e serviços de consultoria financiados pelo orçamento militar. Tal como o DI, o IMS delegará necessidades de aquisição a uma das outras entidades de aquisição NATO, caso se verifique necessário.



Para mais informações, poderá consultar a sua [secção](#) do IMS no website da NATO.

#### **3.6.4. *Conference on National Armaments Directors (CNAD)***

O CNAD é o comité sénior responsável pela cooperação em armamento. Reúne-se duas vezes por ano em sessão plenária e tem como missão supervisionar uma rede de mais de trinta subgrupos que trabalham no desenvolvimento de capacidades. Os grupos são compostos por especialistas técnicos nacionais e têm como objetivo a partilha de informações, a promoção de interoperabilidade e standardização, e o desenvolvimento e fornecimento de capacidades multinacionais em todo o espectro das operações atuais e futuras da Aliança. As questões diárias do CNAD são geridas pelos Representantes dos Diretores Nacionais de Armamento (NADREPs) de cada Delegação Nacional junto da NATO. O CNAD reúne-se em sessão permanente quinzenal e mensalmente em formato de Parceiros. Embora o CNAD raramente adquira soluções diretamente, recorrendo a outras entidades da NATO dotadas de tal função quando necessário, é relevante a sua menção para efeitos de conhecimento de funcionamento dos organismos da Aliança.

Para mais informações, poderá consultar a [secção](#) do CNAD no website da NATO.

#### **3.6.5. *NATO Industrial Advisory Group (NIAG)***

O NIAG é um órgão consultivo e de aconselhamento de alto nível do CNAD, composto por representantes da indústria, e que atua como um fórum de peritos sobre aspetos industriais, técnicos, tecnológicos e outros aspetos relevantes da investigação e desenvolvimento e produção de equipamentos de defesa e segurança dentro da Aliança.

O NIAG tem um orçamento anual destinado ao financiamento de estudos com vista a apoiar os grupos de desenvolvimento de capacidades ou grupos de interesse político para a NATO. Por um lado, estes estudos informam e aconselham os processos que antecedem atividades de aquisição e na elaboração STANAGs, por outro, através de estudos de alto-nível, poderão facultar aconselhamento estratégico sobre o estado da arte e o desenvolvimento de indústria, estratégia e avaliação de indústria relacionada com novos desenvolvimentos tecnológicos que poderão ter impacto nos requisitos de capacidade e desenvolvimento científico e tecnológico da Aliança.

Para mais informações sobre o NIAG, poderá consultar o [NATO DI Portal](#), recomendando-se também a leitura do [Handbook da Delegação Portuguesa no NIAG](#), que detalha formas de participação neste organismo NATO.

#### **3.6.6. *Defence Against Terrorism Programme of Work (DAT POW)***

A NATO está também a desenvolver tecnologias de ponta para proteger os militares e civis contra ataques terroristas. Um orçamento anual é dedicado a esse fluxo de desenvolvimento de capacidade, sendo, por vezes, solicitada a colaboração com a indústria. Os projetos incluem contramedidas para dispositivos explosivos improvisados e eliminação de munições explosivas, deteção e eliminação de armas químicas, biológicas, radiológicas e nucleares (CBRN), resiliência de helicópteros e aeronaves de grande porte, proteção de portos, navios e infraestrutura crítica, e desenvolvimento de capacidades não letais.

Empresas com potenciais capacidades de interesse nessas áreas de trabalho, poderão contactar a Delegação Nacional do NIAG, o país responsável pela capacidade específica, e/ou o especialista técnico nacional que participa no programa. Mais informações podem ser encontradas no website da NATO, na secção dedicada ao [DAT POW](#).

#### **3.6.7. *Science for Peace and Security (SPS) Programme***

O *Programa SPS promove* o diálogo e a cooperação prática no âmbito da investigação científica, inovação tecnológica e partilha de conhecimento entre os Aliados e nações parceiras. Este programa oferece financiamento, aconselhamento especializado e apoio a atividades específicas relevantes à segurança e defesa, sendo que as iniciativas apoiadas pelo programa visam responder a um conjunto de prioridades identificadas pelos Aliados, com base no panorama de segurança internacional e nas prioridades políticas da NATO. A grande condição para atividades SPS é que necessitam ser lideradas por um indivíduo de uma das nações da NATO e um indivíduo das nações Parceiras.

Conforme supramencionado, o SPS apoia a cooperação científica através de mecanismos de financiamento para projetos multianuais e eventos. Os primeiros são projetos de investigação & desenvolvimento que permitem a colaboração entre cientistas dos países da NATO e de países parceiros, com uma duração entre 24 a 36 meses, e um orçamento total entre €150.000 e €350.000 para a duração do projeto que cobre custos específicos como equipamento, computadores, software, ações de formação. Os eventos variam em termos de objetivo, duração, público-alvo e orçamento, incluindo *Advanced Research Workshops (ARWs)*, *Advanced Study Institutes (ASIs)*, e *Advanced Training Courses (ATCs)*.

Para os interessados em beneficiar deste mecanismo, é necessário desenvolver uma atividade de colaboração, projeto ou evento que se encaixe num dos formatos acima mencionados e que esteja alinhado com uma das [prioridades do SPS](#), respondendo a uma *call for proposals* publicada [aqui](#).

#### **3.6.8. *Partnership for Peace (PfP) Programme***

Estabelecido em 1994, o PFP foi inicialmente estabelecido como um programa de cooperação bilateral entre parceiros euro-atlânticos a título individual e a NATO, a fim de estabilizar a região, reduzir ameaças à paz e reforçar relações de segurança entre a NATO e Estados não-membros da região euro-atlântica. Nos últimos anos, as atividades de cooperação e exercícios, bem como programas anteriormente dedicados apenas a parceiros no âmbito do PFP, têm por vezes sido abertas aos restantes parceiros com o objetivo de harmonizar programas com parceiros, incluindo parceiros do MD, ICI e GP.

Atividades no âmbito do PFP abrangem praticamente todas as áreas de responsabilidade NATO, incluindo projetos no âmbito da defesa. A estrutura prevê que países parceiros escolham atividades individuais, de acordo com as suas ambições e habilidade, propondo-as à NATO<sup>16</sup>. Em seguida, é conjuntamente desenvolvido um *Individual Partnership and Cooperation Programme* entre a NATO e cada parceiro. Ademais, parceiros que pretendam aprofundar a cooperação com a NATO poderão desenvolver um *Individual Partnership Action Plan* (IPAP), desenvolvido para um período de dois anos, o qual terá em consideração todos os mecanismos de cooperação disponíveis, definindo melhor as atividades a priorizar para melhor apoiar os esforços de reestruturação doméstica da nação parceira em questão.

Embora não haja relação direta entre este programa e potenciais oportunidades para a BTID, inclui-se informação sobre o programa PFP para efeitos de conhecimento, uma vez que o financiamento das suas atividades advém do orçamento militar da NATO. Para mais informações, poderá consultar a secção dedicada ao Programa PFP no [website](#) da NATO.

### 3.6.9. *Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic (DIANA) e NATO Innovation Fund*

Na Cimeira da NATO em 2021, os países membros da NATO lançaram o DIANA, uma entidade da NATO estabelecida com o objetivo de impulsionar a cooperação transatlântica no âmbito das tecnologias críticas, promovendo a interoperabilidade e a adaptação de tecnologia civil através da participação das universidades, centros de investigação e setor privado.

O DIANA irá lançar desafios focados no desenvolvimento de soluções baseadas em tecnologia emergente e disruptiva para responder a necessidades dos Aliados, com um financiamento de até 50.000 euros numa seleção inicial de projetos submetidos para serem desenvolvidos ao longo de seis meses. Todos os inovadores, desde start-ups a empresas já estabelecidas, com sede e atividade num país Aliado, e que forneçam soluções de tecnologia avançada de duplo-uso, ao nível 4 ou mais em termos de maturidade tecnológica,

---

<sup>16</sup> Estas atividades encontram-se num “*Partnership and Cooperation Menu*”, constituído por cerca de 1,600 possíveis atividades.

poderão submeter candidaturas aos desafios. A estrutura do DIANA contará, além da sua sede no Reino Unido e no Canadá, com uma rede de aceleradores e de centros de experimentação e testes, das quais Portugal faz parte, contribuindo com um acelerador, a instalar na Arsenal do Alfeite, e um centro de testes no Centro de Experimentação Operacional de Marinha, em Troia.

Também na Cimeira da NATO em 2021, foi lançado o *NATO Innovation Fund*, que corresponde a um fundo de capital de risco estabelecido a fim de investir em start-ups que estejam a desenvolver tecnologias de duplo-uso, emergentes e disruptivas, em áreas críticas para a segurança dos Aliados, podendo este ser um complemento ao DIANA. Participam neste fundo a Alemanha, Bélgica, Bulgária, Chéquia, Dinamarca, Eslováquia, Espanha, Estónia, Grécia, Hungria, Islândia, Itália, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Noruega, Países Baixos, Polónia, Portugal, Reino Unido, Roménia e Turquia.

Mais informações sobre o DIANA e o *NATO Innovation Fund* disponíveis nos websites da [NATO](#), do [Ministério da Defesa Nacional](#) e da [idD](#).

#### **4. Processos e métodos de procedimentos concursais, de avaliação de propostas e tipos de contrato**

Do mesmo modo que existem múltiplos agentes de aquisição na NATO, não existe um procedimento e regulamento único para a condução de atividades de aquisição no seio da Aliança. Os procedimentos, regulamentos e métodos de aquisição aplicados dependem da *Host Nation*, da fonte de financiamento, do tipo de bens e serviços procurados, e da urgência do processo<sup>17</sup>.

Desta forma, reconhecendo a singularidade de cada atividade, é necessário entender passo-a-passo o processo de aquisição e as suas componentes, incluindo o anúncio e publicação das oportunidades, os principais métodos de aquisição e avaliação, e a especificidade de cada um dos agentes de aquisição.

No geral, o utilizador encontrará *Notification of Intent, Request for Information, Invitation for International Bids, Invitation for International Proposals, National Competitive Bidding, Request for Quotation*, entre outras denominações nas áreas e secções de aquisição da NATO. Logo, proceder-se-á a uma breve descrição do processo de licitação, seguido dos métodos de publicitação e de licitação, métodos de avaliação de propostas e tipos de contrato.

---

<sup>17</sup> “...a participating country, or a NATO Agency, which is responsible for implementing a Security Investment project.” Portanto, se o projeto envolver uma atividade de aquisição que implica apenas uma nação, essa nação será à partida denominada “Host Nation”, podendo, no entanto, recorrer a uma agência NATO para atuar como seu agente de aquisição. Nalguns casos, é também possível que uma nação seja nomeada quando o projeto afeta um número reduzido de nações.

#### 4.1. Como se processam os concursos da NATO?

O processo de iniciação de uma atividade de licitação pode ser representado conforme a figura 1, na página seguinte, sendo que os processos de aquisição simplificados poderão facilitar ou ultrapassar alguns dos passos indicados. Não obstante, para o iniciar de uma atividade de licitação (note-se o retângulo superior) compete sempre aos departamentos responsáveis pelas mesmas, a submissão de pedidos de aquisição, os quais serão processados e enviados para o serviço geral de aquisição NATO através do sistema integrado de gestão empresarial (ERP), o qual averiguará a necessidade de aquisição dos bens/serviços solicitados, a especificação dos requisitos técnicos, o custo proposto, entre outros. O pedido de aquisição deverá, portanto, descrever explicitamente as necessidades dos bens e/ou serviços.

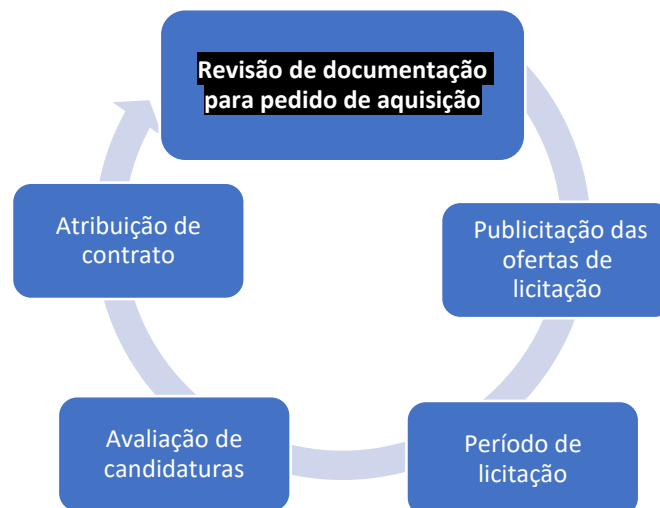


Figura 1: Processo de aquisição

#### 4.2. Métodos de preparação de potenciais concursos

Por vezes, para auxiliar na preparação de aquisição de um bem ou serviço, é recorrido ao método de *Market Research* para averiguar a oferta de mercado, o modo de atuação do mercado e identificar potenciais oportunidades e novos fornecedores, comparar os requisitos da Aliança com as capacidades oferecidas pelo mercado, e, entre outros, inquirir sobre riscos de fornecimento. As pesquisas de mercado poderão ser feitas internamente, através de revisão de leitura, pesquisas de repositórios de indústria, participação em feiras e eventos, incluindo dias de indústria, e trocas bilaterais com as indústrias. No entanto, poderá, ainda, ser utilizado o método de *Request for Information (RFI)*, através do qual a entidade de aquisição contrata o serviço para a consulta de mercado.

Este método, RFI, é mais comumente utilizado quando a entidade não pretende ainda iniciar uma atividade de aquisição, mas pretende averiguar o preço, possíveis prazos de entrega e outras informações de mercado ou capacidades para fins de planeamento. A não participação nestas atividades não determinam a possível participação das empresas em solicitações futuras, caso estas ocorram. Quando utilizado, o RFI é o documento que estabelece o procedimento e o regulamento para a participação da indústria na atividade de pesquisa de mercado. Lançado pelo departamento de aquisição e publicado na secção de oportunidades da entidade responsável, a utilização do RFI apoia os princípios da competição, equidade e transparência.

É ainda utilizado o método de *Request for Bidders View (RFBV)*, cujo objetivo é o de solicitar a apreciação da Indústria e para envolver o setor industrial num diálogo aquando da preparação de atividades de aquisição a fim de assegurar um entendimento contratual e técnico dos documentos. Os RFBV são anunciados através de um NOI publicado na secção das oportunidades do website das entidades NATO dotadas de aquisição. Os RFBV são utilizados em aquisições de custo elevado, e, portanto, consoante os requisitos de procedimentos formais de aquisição, empresas interessadas em participar terão de ser nomeadas pelas Autoridades Nacionais através da Declaração de Elegibilidade a fim de receberem os documentos e participar na atividade.

#### 4.3. Definição do tipo de concurso / procedimento de aquisição

A informação contida nos pedidos de aquisição, que poderá ou não contar com o auxílio do processo de RFI, identifica o *Estimated Value of the Contract*, que deverá refletir o pagamento total a pagar à empresa a contratar. O valor total estimado terá, então, em consideração a possibilidade de renovação do contrato, a possibilidade de prémio e outras formas de remuneração de seguradoras, comissões, impostos, interesses ou outras formas de remuneração de bancos ou serviços financeiros, e também de serviços de design. Dependendo do valor estimado, e consoante os *NATO Established Financial Limits (EFL)*, são determinados o tipo de processo de aquisição, o instrumento contratual, condições de competição, responsáveis de avaliação e decisão, conforme indicado na tabela em seguida.

EFL <sup>18</sup> / Condições de aquisição	LEVEL A <€10,000	LEVEL B <€20,000	LEVEL B 2xB <€40,00 / LEVEL C <80,000 <sup>19</sup>	LEVEL D <€160,000	LEVEL E >€160,000
--	---------------------	---------------------	---	----------------------	----------------------

<sup>18</sup> O EFL identificado nos diferentes níveis é revisto anualmente, e nas primeiras categorias poderá também variar consoante a entidade NATO responsável pela aquisição.

<sup>19</sup> Valor/nível (B 2xb ou C) depende dos valores definidos pela entidade NATO.

Procedimento de Aquisição	<i>Simplified / Informal Procurement Procedures</i>			<i>Formal Procurement Procedures</i>	
	<i>Open procedure (not binding – until formal acceptance by supplier)</i>			<i>Sealed Bidding or Competitive Proposal (Binding) Procedure (Quotation)</i>	
Requisitos de competição	<i>Purchasing Card Programme (PCP)</i>	<i>Single Tender<sup>20</sup></i> 1 licitação	<i>Restricted Bidding<sup>21</sup></i> 3 licitações	<i>Public Bidding / Formal Bidding IFB/RFP<sup>22</sup></i> 5 licitações seladas / competitivas	<i>International Bidding / IFIB / IFIP<sup>23</sup></i> 5 licitações seladas / competitivas
Instrumento Contratual <sup>24</sup>	<i>Purchase Order (PO)</i>			<i>Uniform Contract Format</i>	
Autoridade de Decisão contratual	<i>Contracting Officer</i>			<i>Contract Award Committee</i>	

#### 4.4. Tipos de procedimentos de aquisição

Explicitando a diferença entre os dois procedimentos de aquisição, formal e informal, e os requisitos de competição, incluindo alguns não refletidos na tabela pela sua informalidade, note-se o seguinte esclarecimento:

##### 4.4.1. *Simplified Procurement Procedures*

É aplicado para a aquisição de bens ou serviços básicos, não complexos. Este procedimento oferece à entidade de aquisição NATO um risco reduzido, custos administrativos reduzidos e rapidez na aquisição do bem/serviço. São identificados como procedimentos de aquisição básica os seguintes:

<sup>20</sup> Licitação de apenas uma fonte governamental ou comercial NATO qualificada e elegível.

<sup>21</sup> Licitação de pelo menos três fontes governamentais e/ou comerciais NATO qualificadas e elegíveis.

<sup>22</sup> Licitação de pelo menos cinco fontes governamentais e/ou comerciais NATO qualificadas e elegíveis, anunciada online, na secção de aquisição da entidade responsável.

<sup>23</sup> Licitação de pelo menos cinco fontes governamentais e/ou comerciais NATO qualificadas e elegíveis, anunciada online, na secção de aquisição da entidade responsável, com aviso prévio às delegações nacionais NATO.

<sup>24</sup> Mais informação sobre os tipos de contrato facultada nas secções seguintes.

- 4.4.1.1. *Petty Cash* – um fundo de maneiio para pagamentos em numerário para quantidades muito reduzidas. Quando possível, estes pagamentos não deverão incluir impostos dos quais a NATO está isenta.
- 4.4.1.2. *Purchase Card Programme (PCP)* – semelhante ao *Petty Cash*, mas em cartão, este programa permite a aquisição de bens e serviços de forma direta, que não excedam 15% do nível B do EFL.
- 4.4.1.3. *Purchase Orders (POs)* – as ordens de aquisição são o principal método de aquisição, dentro do procedimento de aquisição simplificado para a satisfação de necessidades comerciais básicas, de rotina e bem-definidas. A PO é uma disposição de oferta de compra, publicitada para licitação aberta, através da qual potenciais fornecedores informarão diretamente sobre o preço/custo através do telefone, email ou fax. Por vezes, é utilizado o método de *Request for Quotation (RFQ)* a fim de documentar os termos e condições do fornecedor, respeitando os requisitos de competição obrigatórios. Toda a informação é arquivada no sistema de ERP.
- 4.4.1.4. *Blanket Purchase Agreement (BPAs)* – este é um método simplificado de resposta a necessidades recorrentes para bens e serviços básicos, estabelecendo *charge accounts* com fontes qualificadas de fornecimento, evitando a necessidade de execução de PO consecutivas. Os BPAs deverão especificar a frequência de pedidos e faturação, descontos, local e horários de entrega. Este método é utilizado para a aquisição de itens básicos variados, não estando ainda determinados os itens específicos, as quantidades e os requisitos que poderão vir a ser alterados.

#### 4.4.2. *Formal Procurement Procedures*

O procedimento formal de aquisição percorre todos os passos indicados na figura 1, desde a preparação e publicitação do pedido à licitação, até à avaliação de candidaturas por um Painel de Avaliação, definindo o método de avaliação, e a notificação formal do resultado do processo de identificação de fornecedor a todos os licitantes. O procedimento formal pode ser aplicado através de duas formas:

- 4.4.2.1. *Invitation for Bid (IFB) / Invitation for International Bid (IFIB)* – este método é utilizado para a aquisição de bens e serviços standard, descritos com especificações técnicas.



**4.4.2.2. *Request for Proposal (RFP) / Invitation for International Proposals (IFIP)*** – este método é utilizado para a aquisição de necessidades que não possam ser expressamente identificadas e detalhadas em termos quantitativos e qualitativos e para as quais os fatores além do custo são valorizados. Este método é utilizado para a provisão de serviços profissionais, serviços de manutenção, de segurança, sistemas de informação e outros produtos e serviços semelhantes, podendo também ser utilizados para a compra de bens complexos com especificações. Nestes casos, o contrato será atribuído ao licitante mais qualificado e, que, considerando todos os fatores (custo/qualidade), é o que melhor cumpre os requisitos solicitados.

#### **4.5. Tipos de licitação**

##### **4.5.1. *International Competitive Bidding (ICB)***

A licitação competitiva internacional é o método padrão de licitação para todos os projetos financiados pelo NSIP e para muitos outros projetos de financiamento comum dentro da NATO. Este tipo de licitação rege-se pelos princípios de custo-benefício em prol das necessidades operacionais da Aliança – avaliadas para cumprir o MRR no espaço de tempo mais curto e com o melhor custo –, da promoção de um ambiente propício à maximização da participação de empresas qualificadas a participar no NSIP, e de prevenção de atos discriminatórios contra empresas de países participantes interessadas em participar nos projetos NSIP. E, portanto, a maioria dos projetos são atribuídos às propostas de menor custo, em conformidade técnica<sup>25</sup>.

Dentro das ICBs, existem dois métodos de notificação, conforme mencionado nos processos de aquisição formais, nomeadamente:

- IFIB, que implicam licitação competitiva internacional através do método de licitação selada para aquisição de material e serviços básicos de fontes comerciais ou governamentais;

---

<sup>25</sup> Poderá também ser aplicado o “*Best Value*” na avaliação de propostas, em casos de aquisições de sistemas complexos que dependem da integração de sistemas ou de desenvolvimento de software com risco de implementação elevado, aquisições baseadas em especificações de desempenho ou funcionais que requerem soluções técnicas inovadoras, aquisição de serviços baseados em tecnologia complexa ou avançada com métodos especializados essenciais ao desempenho e sucesso dos projetos. O BV, que tem em consideração diversos fatores relacionados com o valor e qualidade da proposta gerais, nomeadamente o reconhecimento com certificações internacionais do licitador, a sustentabilidade e os custos de vida da proposta, a abordagem de gestão, a garantia de qualidade, os prazos de entrega, o mérito técnico.

- IFIP, que implicam licitação competitiva internacional através de RFP, enquanto método para a aquisição de requisitos mais complexos, esperados que excedam o EFL de €160 000<sup>26</sup>.

Tanto os IFIB quanto os IFIP são comunicados formalmente à Delegação Portuguesa junto da NATO através de uma *Notification of Intention* (NOI), notificando as mesmas sobre a intenção de um agente NATO em conduzir um procedimento de ICB. As NOI contêm o número de referência do IFIB/IFIP, uma descrição sumária dos requisitos, a fonte de financiamento, a data de publicitação do IFIB/IFIP e uma data indicativa do prazo de candidaturas, o nível de classificação, uma lista pré-definida de potenciais licitadores elegíveis e a data-limite para a nomeação de outras entidades a figurar na lista, bem como o contacto do encarregado do processo de aquisição.

O processamento de ICBs decorre da seguinte forma:

- A NOI é enviada à Delegação Portuguesa junto da NATO e publicada no website da entidade NATO que gere o projeto<sup>27</sup>;**
- Terminado o prazo de nomeação de potenciais licitantes pela Delegação<sup>28</sup>, a entidade responsável pelo projeto prepara a pasta de licitação a partilhar com a lista de potenciais licitantes, publicando igualmente no website da entidade NATO que gere o projeto.**

Os prazos de licitação preveem um mínimo de 42 dias para atividades de aquisição de requisitos simples, e um mínimo de 84 dias para requisitos complexos.

- Findo o prazo de candidaturas das licitações/propostas à entidade NATO que gere o projeto, o *Contract Award Committee* inicia o processo de avaliação, notificando o(s) fornecedor(es) selecionado(s) e não selecionado(s), incluindo, por vezes, um *debriefing*. Posteriormente, é atribuído o contrato, terminando assim o processo ICB.**

#### **4.5.2. National Competitive Bidding (NCB)**

<sup>26</sup> Valor referente a 2021.

<sup>27</sup> Para licitações que requeiram certificado de segurança, as NOI serão partilhadas com a Delegação Portuguesa junto da NATO com um prazo mínimo de 35 dias para a submissão de nomeações, caso contrário, o prazo mínimo será de 28 dias.

<sup>28</sup> Entidades portuguesas interessadas em ser incluídas na listagem, deverão contactar a DGRDN, enquanto Autoridade Nacional responsável pela nomeação de entidades, mediante elegibilidade e cumprimento dos requisitos.

Este tipo de licitação é utilizado para projetos de pequena escala, urgentes, que necessitam conhecimento ou experiência nacional específica, ou que se prevê que não seja muito atrativo a licitadores fora da *Host Nation*. A aplicação de Licitação Competitiva Nacional poderá ser solicitada aquando da autorização do projeto. Para projetos NSIP, este método necessita autorização do Comité de Investimento.

#### **4.5.2.1. *National Competitive Bidding+ (NCB+)***

Tal como no NCB descrito anteriormente, o NCB+ é por vezes solicitado pela nação encarregue por razões de experiência. Este procedimento assemelha-se ao anterior, distinguindo-se pela sua abertura a todas as nações NATO, tendo os documentos de ser traduzidos para inglês ou francês. Este procedimento requer autorização do Comité de Investimento.

#### **4.5.3. *Limited Competition***

Como verificado na tabela dos EFL, para atividades de aquisição de valor menor que €160,000, são aplicados procedimentos de aquisição simplificados, pelo que na aplicação de *Limited Competition* são requisitadas licitações de empresas já conhecidas por atenderem aos requisitos da requisição. Este tipo de procedimento poderá ser anunciado na página de oportunidades de negócio das entidades de aquisição NATO, porém, uma vez que estes são processos de aquisição rápida ou direta, executados por competição limitada, não são muitas vezes anunciados.

#### **4.5.4. *Basic Ordering Agreement (BOA) Competition***

Estes concursos são anunciados formalmente através de NOI publicadas na secção de oportunidades do website da entidade de aquisição, identificando as empresas inscritas no BOA na Lista de Licitadores inicial como anexo. Em conformidade, a NOI conterá também a sinopse da competição a abrir, definindo os prazos para a receção das Declarações de Elegibilidade.

Caso a Lista de Licitadores inicial não identifique uma determinada empresa BOA interessada, a empresa em questão poderá contactar o ponto de contacto mencionado para solicitar a sua inclusão na lista, identificando o seu número BOA.

Por outro lado, empresas não inscritas no BOA, poderão ser incluídas na Lista de Licitadores e receber uma cópia do IFB, solicitando o mesmo junto das Autoridades Nacionais, que, mediante avaliação e emissão da Declaração de Elegibilidade, nomearão as empresas interessadas e elegíveis de acordo com os prazos e instruções estipuladas na NOI.

O procedimento de concursos BOA decorrem da seguinte forma:

0. A entidade nacional interessada inscreve-se no portal Neo eProcurement, recebe as credenciais de acesso e, mediante o login na plataforma, poderá propor-se para o estabelecimento de um acordo BOA (cujas instruções estarão disponíveis também mediante o login no portal de aquisição da NCIA);
  - a. Para a consecução do acordo, será necessário:
    - i. Ter a credenciação de segurança adequada de pessoas coletivas e singulares pelo [Gabinete Nacional de Segurança](#);
    - ii. Solicitar a emissão de Declaração de Elegibilidade ao Diretor-Geral da Direção-Geral de Recursos de Defesa Nacional (DGRDN), do Ministério da Defesa Nacional.
  - b. Com os documentos acima mencionados, a assinatura da “*preferred-customer declaration*” e a definição de um acordo entre a empresa e a NCIA que especifica todas as disposições básicas do contrato para determinados bens e serviços COTS, definindo os preços e/ou a metodologia de preços e tendo em conta a gama de oferta da empresa, confirmada pela Declaração de Elegibilidade emitida pela DGRDN, é estabelecido o BOA entre a empresa e a NCIA.
1. Estabelecido o Acordo, aquando um concurso no âmbito do BOA, a NCIA fará a correspondência entre os fornecedores BOA, de acordo com as capacidades indicadas e os requisitos do concurso, enviando o RFQ às Autoridades Nacionais, bem como às empresas pré-selecionadas, cujos bens e serviços respondem às necessidades do pedido, publicando também na secção do website dedicada a oportunidades BOA.
  - a. Caso haja empresas não listadas, mas que cumpram os requisitos identificados na ordem de aquisição, e estejam inseridas na estrutura BOA, poderão solicitar diretamente a sua inclusão na listagem de potenciais fornecedores junto do *contracting officer*, até à data-limite indicada.
  - b. Empresas não listadas e não inseridas na estrutura BOA, poderão participar em competições BOA+. Esta é uma variante da BOA que permite aos Aliados indicarem especificamente outras

entidades/empresas, para além das registadas na base de dados BOA, sendo necessário o acompanhamento de uma declaração de elegibilidade (DOE). As Entidades extra indicadas ao abrigo de uma BOA+ apenas serão elegíveis para o efeito específico desse concurso. Desta forma, aconselha-se, uma vez mais, às entidades interessadas nas oportunidades BOA a procederem ao estabelecimento do acordo. As competições BOA+ são normalmente anunciadas através de NOI na secção de oportunidades do website da NCIA.

2. Terminado o prazo de apreciação da lista de entidades pré-selecionadas do programa BOA, é enviada a documentação que especifica os requisitos de aquisição, indicando o prazo de resposta e outros procedimentos necessários à licitação.
3. Findo o prazo de resposta à RFQ, é anunciado o vencedor do contrato, mediante os prazos anunciados na documentação inicialmente enviada, dando-se por terminado o procedimento de licitação em concursos BOA.

#### 4.5.5. Sole/Single Source

Excecionalmente, uma *Host Nation* poderá solicitar a aplicação do método de aquisição de fonte única para uma empresa específica. Por norma, este procedimento é utilizado aquando urgências operacionais ou por semelhança de fornecimento de bens/serviços anteriormente. Para projetos NSIP, este método necessita autorização do Comité de Investimento, que, por sua vez, requer uma justificação adequada.

#### 4.6. Tipos de contrato

##### 4.6.1. Fixed-Price (FP) Contracts

4.6.1.1. *Firm Fixed-Price* (FFP) – contrato que identifica um preço fixo, não sujeito a alterações, baseado na experiência da entidade candidata na execução do contrato mediante o preço definido. Este tipo de contrato implica um maior risco e responsabilidade de custo à empresa, incentivando ao controlo de custos e eficiência. É comumente aplicado na aquisição de bens comerciais comuns ou serviços para os quais os requisitos estão bem definidos.

4.6.1.2. *Firm Fixed-Price with economic price adjustment* (EPA) – contrato que só é utilizado mediante flutuações significativas em termos de custos de material e de serviços, e, portanto, apenas aquando incerteza relativamente à estabilidade

das condições de mercado e serviço durante o período de atuação do contrato. A aquisição de comodidades específicas como o petróleo e o gás são bons exemplos na aplicação deste tipo de contratos.

**4.6.1.3.** *Firm Fixed-Price Level of Effort* – contrato que requer um nível de esforço específico da empresa, ao longo do período de tempo determinado. Este tipo de contrato é comumente aplicado a contratos para a investigação ou estudos de desenvolvimento, nos quais o produto final do contrato será um relatório ou um documento que demonstre o resultado do nível de esforço. Neste caso, o pagamento à entidade contratada dependerá do esforço despendido, ao invés dos resultados alcançados.

**4.6.1.4.** *Fixed-Price with Award Fees (FP-AF)* – contrato que, além do lucro obtido mediante o preço fixo, está sujeito a um montante compensatório que poderá ser obtido na sua totalidade ou parcialmente consoante a performance da entidade contratada.

**4.6.1.5.** *Fixed-Price with prospective price re-determination* – contrato que estabelece um preço fixo para o período inicial do contrato e de resultados, possibilitando uma reavaliação do preço inicialmente fixo. Este tipo de contrato é comumente utilizado na aquisição de bens de produção de quantidade elevada para os quais se determina um preço razoável e justo para um período inicial, tendo de ser reajustado para períodos posteriores.

#### **4.6.2. Cost-reimbursement and cost-plus contracts**

Contrato que prevê o pagamento de custos incorridos definidos no contrato, estabelecendo uma estimativa do custo total para o objetivo de financiamento obrigatório e um limite a não ser ultrapassado pela entidade contratada. A grande diferença entre este tipo de contrato e os contratos de *fixed-price* consiste no nível de risco, sendo os contratos de reembolso de custos aplicados aquando da incerteza no desempenho das atividades de aquisição, o que, por sua vez, impossibilita uma estimativa precisa necessária a contratos de preço fixo.

#### **4.6.3. Indefinite Delivery (ID) Contracts**

**4.6.3.1.** *Delivery Order Contracts* – contrato que visa a aquisição de material sem determinação de quantidade, definindo-se apenas uma quantidade máxima ou mínima. São emitidas ordens de entrega separadas para materiais específicos durante o período do contrato.

**4.6.3.2. *Task Order Contracts*** – contrato que visa a aquisição de serviços sem determinação de quantidade, definindo-se apenas uma quantidade máxima ou mínima. São emitidas ordens de tarefas específicas individuais, que vêm a ser identificadas durante o período do contrato.

**4.6.4. *Time and Material (T&M) Contracts***

Contrato a ser utilizado aquando de um resultado específico a alcançar, não sendo possível perante o estabelecimento do contrato a previsão e estimativa da extensão e duração do trabalho ou do custo total. Este tipo de contrato é apenas aplicado quando o encarregado de aquisição determina não haver outro tipo de contrato mais apropriado, sendo a única condição para a sua aplicação o estabelecimento de um preço máximo fixo.

**4.6.5. *Labour-Hour (LH) Contracts***

Contrato semelhante ao T&M, distinguindo-se apenas pelo facto de a entidade contratada não fornecer materiais.

**4.6.6. *Letter Contracts***

Instrumento contractual preliminar que autoriza à entidade contratada o início de fornecimento de bens ou serviços. É utilizado em circunstâncias particulares nas quais a procura requiere imediação, não permitindo tempo suficiente à negociação de um contrato definitivo.

**4.6.7. *Basic Ordering Agreements (BOA)***

Inserido na secção de contratos, embora não sendo um contrato em si, é um acordo atribuído perante a possibilidade de um número substancial de contratos serem estabelecidos com uma mesma entidade, prevenindo, desta forma, negociações recorrentes. Estes são normalmente utilizados na aquisição de bens comerciais *off-the-shelf* (COTS, em inglês). Requisições no âmbito do BOA necessitam, no entanto, um documento contratual específico dedicado a cada aquisição.<sup>29</sup>

**4.6.7.1.** A modalidade **BOA+** distingue-se pela abertura do concurso a mais entidades, além das inscritas no programa. Desta forma, a NOI, e posteriormente

---

<sup>29</sup> A NCIA é a agência de referência para a utilização do programa BOA, aplicando-o como procedimento de aquisição acelerado utilizado para a aquisição de produtos e serviços comerciais prontos a ser utilizados (COTS). Mais informação sobre o processo de adesão disponível na secção das entidades NATO dotadas de atividades de aquisição, nos parágrafos NCIA.

o IFIB inclui uma Lista de Licitadores composta por empresas inscritas no BOA e por empresas não inscritas.

#### **4.6.8. Multiple-Award Framework Agreements and Mini Competitions**

Também um tipo de acordo, semelhante ao BOA, mas que é atribuído através de um processo competitivo a um número limitado de entidades empresariais. O objetivo desta estrutura de múltiplos contratos é o de estabelecer uma capacidade de aquisição abrangente e flexível que dependa de um número limitado de fornecedores de bens e serviços de confiança a fim de reduzir riscos e o tempo de execução de processos de licitação. Esta estrutura facilita um mecanismo competitivo e transparente no qual a entidade de procura define uma ordem de serviço ou bens junto dos integrantes da estrutura sem necessitar um procedimento de aquisição para os requisitos individuais que integram a estrutura, reduzindo o tempo de processo de aquisição e custos associados. Este tipo de contrato é atribuído após um ICB, publicitado através de um RFP, no qual são especificadas as áreas de bens e serviços necessárias. As propostas serão avaliadas com base nos recursos e capacidade do licitador, histórico de execução, entendimento dos requisitos e abordagem proposta, riscos legais e custo proposto, sendo atribuído o contrato às candidaturas que apresentem a melhor avaliação dos fatores. Findo o processo de integração de uma entidade empresarial numa estrutura, esta terá, depois, de concorrer aquando de uma ordem de solicitação de bens/serviços através de uma *mini competition* ou um *fair-opportunity process*.

## **5. Primeiros passos para a participação em concursos da NATO**

De forma geral, são condições básicas de elegibilidade:

- A empresa estar sediada num Estado-membro da NATO – à exceção de alguns concursos abertos a outras nações;
- Credenciação de segurança adequada, e declaração de elegibilidade. Para a obtenção da documentação mencionada anteriormente, será também necessário o licenciamento para o exercício da atividade de comércio e/ou indústria de bens e tecnologias militares / produtos relacionados com a defesa.



Portanto, por forma a facilitar a obtenção dos documentos básicos de comprovação de elegibilidade, acelerando desta forma a possibilidade de participação em atividades de aquisição NATO, indicam-se as seguintes ligações:

- Credenciação de Pessoas Coletivas (Marca/Grau e para efeitos da Lei 49/2009) – ver [aqui](#)

Mais informação relevante: [Gabinete Nacional de Segurança: Sobre a Credenciação de Segurança](#)






- Licenciamento para o exercício da atividade de comércio e/ou indústria de Bens e Tecnologias Militares / Produtos Relacionados com a Defesa – ver [aqui](#)
- Processo de adesão à Base Tecnológica e Industrial de Defesa (BTID) – ver [aqui](#)

▪ Declaração de Elegibilidade, necessitando para o efeito:

1. Estar [licenciadas](#) para o exercício de atividades de comércio ou indústria (ou ambas) de bens e tecnologias militares, ou produtos relacionados com a Defesa;
2. Ter a [credenciação de segurança](#) marca/grau exigida concedida pela Autoridade Nacional de Segurança;
3. Manifestar interesse de participar no concurso a que se refere, ex. NOI XXXX, indicando, sem falta, os seguintes elementos:
  - Nome completo da empresa tal como consta da Certidão Permanente do registo comercial;
  - Morada completa da empresa;
  - Nome completo e cargo do ponto de contacto, incluindo contacto telefónico fixo, número de telemóvel e endereço de email;
4. Solicitar Declaração de Elegibilidade ao Diretor-Geral da Direção-Geral de Recursos de Defesa Nacional, do Ministério da Defesa Nacional, através do [jorge.neo@defesa.pt](mailto:jorge.neo@defesa.pt). Basta solicitar no corpo do email (não existe minuta) juntando os seguintes documentos:
  - Declaração Bancária recente (ver minuta);

- Declaração de honra, assinada pelo órgão máximo da entidade, atestando que tem competências técnicas e humanas para ser admitida ao concurso;
  - Certidão Permanente de Registo Comercial atualizada;
  - Declaração de Não-Dívida à Segurança Social;
  - Declaração de Não-Dívida às Finanças;
  - Cópia do formulário preenchido para inscrição no portal da entidade de aquisição NATO e confirmação dessa inscrição.
5. Convidam-se as empresas interessadas a manifestar o seu interesse em participar nas atividades de aquisição NATO junto da DGRDN, mediante os prazos indicados nas notificações de licitação.

## Anexo I – Tabela sobre as principais entidades NATO dotadas de aquisição

Entidade	Áreas centrais de negócios	Passos/Fases	Links / Contactos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de comunicação</li> <li>Desenvolvimento, aquisição e suporte de tempo de vida das capacidades de C4ISR, incluindo cibernéticas</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Conforme as instruções descritas <a href="#">online</a>, registo no portal <a href="#">Neo eProcurement</a> através do preenchimento do seguinte formulário, submetendo-o junto do <a href="mailto:neo.registration@ncia.nato.int">neo.registration@ncia.nato.int</a>. Verificada a informação submetida, a NCIA irá enviar as credenciais de acesso;</li> <li>Através do login neste portal, submeter a candidatura para a celebração de um acordo <a href="#">BOA</a> diretamente no portal. As instruções relativas a esta candidatura encontram-se na página inicial do portal, após o login;</li> <li>Participar nas licitações, disponíveis <a href="#">aqui</a></li> </ol>	<p><a href="https://www.ncia.nato.int/business/neo-eprocurement.html">https://www.ncia.nato.int/business/neo-eprocurement.html</a></p> <p><a href="https://www.ncia.nato.int/business/do-business-with-us/basic-ordering-agreement-programme.html">https://www.ncia.nato.int/business/do-business-with-us/basic-ordering-agreement-programme.html</a></p> <p><a href="https://www.ncia.nato.int/business/current-opportunities.html">https://www.ncia.nato.int/business/current-opportunities.html</a></p> <p><a href="mailto:general.acquisition@ncia.nato.int">general.acquisition@ncia.nato.int</a></p> <p><a href="mailto:BOA@ncia.nato.int">BOA@ncia.nato.int</a></p> <p><a href="mailto:industryRelations@ncia.nato.int">industryRelations@ncia.nato.int</a></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão de apoio logístico</li> <li>Aquisição, fornecimento e gestão do ciclo de vida de equipamento, produtos e serviços da NATO, dos Aliados e das nações parceiras</li> <li>Apoio logístico em Missões e Operações da Aliança</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Registo no portal <a href="#">eProcurement</a> <ul style="list-style-type: none"> <li>Candidatar-se às oportunidades de negócio para as quais é convidado, consoante os bens e serviços pré-indicados</li> </ul> </li> <li>Participar noutras licitações abertas, disponíveis <a href="#">aqui</a></li> </ol>	<p><a href="mailto:polo@nspa.nato.int">polo@nspa.nato.int</a> – endereço do Oficial de Ligação de Portugal junto da NSPA, disponível para prestar apoio local adicional que seja necessário.</p> <p><a href="https://www.nspa.nato.int/business/procurement/opportunities">https://www.nspa.nato.int/business/procurement/opportunities</a></p> <p><a href="https://eportal.nspa.nato.int/public/eportal.aspx">https://eportal.nspa.nato.int/public/eportal.aspx</a></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aquisição de capacidades militares para Missões e Operações da Aliança</li> <li>Serviços de apoio às instalações, nomeadamente serviços de limpeza, jardinagem e segurança (idem para os seus Comandos subordinados)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Completar o <a href="#">Processo de Registo de Fornecedor</a> <ul style="list-style-type: none"> <li>Candidatar-se às oportunidades disponíveis <a href="#">aqui</a></li> </ul> </li> <li>Registo no ACO <a href="#">PCP</a> <ul style="list-style-type: none"> <li>Responder a convites à provisão de bens/serviços</li> </ul> </li> <li>Participar nas licitações abertas, disponíveis <a href="#">aqui</a></li> </ol>	<p><a href="https://shape.nato.int/financeandacquisition">https://shape.nato.int/financeandacquisition</a></p> <p><a href="https://aco.procureware.com/home">https://aco.procureware.com/home</a></p> <p><a href="mailto:SHAPEJ8P&amp;CCCommon@shape.nato.int">SHAPEJ8P&amp;CCCommon@shape.nato.int</a></p> <p><a href="mailto:J8ACOPURCHASECARD@shape.nato.int">J8ACOPURCHASECARD@shape.nato.int</a></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serviços de especialistas com vista ao desenvolvimento de estruturas, forças, capacidades e doutrinas militares para a transformação e adaptação da Aliança para o futuro campo de batalha</li> <li>Serviços de apoio às instalações, nomeadamente serviços de limpeza, jardinagem e segurança (idem para os seus Comandos subordinados)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Subscrição ao RSS disponível <a href="#">aqui</a></li> <li>Participar nas licitações disponíveis no site <a href="#">ACT</a>, <a href="#">JFTC</a>, <a href="#">JWC</a> e <a href="#">JALLC</a></li> <li>Considerar participação na <a href="#">FFCI</a></li> </ol>	<p><a href="https://www.act.nato.int/contracting">https://www.act.nato.int/contracting</a></p> <p><a href="https://www.act.nato.int/ffci">https://www.act.nato.int/ffci</a></p> <p><a href="https://www.jftc.nato.int/organization/business-opportunities">https://www.jftc.nato.int/organization/business-opportunities</a></p> <p><a href="https://www.jwc.nato.int/organization/contracting">https://www.jwc.nato.int/organization/contracting</a></p> <p><a href="https://www.jallc.nato.int/organization/business-opportunities">https://www.jallc.nato.int/organization/business-opportunities</a></p> <p><a href="mailto:kevin.mills@act.nato.int">kevin.mills@act.nato.int</a></p> <p><a href="mailto:ffci@act.nato.int">ffci@act.nato.int</a></p> <p><a href="mailto:Kjetil.Sand@jwc.nato.int">Kjetil.Sand@jwc.nato.int</a></p> <p><a href="mailto:ryszard.piasecki@jftc.nato.int">ryszard.piasecki@jftc.nato.int</a></p> <p><a href="mailto:carla.ferreira@jallc.nato.int">carla.ferreira@jallc.nato.int</a></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bens e serviços, incluindo serviços de tecnologias de informação e comunicação, construção civil, gestão e manutenção de instalações, serviços de consultoria, entre outros</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Registo no portal <a href="#">aqui</a> e aguardar validação do registo pela organização <ul style="list-style-type: none"> <li>Participar nas oportunidades de negócio disponíveis <a href="#">aqui</a> – receberá por email oportunidades identificadas como de interesse aquando do processo de registo</li> </ul> </li> </ol>	<p><a href="https://nato.procureware.com/Register?s=Setup">https://nato.procureware.com/Register?s=Setup</a></p> <p><a href="https://nato.procureware.com/Bids">https://nato.procureware.com/Bids</a></p> <p><a href="https://www.nato.int/structur/procurement/faq.html">https://www.nato.int/structur/procurement/faq.html</a></p> <p><a href="mailto:eProcurement@hq.nato.int">eProcurement@hq.nato.int</a></p>

## Anexo II – Conselhos, boas práticas e alguns erros comuns

Conselhos práticos para novos parceiros	Boas práticas para licitações	Erros comuns de licitação
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A NATO é um ambiente singular, pelo que não se deverá assumir que a experiência de aquisição nacional ou de outras organizações internacionais é a mesma;</li> <li>• Participar nos programas e estruturas disponíveis e inscrever-se nas páginas de oportunidades;</li> <li>• Começar por projetos menos complexos e progredir para projetos de maior dimensão e com maior grau de complexidade;</li> <li>• Trabalhar como subcontratado quando possível;</li> <li>• Pedir <i>feedback</i> aquando de licitações rejeitadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ler atentamente as instruções de licitação, particularmente os requisitos solicitados para submissão da proposta;</li> <li>• Ler e entender o processo de avaliação e seleção identificado nas instruções de licitação;</li> <li>• Aproveitar, sempre que ocorram, sessões de esclarecimento ou, em alternativa, esclarecer qualquer dúvida por via eletrónica, antes da data-limite para submissão de propostas;</li> <li>• Respeitar as instruções de licitação;</li> <li>• Assegurar que a proposta demonstra entendimento específico sobre os requisitos e a abordagem técnica apresentada no concurso – a proposta deve responder à questão de como serão respondidos os requisitos;</li> <li>• Submeter a proposta dentro da data-limite;</li> <li>• Solicitar uma sessão de apreciação e <i>feedback</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Submissão de propostas fora do prazo;</li> <li>• Submissão de propostas incompletas;</li> <li>• Nas disposições contratuais, fazer uso de exceções em quaisquer termos e condições;</li> <li>• Imposição de condições que viriam a alterar o predisposto nos requisitos;</li> <li>• Não reconhecer alterações a materiais após emendas dos requisitos iniciais;</li> <li>• Não providenciar garantia de licitação quando solicitada;</li> <li>• Licitações não qualificadas, designadamente, de nações não participantes, não nomeados pela nação participante quando requisitado, ou externo a programas ou estruturas (por exemplo, não inscrito no BOA);</li> <li>• Propostas que não vão ao encontro dos requisitos, designadamente, propondo localizações de entrega ou de espaço temporal diferentes, oferta de quantidades diferentes, serviços que não</li> </ul>

		respondem ao mínimo especificado, entre outros.
--	--	---