

# Prospeção, Estudo e Caraterização da Plataforma de Compras da NATO – NSPA

**ABRIL 2022** 

















#### Índice

Disclaimer e Limitações	3
Âmbito	4
JPAB – José Pedro Aguiar-Branco Advogados	4
Sumário Executivo	5
Introdução à NATO	6
A Organização	6
O Diálogo com a Indústria	7
Introdução à NSPA	10
Como fazer negócio na NSPA	15
Future Business Opportunities (FBO)	15
Notification of Intent (NOI)	17
Request for Proposals (RFP)	17
A atividade concursal da NSPA	19
O Setor das Madeiras e do Mobiliário na NSPA	23
Apoio Logístico	24
Mobiliário	28
Construção	31
Monitorização de RFP's e FBO's	35
Eventos organizados pela NSPA	37
Bibliografia	38
Anavas	20

#### Disclaimer e Limitações

Este relatório foi preparado de acordo com informações de domínio público, nomeadamente com os elementos que são disponibilizados pela NSPA no seu sítio eletrónico.

A perspetiva apresentada foca-se unicamente na vertente concursal subjacente à plataforma NSPA. Existem outras dimensões, nomeadamente as que se enquadram nas vertentes comerciais assentes nos valores intangíveis da inscrição no source file, na credenciação de segurança, no networking entre as empresas e no desenvolvimento de estratégias de I&D em parcerias com as forças armadas de múltiplos países.

O presente relatório foi preparado sob instruções específicas dos corpos gerentes da AIMMP – Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal, unicamente para o benefício dos seus membros, com quem acordámos prestar o serviço de prospeção, estudo e caraterização da atividade de *Procurement* da NSPA. Desta forma, o nosso relatório não deverá servir de suporte para qualquer outro propósito.

Este relatório (ou qualquer parte ou resumo do mesmo) não pode ser citado, referido ou apresentado a qualquer outra parte.

Não aceitamos qualquer responsabilidade ou obrigação perante qualquer pessoa que não o nosso cliente, ou qualquer entidade que não tenha contratado connosco relativamente a este relatório e, consequentemente, se pessoas não autorizadas acederem de qualquer forma ao conteúdo deste relatório, fá-lo-ão por sua responsabilidade.



COMPETE #2020





### Âmbito

O presente documento visa a prospeção, o estudo, a caraterização e o desenvolvimento de manual de produtos, transações comerciais, contactos e acessos, dinâmicas e mercado disponível através da plataforma de compras NSPA - NATO.

O teor do documento centra-se em particular nas áreas de interesse relevante para a AIMMP, como sejam o Mobiliário, a Construção de Infraestruturas e a Logística.

# JPAB – José Pedro Aguiar-Branco Advogados

A JPAB é uma sociedade de advogados full service.

Com escritórios em Lisboa e no Porto, a JPAB é constituída atualmente por 46 advogados e 4 consultores (todos os CVs encontram-se disponíveis em www.jpab.pt)

Privilegiamos uma relação de proximidade com o Cliente, o que permite, com uma visão estratégica orientada para resultados, desempenhar um papel fundamental em várias dimensões e desafios, assegurando, em permanência, os seus interesses e ambições.

Representamos perfis de clientes diversificados, com destaque para entidades e empresas nacionais e multinacionais de diferentes sectores de atividade, fundos de investimento, family offices, start ups e clientes privados.

A JPAB tem prestado assessoria na capacitação de empresas para o acesso a oportunidades de internacionalização no ecossistema associado à NSPA (Nato Support and Procurement Agency) e nos procedimentos de credenciação junto do Gabinete Nacional de Segurança.

As perspetivas que temos verificado neste particular domínio são animadoras e confirmam a real vantagem que os nossos clientes adquiriram ao aceder a um novo mercado, ao network subjacente a este ecossistema e ao impacto comercial da reputação como fornecedor qualificado.

#### Sumário Executivo

Para prosseguir os seus objetivos, e em particular na edificação das suas capacidades, a NATO desenvolve um contacto estreito com a Indústria. Esta relação tem vindo a intensificar-se e ganhou particular expressão na Framework for NATO Industry Engagement, estabelecida em 2013. O desenvolvimento conjunto de iniciativas e a implementação coordenada de ações entre a NATO e as empresas acontece em contextos de Non Procurement (ou prior to) e em contextos de atividade de Procurement.

São várias as entidades da NATO que prosseguem atividade de Procurement. Cada uma delas divulga nos seus próprios portais as "business opportunities" e o seu método de processamento de candidaturas. Neste documento debruçamos a nossa análise sobre a NSPA. A **NATO Support** and Procurement Agency é uma agência de apoio e suporte às Compras da NATO e reúne, numa única organização, as capacidades de aquisição, logística, de medicina e de infraestrutura, de suporte operacional e de sistemas e serviços para as nações membros da NATO, para autoridades militares da NATO e para outras nações parceiras. Em dezembro de 2021 o arquivo fonte da NSPA contava com o registo de mais de 60.000 empresas, das guais cerca de 10.000 têm negócios ativos com os clientes da NSPA. No período em análise (2013 -> 3°Trim.2021) foram adjudicados mais de 25 mil milhões de euros:

									unid.; Mi	lhões EUR
Tipologia de Uso	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*	Total
Duplo Uso	782	430	1.048	900	614	808	1.628	939	4.310	11.457
Militar	1.710	1.807	1.089	3.199	1.532	938	1.547	1.243	499	13.565
Total Geral	2.492	2.237	2.137	4.099	2.146	1.745	3.176	2.182	4.809	25.022

Da análise feita podemos confirmar que há um progressivo aumento da atividade aquisitiva de bens e serviços de duplo uso (em áreas como construção e engenharia, logística, equipamentos de proteção, containerized facilities, têxteis e vestuário, calçado, saúde, real life support).

Os bens e serviços fornecidos pelo setor das Madeiras e do Mobiliário estão presentes numa parte significativa dos contratos adjudicados desde 2013 pela NSPA. Da Logística aos Transportes, do Mobiliário à Construção, as madeiras são parte integrante de um número considerável de adjudicações.

Os produtos relacionados com o Setor das Madeiras mais utilizados nas operações de Logística são as caixas de madeira e as paletes. O Mobiliário é utilizado nos dormitórios, cozinhas e cantinas, escritórios, salas para formação, gabinetes médicos, balneários e armazéns. E na Construção e renovação das instalações militares da NATO, a madeira é uma das principais matérias-primas utilizadas nas diversas etapas de edificação, nomeadamente em escoramentos e formas, em vigas e pilares, em painéis e soalhos, ou em casas modulares. Nestas áreas foram adjudicados cerca de 1.6 mil milhões de euros.







### Introdução à NATO

#### A Organizção

A Organização do Tratado do Atlântico Norte (NATO) é uma aliança política e militar que junta 30 países membros, da Europa e da América do Norte.

Integram a Nato os seguintes países: Albânia, Alemanha, Bélgica, Bulgária, Canadá, Chéquia, Croácia, Dinamarca, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Estados Unidos, Estónia, França, Grécia, Hungria, Islândia, Itália, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Macedónia do Norte, Montenegro, Noruega, Países Baixos, Polónia, Portugal, Reino Unido, Roménia e Turquia.



Criada a partir do Tratado Atlântico Norte assinado em abril de 1949, a NATO constitui desde então uma aliança militar cujo objetivo principal é a defesa coletiva dos Estados membros como previsto no Artigo 51º da Carta das Nações Unidas.

Portugal é um dos 12 Estados membros fundadores da NATO.



"A OTAN tem o compromisso de proteger os seus membros por meios políticos e militares. Promove ainda consultas e cooperação com países que não pertencem à OTAN relativamente a um vasto leque de assuntos relacionados com a segurança, tais como a reforma da defesa e a manutenção da paz. Através dos seus debates e parcerias, a OTAN contribui para a prevenção de conflitos dentro e para além das fronteiras dos seus países membros. Promove os valores democráticos e está empenhada na resolução pacífica de conflitos. Quando os esforços diplomáticos falham, tem a capacidade militar necessária para empreender operações de resolução de crise e de manutenção da paz, de forma isolada ou em cooperação com outros países e organizações internacionais. A OTAN tem também uma terceira dimensão que consiste em atividades na área do planeamento de emergências civis, ajudando os Aliados e os Parceiros a lidar com catástrofes, bem como a promover cooperação nas áreas da ciência e do ambiente." - sic in https://www.nato.int/

Integram a Nato as estruturas operacionais (onde se incluem os comandos militares) e as agências.

# O Diálogo com a Indústria

Para prosseguir os seus objetivos, e em particular na edificação das suas capacidades, a NATO desenvolve um contacto estreito com a Indústria. Esta relação tem vindo a intensificar-se e ganhou particular expressão na Framework for NATO Industry Engagement, estabelecida em 2013.



Barry Court | Court | #2020



JPAB José Pedro AGUIAR-BRANCO Advogados

O 'engagement' entre a NATO e as empresas (industry) deve guiar-se por princípios claros e expressamente enunciados. Em particular, destacamos aqui 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.



O desenvolvimento conjunto de iniciativas e a implementação coordenada de ações acontece em contextos de *Non Procurement* (ou *prior* to) e em contextos de atividade de *Procurement*.

"Prior to the procurement of capabilities NATO can act, if agreed by the nations, as a forum for discussion and information exchange allowing NATO, nations and industry to communicate on capability requirements and potential solutions, including on standards for interoperability. In this non-procurement phase a free exchange of information needs to be encouraged." sic ponto 8.2 <a href="Framework for NATO Industry Engagement">Framework for NATO Industry Engagement</a>.

Quanto ao *Procurement*, as principais entidades da NATO que prosseguem atividades são as seguintes:



NSPA - NATO Support and Procurement Agency



NCIA - NATO Communications and Information Agency

8



Allied Command Operations (ACO)



Allied Command Transformation (ACT)



NATO International Staff

Cada uma destas entidades divulga nos seus próprios portais as "business opportunities" e o seu método de processamento de candidaturas.

Neste documento iremos debruçar a nossa análise sobre a NSPA.

Os departamentos de Defesa dos países membros reconhecem a importância das tecnologias de **duplo uso** e a necessidade de as forças militares deterem mecanismos que filtrem e aproveitem o que está disponível no mercado comercial. As tecnologias de dupla utilização, em contexto político e diplomático, são os bens que podem ser utilizados para fins civis e/ou militares. Sempre que possível, a Aliança Atlântica, através das suas agências de *procurement*, opta pela utilização de produtos e tecnologias normalmente usadas na sociedade civil e que também podem ter aplicação militar.

De forma geral, o duplo uso pode referir-se a qualquer bem ou serviço que satisfaça mais de uma proposta a qualquer momento. Desta forma, produtos e tecnologias de elevado custo e que em determinadas circunstâncias serviriam apenas para finalidades civis podem também ser usadas para beneficiar os interesses militares.



#### Introdução à NSPA

A NSPA (NATO Support and Procurement Agency) é uma agência de apoio e suporte às Compras da NATO e reúne, numa única organização, as capacidades de aquisição, logística, de medicina e de infraestrutura, de suporte operacional e de sistemas e serviços para as nações membros da NATO, para autoridades militares da NATO e para outras nações parceiras.

A Agência opera sob as orientações do Conselho do Atlântico Norte. É o órgão executivo da NSPO (NATO Support and Procurement Organisation), da qual todas as 30 nações da NATO são membros. As nações estão representadas no Conselho de Supervisão da NSPO, fornecendo a direção estratégica e a orientação à NSPA, e supervisionando as suas atividades e o seu desempenho.



A Diretora Geral da NSPA é a norte americana Stacy A. Cummings, que assumiu a posição em 2021 e anteriormente ocupava as funções de *Under Secretary of Defense for Acquisition and Sustainment* no governo dos Estados Unidos da América.

#### Missão

A missão da NSPO da NATO é proporcionar a aquisição rápida, eficaz e económica, incluindo a aquisição de armamento; logística; apoio operacional e de sistemas e serviços aos membros da Alianças, autoridades militares da NATO e nações parceiras, individual e coletivamente, em tempo de paz, crise e guerra, com o objetivo de maximizar a capacidade e a flexibilidade das suas forças armadas, contingentes e outras organizações relevantes, dentro da orientação fornecida pelo Conselho, para executar as suas missões. A NSPA é o órgão executivo da NSPO para cumprir sua missão. O objetivo da direção estratégica é orientar a Agência nas suas atividades e desenvolvimentos de negócios para se adequar ao futuro.

#### Visão

Ser uma agência atraente e de atuação rápida, financiada pelo cliente, fornecendo apoio a operações e a exercícios militares, gestão do ciclo de vida, incluindo a aquisição, entrega efetiva e suporte, no 'timing' apropriado, atendendo assim aos requisitos da NATO e colocando as necessidades das nações no centro dos negócios. A NSPA está sediada no Luxemburgo (Capellen), com centros operacionais em França (Versailles), na Hungria (Papa) e na Itália (Sigonella e Taranto). A Agência emprega cerca de 1.550 funcionários e mais de 2.500 contratados nas missões da NATO em todo o mundo.



Os clientes da NSPA são as 30 nações membros da NATO, os comandos e autoridades militares NATO e os países parceiros.



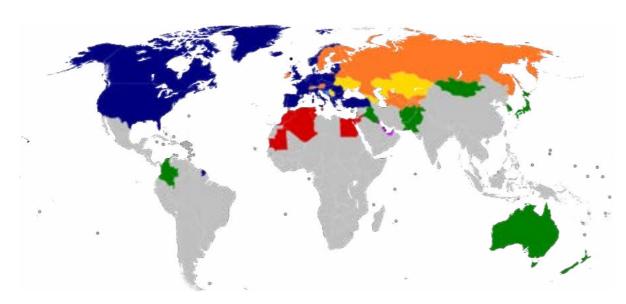




JPAB José Pedro AGUIAR-BRANCO Advogados

A abrangência da presença da NATO e dos países parceiros à escala global demonstra o potencial de criação e dinamização de negócio que a movimentação no ecossistema de *Procurement* da NSPA poderá representar.

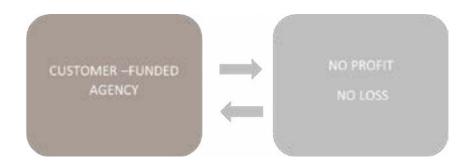
Fig. 1: Os países membros da NATO a azul, os países parceiros com outras cores



A Agência assegura a consolidação e a centralização das funções de gestão logística e permite aos seus clientes a obtenção de economias de escala.

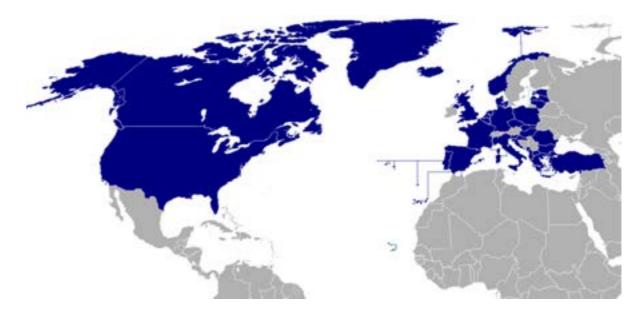


A NSPA é uma agência financiada pelos seus clientes, atuando numa base "no profit - no loss" ("sem lucro - sem prejuízo").



Por norma, apenas as empresas sedeadas nos países membros da NATO podem participar nas atividades de *Procurement* da NSPA. Temos assim claro qual o ambiente concorrencial em que terão que participar as empresas que pretendem fornecer bens e serviços a esta agência.

Fig. 2: Os países membros da NATO a azul



Em dezembro de 2021 o arquivo fonte da NSPA contava com o registo de mais de 60.000 empresas, das quais cerca de 10.000 têm negócios ativos com os clientes da NSPA. A atividade empresarial quase quadruplicou na última década, atingindo um volume de negócios anual médio de 4 mil milhões de euros.

A NSPA adquire bens e serviços militares e bens e serviços de duplo uso.





No que respeita às aquisições de bens e serviços militares que não configuram natureza militar, temos verificado tendência consistente e reiterada em aposta em áreas como construção e engenharia, logística, equipamentos de proteção, containerized facilities, têxteis e vestuário, calçado, saúde, real life support.

Num capítulo mais à frente trataremos de concretizar e dar expressão a esta realidade.

# Como fazer negócio na NSPA

A NSPA oferece a oportunidade de participação nos seus concursos a empresas que obtém o estatuto de "Fornecedor NSPA", estatuto que é um importante diferenciador em qualquer mercado e atualmente um selo do mais alto padrão de qualidade, particularmente para os produtores de bens de duplo uso (civil e militar), que se podem assim distinguir da sua concorrência com uma verdadeira vantagem competitiva.

A NSPA fornece informações antecipadas sobre as potenciais oportunidades de negócio através das suas publicações Future Business Opportunities (FBO) ou Notification of Intent (NoI). Assim que um requisito do cliente estiver pronto para ser pedido, a Agência publicará todas as informações como Request for Proposals (RFP) para permitir que as empresas qualificadas coloquem as suas ofertas.

A informação contida nos pedidos de aquisição identifica o *Estimated Value of the Contract*, que reflete o pagamento à empresa a contratar. O valor total estimado tem 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.

LEVEL 2x8 LEVEL A LEVEL C LEVEL D LEVEL E Condições de aquisição < 10.000 € < 20,000 € < 40,000 € < 80,000 € < 160,000 € >160,000 € Simplified/Informal Procurement Procedures Formal Procurement Procedures Procedimento de aquisição Sealed Bidding or Competitive Proposal Open procedure (not binding - until formal acceptance by supplier) (Binding) Procedure (Quotation) Public Bidding ternational Bidding Formal Bidding Purchasing Card Single Tender Restricted Bidding Restricted Bidding / IFIB / IFIP Requisitos de competição IFB/RFP Programme (PCP) min. 1 licitação min. 3 licitações min. 3 licitações licitações seladas ; licitações seladas / competitivas Instrumento Contratual Purchase Order (PO) Uniform Contract Format Autoridade de Decisão contratual Contracting Officer Contract Award Committee

Fig. 3: Níveis Financeiros da Contratação

Neste documento focaremos a análise em contratos de Financial Level C e seguintes.

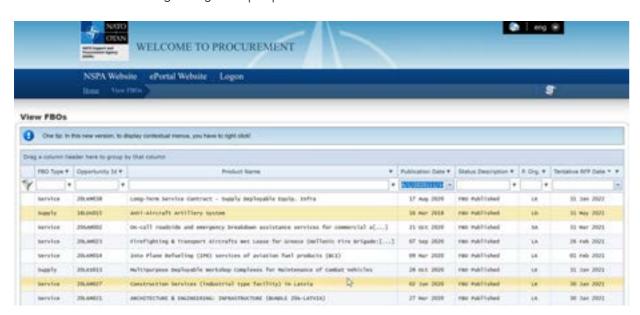
### Future Business Opportunities (FBO)

Prospeção, Estudo e Caraterização da Plataforma de Compras da NATO – NSPA

A NSPA publica como FBO, logo que possível, as oportunidades potenciais e respetivos requisitos com um valor estimado igual ou superior a 80.000 € (Financial Level C e seguintes).



Fig. 4: Página de pesquisa de FBO's no sítio eletrónico da NSPA



As empresas são incentivadas a acompanhar regularmente esta publicação e a manifestar o seu interesse através da plataforma, enviando o e-mail tipo, incluindo qualquer informação que possa ser relevante para a participação na(s) RFP(s) subsequente(s).

Apenas as empresas constantes do diretório da NSPA serão aceites nos concursos, pelo que é importante a confirmação de que cada empresa está efetivamente registada de forma a encontrar uma oportunidade que se adeque às suas capacidades.

Outras oportunidades relevantes, como os "Industry Days" ou os "Requests for Information", são também publicadas como FBO.



No sentido de promover o envolvimento com parceiros de negócio atuais ou futuros, a NSPA organiza os "Industry Days" por país ou em torno de uma especialidade ou domínio específico, onde os participantes recebem informações pontuais sobre oportunidades futuras e tópicos de interesse geral. Estes Eventos são anunciados no site da NSPA (páginas FBO), bem como através de outros canais de comunicação e o atendimento normalmente requer inscrição prévia.

#### Notification of Intent (NOI)

As Notificações de Intenção são a versão das FBO cuja aquisição é regida pelos regulamentos de aquisição da própria NATO (diferentes dos regulamentos da NSPA).

Os requisitos anunciados pela Nol serão disputados entre as empresas nomeadas por cada uma das Nações da NATO com uma "Declaração de Elegibilidade". Desta forma as empresas interessadas são aconselhadas a entrar em contacto com as suas autoridades nacionais.

# Request for Proposals (RFP)

A NSPA publica as *Request for Proposals* (RFPs) com valor estimado igual ou superior ao Financial Level C (≥ 80.000 € em 2020) de forma aberta no seu website:

Fig. 5: Página de pesquisa de RFP's no sítio eletrónico da NSPA

WELCOME TO PROCUREMENT

NSPA Website - ePortal Website - Logons

Itams - Very IUT

View RFP

One fap: In this new version, to deplay contextual memors, you have to right clost

Drog a column header here to group by that column

Coll, Nr. - RPP Trile - P. Ong. - Closing Date - R. Lest Hoddfied Date - Reported to service to servic

Prospeção, Estudo e Caraterização da Plataforma de Compras da NATO – NSPA







#### https://eportal.nspa.nato.int/eProcurement/RFP/PublicRFPList.aspx

O lançamento de cada RFP é acompanhado de uma comunicação em forma de 'cover letter' gerada de forma eletrónica (em formato PDF) que contém:

- As 'timelines' importantes: (i) a data limite para a colocação de dúvidas e questões sobre a proposta, (ii) a data de fecho para a submissão de propostas e (iii) a validade das propostas (em meses);
  - A descrição dos Bens a fornecer ou dos Serviços a prestar;
  - As instruções para a Oferta, nomeadamente:
    - Proposta Técnica
    - 2. Preço
    - Condições de cumprimento contratual ('compliance')
  - Um 'draft' do contrato incluindo Termos e Condições
  - Uma matriz financeira com listagem de todos os itens
  - Outros documentos anexos
  - Um endereço de e-mail para toda a correspondência que respeite a essa RFP

Alguns RFPs só estão acessíveis a partir da conta do fornecedor no eProcurement, após o respetivo login com o seu username, a saber:

- eBid (propostas online)
- Solicitações restritas a empresas pré-selecionadas

# A atividade concursal da NSPA

Por forma a podermos ter um conhecimento pormenorizado de toda a atividade aquisitiva que tem vindo a ser promovida pela plataforma da NSPA, fizemos uma análise detalhada de todos os contratos que estão inseridos na mesma, com particular destaque para o conhecimento da sua natureza, montante e empresas envolvidas.

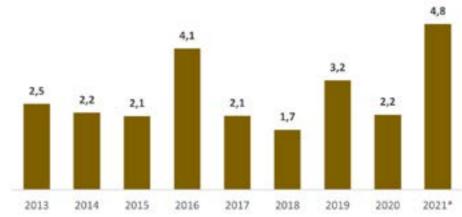
O período da nossa análise centrou-se naquele compreendido entre 2013 e o final do 3º trimestre de 2021. Os contratos analisados foram todos aqueles com um valor estimado igual ou superior a 80.000 € (Financial Level C).

O nosso trabalho identificou a existência de 5.247 contratos, em que estiveram envolvidas 1.917 empresas, provenientes de 45 países.

No período em análise foram adjudicados mais de 25 mil milhões de euros:



Fig. 6: Montantes globais adjudicados pela NSPA (em biliões €)



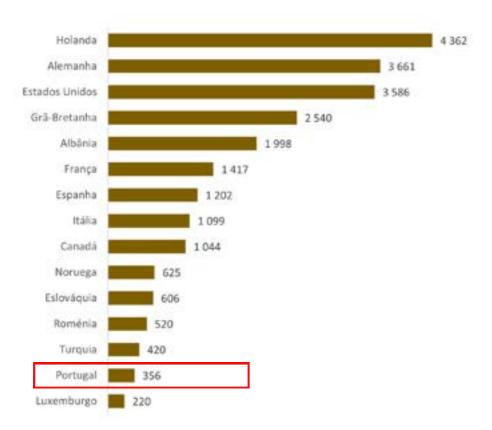
\*inclui o acumulado ao 3° trimestre do ano

A atividade empresarial e o volume de adjudicações (em valor monetário e em número de contratos) praticamente duplicou na última década, atingindo nos últimos 3 anos um Volume de Negócios médio anual de 3,4 mil milhões de euros.

Analisando a origem das empresas fornecedoras, verificamos que os países que ocupam a posição cimeira no top 10, por ordem decrescente de montantes, são a Holanda, a Alemanha, os Estados Unidos da América, a Grã-Bretanha, a Albânia, a França, a Espanha, a Itália, o Canadá e a Noruega.

COMPETE (F2020

Fig. 7: TOP15 dos países com contratos adjudicados pela NSPA (em milhões €)



Fomos, também, olhar mais em detalhe para a performance de cada país ao longo do período em análise, o que resulta exposto na seguinte tabela

Fig. 8: Tabela dos montantes adjudicados por País, em milhões de EUR

Pais	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*	Total
Holanda	371	1.249	3	6	3	24	558	9	2.139	4.362
Alemanha	239	113	553	442	214	569	1.087	183	261	3.661
Estados Unidos	217	193	304	1.388	295	356	411	285	136	3.586
Grã-Bretanha	154	165	519	402	134	135	192	823	14	2.540
Albânia	0	0	0	0	75	1	10	7	1.906	1.998
França	162	81	212	144	403	76	56	147	136	1.417
Espanha	82	55	45	590	69	117	42	131	70	1.202
Itália	108	67	219	112	136	178	137	100	41	1.099
Canadá	948	25	19	1	2	3	20	16	9	1.044
Noruega	17	18	28	434	27	79	8	3	12	625
Eslováquia	3	7	8	225	0	3	59	300	0	606
Roménia	1	10	1	110	335	31	26	5	0	520
Turquia	92	24	72	26	17	36	109	32	12	420
Portugal	1	2	25	15	267	6	17	23	1	356
Luxemburgo	22	47	7	28	6	35	56	14	5	220
Outros ()	74	180	121	178	162	95	388	103	67	1.368
Total	2.492	2.237	2.137	4.099	2.146	1.745	3.176	2.182	4.809	25.022

<sup>\*</sup>inclui o acumulado ao 3° trimestre do ano

Como já referimos anteriormente, a NSPA procede à aquisição de bens e serviços militares e também à aquisição de bens e serviços de duplo uso.

Considerando que o quadro de oportunidades que se poderá colocar à AIMMP se situa ao nível do duplo uso, pareceu-nos importante identificar e classificar os contratos que se inserem nesta categoria, por forma a conhecer a sua expressão, posição relativa e tendência.

Fig. 9: Gráfico dos montantes adjudicados por ano e tipologia de contrato



\*inclui o acumulado ao 3° trimestre do ano

Da análise feita podemos confirmar que há um progressivo aumento da atividade aquisitiva de bens e serviços de duplo uso, havendo até já anos em que esta ultrapassa em volume global de faturação o dos bens militares. Em suma, a NSPA tem seguido um caminho de utilização crescente de produtos e tecnologias normalmente usadas na sociedade civil e que também podem ter aplicação militar.

Como já assinalámos anteriormente, o volume de aquisições no período em análise ascendeu a cerca de 25 mil milhões de euros. Na tabela que se segue, tratámos de classificar os contratos celebrados em função dos bens e serviços a que se reportavam e procedemos à afetação dos mesmos aos anos em que foram celebrados.

Fig. 10: Tabela dos Tipos de Bens e Serviços contratados, em milhões de EUR

Tipo de Bens e Serviços	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*	Total
Combustiveis	7	1.305	29	37	294	30	435	2	4.009	6.147
Aeronaves (tripuladas/não tripuladas)	183	206	312	2.041	767	340	346	513	87	4.795
Armamento e Munições	1.081	177	295	861	421	344	467	541	88	4.272
Logistica	55	28	212	302	91	28	1.113	85	117	2.033
Veiculos (Frota/Carga/Combate)	70	71	572	112	52	179	113	125	257	1.550
Construção, AVAC, O&M, Interiores	144	71	120	78	32	179	134	110	83	951
Equipamento individual protec./segurança/combate	31	83	92	29	21	41	91	472	6	865
Transportes	279	20	23	9	15	326	6	27	1	707
Formação e treino militar	14	36	206	43	25	21	77	42	64	530
Radares	22	10	84	176	19	33	18	58	17	436
Software/Hardware, ciber-segurança	22	70	9	93	60	32	53	77	1	416
Desmilitarização	305	17	14	5	35	2	4	9	5	396
Medicina e Laboratório	5	7	6	125	32	31	88	53	16	363
Embarcações e equipamento naval	104	14	13	23	1	43	138	2	0	337
Contentores (carga/instalações)	5	5	1	23	163	2	7	9	0	216
Geradores, baterias e outras fontes energia	32	12	16	16	18	47	23	24	4	192
Comunicação/rádio-transmissão	15	33	31	20	50	5	2	13	3	172
Consultoria/Engenharia	56	24	33	5	21	6	18	2	6	172
Visão/Identificação/Telescopia/Endoscopia	5	16	13	41	4	19	9	4	14	123
Tendas	17	10	15	21	13	10	9	8	18	121
Maquinação eléctrica/hidráulica e comp. electrónicos	32	13	10	5	9	24	20	6	3	121
Combate Incêndio	8	5	19	38	4	1	3	0	10	87
Cinotecnia	0	2	10	0	1	0	0	0	0	14
Outros Bens e Serviços	1	1	2	0	0	0	0	1	0	6
Total Geral	2.492	2.237	2.137	4.099	2.146	1.745	3.176	2.182	4.809	25.022

<sup>\*</sup>inclui o acumulado ao 3° trimestre do ano

Ao longo do período em análise as empresas portuguesas celebraram contratos com a NSPA no montante global de 356 milhões EUR. No conjunto dos países por referência às empresas fornecedoras, Portugal posiciona-se na 14ª posição (conforme primeiro Gráfico da página 21 deste documento).

As compras realizadas pela NSPA têm vindo a crescer nos últimos anos, tendência que ganha particular relevância ao nível do duplo uso.

No TOP 10 dos setores de atividade que significaram maior volume de compras encontramos já posicionadas 6 áreas de negócios correspondentes a "Duplo Uso":

Fig. 11: Montantes adjudicados ao TOP10 das áreas de negócio de 2013 a 2021

Áreas de Negócio (TOP10)	Total Geral	
Combustíveis	6.147	✓
Aeronaves (tripuladas/não tripuladas)	4.795	
Armamento e Munições	4.272	
Logística	2.033	1
Veículos (Frota/Carga/Combate)	1.550	1
Construção, AVAC, O&M, Interiores	951	1
Equipamento individual protec./segurança/combate	865	1
Transportes	707	1
Formação e treino militar	530	
Radares	436	

<sup>✓</sup> Duplo Uso

#### O Setor das Madeiras e do Mobiliário na NSPA

Os bens e serviços fornecidos pelo setor das Madeiras e do Mobiliário estão presentes numa parte significativa dos contratos adjudicados pela NSPA desde 2013. Da Logística aos Transportes, do Mobiliário à Construção, as madeiras são parte integrante de um número considerável de adjudicações de nível financeiro C ("Financial Level C") e superiores.

Desta forma optámos por abordar a atividade de procurement da NSPA nas áreas onde as madeiras assumem um papel relevante e subdividir em:

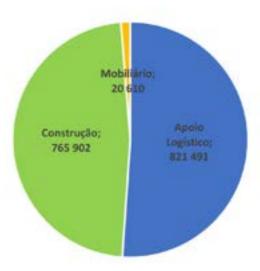
- Construção
- Apoio Logístico
- Mobiliário

O nosso trabalho identificou a existência de 396 contratos, em que estiveram envolvidas 202 empresas, provenientes de 26 países. Para informação mais detalhada pode ser consultado o ficheiro "NSPA\_AIMMP.xlsx" que se junta como Anexo a este documento.

O montante global adjudicado no período em análise (2013-final do 3° trimestre de 2021) ascendeu a cerca de 1,6 mil milhões de euros.

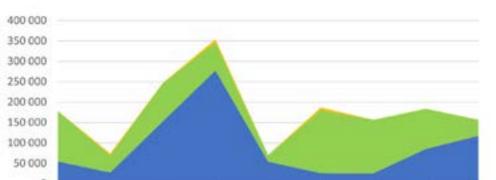
O grosso do volume de negócios respeitou a apoio logístico e a construção.





2020

Tratámos ainda de afetar, para cada área, os contratos pelo ano em que foram celebrados.



2013 2014 2015 2016 2021\*

■ Apoio Logístico ■ Construção ■ Mobiliário

Fig. 13: Evolução das adjudicações nas 3 áreas de negócio referidas supra (milhares €)

Fig. 14: TOP10 dos Países com maiores adjudicações nas 3 áreas de negócio referidas supra (milhares €)

Paises	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*	Total
Itália	56.613	11.780	53.810	49.766	40.604	101.205	2.710	5.854	11.453	333.794
Turquia	53.297	9.915	46.573	18.806	9.495	19.613	71.241	21.912	1.424	252.277
Grã-Bretanha	8.836	739	24.836	131.550	14.132	13.874	2.260	84	2.699	199.009
França	11.541	9.880	0	880	0	511	1.950	60.883	68.022	153.667
Alemanha	2.470	0	100.674	419	2.211	5.047	21.375	4.349	5.888	142,433
Roménia	458	10.455	100	110.240	698	0	0	0	0	121.951
Estados Unidos	0	100	19.359	905	2.491	3.625	0	60.288	0	86.767
Letónia	0	0	0	18.286	0	250	18.549	10.931	4.134	52.150
Espanha	37.508	260	0	4.311	0	3.100	1.570	1.311	109	48.169
Albânia	0	0	0	0	0	717	8.989	6.889	20.233	36.828
Outros	7.413	30.648	2.237	19.032	473	39.077	28.072	11.509	42,497	180.960
Total	178.137	73.779	247.589	354.195	70.103	187.017	156.716	184.010	156.459	1.608.004

# Apoio Logístico

Earny COMPETE P2020

Ao longo da última década, a rede de operações militares da NATO no Atlântico Norte, na Europa Central, no Médio Oriente e no Afeganistão implicou a mobilização e o transporte frequente de armamento e equipamento militar e bens de apoio logístico ou suporte operacional. Os produtos relacionados com o Setor das Madeiras mais utilizados nas operações de mobilização e desmobilização são as caixas de madeira e as paletes.



Fig. 15: Contribuição por País para o volume de adjudicações em Apoio Logístico (milhares €)

Países	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*	Total
Grã-Bretanha	3.735	502	17.743	131.220	13.040	0	2.004	0	2.300	170.544
Roménia	0	10.000	0	110.240	0	0	0	0	0	120.240
Itália	5.533	7.190	36.200	24.725	39.038	2.137	0	4,613	0	119.435
França	3.550	8.608	0	0	0	511	1.950	30.348	68.022	112.988
Alemanha	0	0	80.000	0	0	0	6.628	3.856	5.888	96.372
Estados Unidos	0	0	19.140	554	1.584	3.093	0	46.237	0	70.609
Espanha	37.508	0	0	0	0	0	0	0	0	37,508
Polónia	0	0	0	10.000	0	0	0	0	25.000	35.000
Holanda	0	190	0	0	0	15.000	0	0	107	15.297
Luxemburgo	1.200	150	84	524	190	2.595	7.500	0	2.475	14.718
Rep. Checa	0	0	0	0	0	0	0	0	13.580	13.580
Belgica	0	0	0	0	0	3.000	7.500	0	0	10.500
Dinamarca	3.000	0	0	0	0	0	0	0	0	3.000
Geórgia	0	900	0	0	0	0	0	0	0	900
Canadá	0	0	0	0	177	0	0	172	0	349
Hungria	0	0	212	0	0	0	0	0	0	212
Turquia	0	0	0	153	0	0	0	0	0	153
Afeganistão	0	0	0	85	0	0	0	0	0	85
Total	54.526	27.540	153.379	277.502	54.029	26.335	25.582	85.226	117.373	821.491

Fig. 16: caixas de madeira para transporte de armamento e munições da NATO



Na maioria dos contratos analisados as caixas de madeira têm por função a acomodação para transporte de armamento e munições. Apesar de se tratar de um entre muitos tipos de caixa usada para o transporte, as caixas de madeira são ecológicas, simples de armazenar e fáceis de empilhar e oferecem maior proteção contra os elementos naturais, não sendo boas condutoras de energia, o que é um dos maiores perigos para este tipo de transporte. O maior contrato foi realizado com a empresa **No-Nail Boxes** (Luxemburgo) no valor de 2.500.000 €.

Fig. 17: caixas de madeira "custom made" da No-Nail Boxes para transportes e logística da NATO



Fig. 18: operação logística num C-130 ao serviço da NATO em Campia Turzii, Roménia



Vis-à-vis as vantagens inerentes às caixas, as paletes de madeira para transporte e acomodação de mercadorias são mais acessíveis do que em outros materiais, estão amplamente disponíveis, podem ser reparadas com facilidade, são recicláveis e respondem melhor ao atrito que outros materiais e são amplamente utilizadas nas operações logísticas da NATO. O EPAL - formato europeu standard para paletes - é o formato mais usado.

O maior contrato para a aquisição de paletes de madeira pela NSPA foi realizado com a Palletterie François (Bélgica) no valor de 150.000 €. É necessário ter em conta que os contratos adjudicados pela NSPA nesta área preveem, em grande parte dos casos, um formato de "chave na mão" para levantamento e entrega, pelo que os fornecedores dos serviços de Transporte e Logística também realizam operações de aquisição de paletes.

Fig. 19: Principais fornecedores de caixas e paletes em madeira





Fig. 20: Carregamento enviado pela NATO em Fev/2022 para a Ucrânia, aeroporto de Boryspil



Fig. 21: Paletes de abastecimentos largadas em campo da NATO, Afeganistão





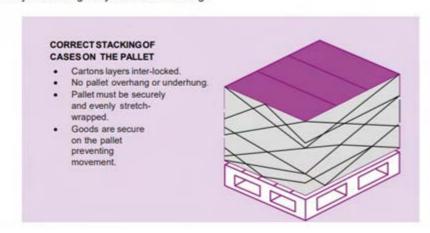




Fig. 22: Recorte do Manual de embalamento da NSPA "Logistic Commodities and Services Transformation(LCST)"

#### PALLET ASSEMBLY

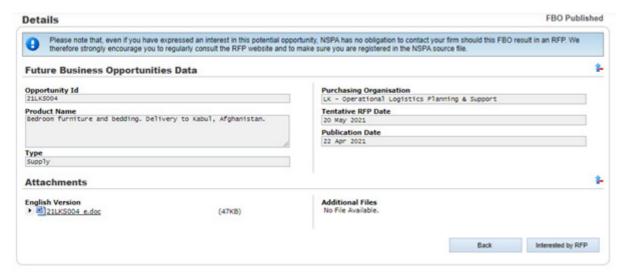
There are some basic requirements for how goods are to be stacked and wrapped on pallets. This is to ensure the pallets are stable and safe to offload from the vehicle and are fit to be put away into the high bay warehouse racking.



#### Mobiliário

A NATO tem vindo a proceder à criação de novas bases militares bem como à renovação de bases já existentes, com principal foco na Europa Central e no Mediterrâneo. As bases militares necessitam de estruturas de apoio como dormitórios, cozinhas e cantinas, escritórios, salas para formação, gabinetes médicos, balneários e armazéns.

Fig. 23: exemplo de uma FBO de Mobiliário publicada na página de eProcurement da NSPA





A título de exemplo, a Opportunity ID 21LKS004 refere uma quantidade estimada dos seguintes itens: "Furniture: two-person bunks = 1.150, Closets = 1.150, Beds 2.300, two-person desks = 182, bookshelves = 26, Bedding sets (Quilts, Pillows, Cover sets) = 2.300".

Fig. 24: Imagem de quarto individual renovado na NATO School, Oberammergau, Alemanha



Fig. 25: Anfiteatro da NATO School, Oberammergau, Alemanha



O investimento em Mobiliário para o completo equipamento das instalações fixas bem como dos acampamentos militares provisórios da NATO ascendeu a 20,6 milhões de euros nos últimos 8 anos.



28

Foram celebrados 28 contratos, em que estiveram envolvidas 16 empresas, provenientes de 8 países.

As empresas originárias de Turquia, Espanha e Itália forneceram 70% do montante global.

Fig. 26: Tabela das Empresas fornecedoras de Mobiliário (milhares €)

EMPRESAS FORNECEDORAS - MOBILIÁRIO	PAÍS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2020	2021*	Total
SUYFA DEFENCE S.L	Espanha	0	0	0	4.195	0	0	0	0	4.195
MAKRO MEKANIK ELEKTRONIK BILISIM SA	Turquia	0	0	0	0	0	3.841	0	0	3.841
METALWAYSRL	Itália	0	2.759	344	0	0	0	611	0	3.714
ACCL HANDELSGESELLSCHAFT MBH	Alemanha	0	0	0	0	0	1.950	0	0	1.950
GT-LINE SRL	Itália	0	0	0	1.395	0	0	0	0	1.395
PROCOMM-MMC	França	566	730	0	0	0	0	0	0	1.296
CP FRANCE	França	0	0	0	880	0	0	0	0	880
OFFICINA AUTOELETTRICA GROSSETANA	Itália	0	0	629	0	0	0	0	0	629
STIMPEX SA	Romėnia	0	455	100	0	0	0	0	0	555
HAWORTH	Alemanha	0	0	0	208	81	96	165	0	551
FEKA INSAAT SANAYI VE TIC AS	Turquia	0	0	0	122	0	403	0	0	526
BLAUWSTOF	Holanda	0	0	0	403	0	0	0	0	403
SKB-EUROPE	Holanda	0	0	0	265	0	0	0	0	265
AFGHAN YAAR CONSTRUCTION COMPANY	Afeganistão	0	0	0	0	0	207	0	0	207
G&G PARTNERS SRL	Itália	0	0	0	0	0	0	103	0	103
LATIF PAMIM LOGESTICS SERVICES	Afeganistão	0	0	0	0	0	0	0	100	100
		566	3.944	1.073	7.468	81	6.498	880	100	20.610

Fig. 27: Renovação de cantina na NATO School, Oberammergau, Alemanha



Fig. 28: Tabela das Empresas fornecedoras de Mobiliário (milhares  $\ensuremath{\varepsilon}$ )



De seguida apresentamos os principais itens relativamente a Mobiliário constantes dos contratos adjudicados pela NSPA para o equipamento das suas instalações, quer novas quer de renovação de antigas:

Fig. 29: Descrição do tipo de Mobiliário adjudicado entre 2013 e 2021

Tipo de Divisão	Mobiliário usual
Dormitórios	camas, armários, secretárias
Cozinhas e cantinas	bancadas, mesas, cadeiras
Escritórios	mesas, cadeiras
Salas de formação	cadeiras desdobráveis ou empilháveis
Gabinetes médicos	mesas, cadeiras, armários, prateleiras
Balneários	cacifos, bancos corridos
Armazéns	estantaria, prateleiras, caixas

### Construção

Sendo a madeira uma das principais matérias-primas utilizadas nas diversas etapas de uma edificação, optámos por analisar o conjunto dos contratos adjudicados pela NSPA cujo âmbito estivesse incluído na área da Construção. O seu uso pode ser temporário, mas também definitivo. As madeiras podem ser usadas em escoramentos e formas, em vigas e pilares, em painéis e soalhos, o que torna relevante a análise dos montantes adjudicados na vertente de construção e renovação das instalações militares da NATO.

O montante global adjudicado no período em análise na área da Construção ascendeu a cerca de 766 milhões de euros.

O nosso trabalho sinalizou a existência de 259 contratos, em que estiveram envolvidas 122 empresas, provenientes de 23 países.

Procurando detalhar a distribuição da verba global por todo o período em análise e por referência a todos os países que viram empresas conquistar contratos, construímos a seguinte tabela:

Fig. 30: Tabela dos Países fornecedores da área da Construção entre 2013 e 2021 (milhares €)

Países	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*	Total
Turquia	53.297	9.915	46.573	18.531	9.495	15.369	71.241	21.912	1.424	247.758
Itália	51.080	1.831	16.637	23.647	1.566	99.068	2.710	527	11.453	208.518
Letónia	0	0	0	18.286	0	250	18.549	10.931	4.134	52.150
Alemanha	2.470	0	20.674	211	2.130	3.000	14.747	328	0	43.560
França	7.425	543	0	0	0	0	0	30.535	0	38.502
Albânia	0	0	0	0	0	717	8.989	6.889	20.233	36.828
Hungria	213	26.731	1.556	4,308	105	0	517	1,640	1.117	36.188
Grã-Bretanha	5.101	237	7.093	329	1.092	13.874	256	84	399	28,465
Estados Unidos	0	100	218	351	907	531	0	14.051	0	16.158
Bulgária	0	0	0	0	0	15.000	0	322	0	15.322
Israel	3.000	0	0	0	0	0	7.810	0	0	10.810
Lituânia	0	0	0	2.004	0	726	216	6.402	0	9.348
Espanha	0	260	0	116	0	3.100	1.570	1.311	109	6.466
Luxemburgo	0	0	300	0	0	0	3,500	270	0	4.070
Rep. Checa	0	2.388	0	825	0	0	0	0	0	3.213
Portugal	0	0	0	0	0	0	0	2.703	0	2.703
Jordánia	0	0	0	0	0	2.364	0	0	0	2.364
Roménia	458	0	0	0	698	0	0	0	0	1.156
Ucrânia	0	0	0	530	0	0	329	0	0	859
Canadá	0	0	0	0	0	0	700	0	0	700
Dinamarca	0	131	0	0	0	185	0	0	0	316
Belgica	0	159	0	0	0	0	0	0	117	275
Afeganistão	0	0	86	87	0	0	0	0	0	173
Total	123.044	42.295	93.137	69.224	15.993	154.184	131.135	97.905	38.986	765.902

Olhando para a origem das empresas fornecedoras, constatamos que o pódio é composto por Turquia, Itália e Letónia.

No período em análise foram celebrados contratos para a área da Construção com 122 empresas. Na tabela seguinte identificamos as empresas com a soma dos montantes de adjudicação mais elevados:

Fig. 31: Top10 das empresas fornecedoras de Construção, em milhares de EUR

Empresas	País	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*	Total
FEKA INSAAT SANAYI VE TIC AS	Turquia	28.817	3.443	8.026	4.390	5.648	1.929	37.283	21.209	0	110.745
ASTALDI SPA	Itália	0	0	0	0	0	58.801	0	0	0	58.801
SI,M.AV, SPA	Itália	50.000	0	0	0	0	0	0	0	0	50.000
OFFICINE MACCAFERRI ITALIA SRL	Itália	0	0	0	0	0	39.401	0	0	0	39,401
ROKETSAN	Turquia	0	0	35.000	0	0	0	0	0	0	35.000
EDILSIDER SPA	Itália	0	0	0	22.931	0	0	0	0	7.984	30.915
LOSBERGER SAS	França	0	0	0	0	0	0	0	30.535	0	30.535
ARCERS LTD	Letónia	0	0	0	15.668	0	0	5.497	2.286	3.877	27.327
KESZ KOZEP EUROPAI EPITO ES	Hungria	0	25.797	0	0	0	0	0	0	0	25.797
YUKSEL INSAAT AS	Turquia	23.086	2.437	0	0	0	0	0	0	0	25.523
Outros	+	21.141	10.618	50.110	26.236	10.345	54.053	88.355	43.875	27.124	331.858
Total		123.044	42.295	93.137	69.224	15.993	154.184	131.135	97.905	38.986	765.902

Os trabalhos de Construção adjudicados através da plataforma da NSPA incluem a construção e renovação de edifícios (onde se incluem edifícios administrativos, escolas, dormitórios, hospitais, ginásios e centros de reabilitação), de campos de desporto e treino militar, de hangares e armazéns, depósitos para armamento, de pontes e viadutos, de pistas para aeronaves, de torres de controlo, de pavimentação de estradas e acessos, de depósitos para combustíveis, de muros e vedações, de abrigos e bunkers, de carreiras de tiro, de estações de tratamento de águas e saneamento, e de casas modulares.



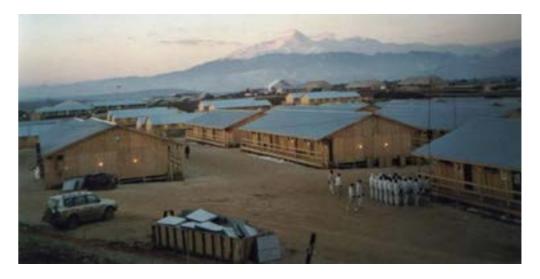


Fig. 33: Centro de Reabilitação de feridos de guerra, Kandahar, Afeganistão



Fig. 34: Hangar da Base Aérea de Siauliai, Lituânia







Fig. 35: Construção de edifícios de apoio às operações, Lituânia



Fig. 36: Nuvem de etiquetas dos descritivos contratuais na Construção na plataforma da NSPA, 2013 a 2021



Fig. 37: Principais fornecedores de Construção da NSPA













### Monitorização de RFP's e FBO's

Conforme já foi referido em capítulo anterior, as empresas devem estar atentas às atualizações publicadas na área de *Procurement* do sítio eletrónico da NSPA:

#### https://www.nspa.nato.int/business/procurement

Esta página contém seis separadores que remetem para outras tantas páginas de detalhe da informação relevante para os membros credenciados, a saber:

- General Information (Informação Geral): esta página contém toda a regulamentação da atividade de procurement, o código de conduta e as políticas de Ética e Integridade da NATO e ainda informação sobre a política de standardização e qualidade contratual.
- Opportunities (Oportunidades): esta será porventura a página mais relevante uma vez que é a partir dela que se fazem os acessos às FBO's, NOI's e RFP's disponíveis a cada momento.
- Vendor Registration (Inscrição dos Fornecedores): página onde as empresas requerem a inscrição como potencial fornecedor da NSPA. O Source File da NSPA é uma base de dados centralizada que contém todos os fornecedores (passados, presentes e potenciais) incluindo o seu desempenho e as suas capacidades, pelo que uma descrição objetiva e detalhada da empresa que se deseja credenciar e das suas capacidades poderá fazer a diferença no momento da decisão da adjudicação de um contrato.
- Industry Info (Informação da Indústria): esta página destina-se a informar os fornecedores e a indústria que existe uma área disponível para o envio de questionários ou dúvidas que os fornecedores possam ter sobre um processo de contratação ou sobre determinado contrato. Nesses casos a NSPA nomeará um oficial para responder a todas as questões colocadas, pessoa que fará a ponte entre a NSPA e os fornecedores.
- Bid Opening & Awards (Abertura de Propostas e Adjudicações): página onde é publicada semanalmente a lista de empresas que apresentaram Propostas antes da data de encerramento para RFP's com valor estimado superior ao Financial Level E (≥ 800.000 EUR em 2020). Além disso são também publicados de forma periódica as listas de contratos adjudicados com valor superior ao Financial Level C (≥ 80.000 EUR em 2020), indicando o objeto do contrato, o valor, o nome do contratante e o seu país de residência.
- Competition Advocate (poderemos traduzir por "Resolução de Litígios"): é a página que apresenta a entidade interna que facilita as relações entre os fornecedores e entidades governamentais e a NSPA, fomentando a partilha de informação e auxiliando na resolução de problemas emergentes da participação nos processos de Procurement. Esta entidade preside, sob as disposições da NSPA, às sessões para resolução de reclamações recebidas da Indústria sobre especificações indevidamente restritivas e outras de adjudicação de pré-contratos implementando procedimentos de resolução de disputas. O Competition Advocate aborda as reclamações com a tónica no tratamento justo e igualitário e na transparência dos processos de Procurement.

Barres Confess #2020

Prospeção, Estudo e Caraterização da Plataforma de Compras da NATO - NSPA



Em suma, num primeiro momento a NSPA lança informações sobre potenciais concursos, processo designado de FBO, incluindo informações relevantes para as empresas registadas participarem num subsequente processo de RFP. De seguida, segue-se a publicação dos referidos Request for Proposals (RFP). Nesta fase apenas as empresas inscritas conseguem aceder, encontrando uma lista dos concursos disponíveis, podendo apresentar a respetiva licitação, se as interessar.

#### Eventos organizados pela NSPA

Os "Industry Days" (ou dias da Indústria) são eventos organizados pela NSPA com o objetivo de promover o envolvimento e o networking entre parceiros de negócio (atuais e potenciais). Os eventos são temáticos e podem ser organizados em função de determinado país ou de uma atividade específica. Os participantes recebem informações sobre oportunidades futuras e tópicos de interesse geral. Os eventos são anunciados no site da NSPA (páginas FBO's) e a participação normalmente requer inscrição prévia.

Os "Industry Days" representam uma oportunidade para as empresas obterem uma melhor compreensão dos processos de aquisição, regras e regulamentos da NSPA e de discutirem oportunidades potenciais de cooperação na gestão do ciclo de vida, suporte ao serviço e suporte às operações.











# Bibliografia

https://www.nato.int/

https://www.nspa.nato.int

https://www.nspa.nato.int/business/procurement

https://www.natoschool.nato.int/

https://www.defesa.gov.pt

https://www.iddportugal.pt/

#### Anexos

Pen drive com Ficheiro:

"NSPA\_AIMMP.xlsx"













Eficiência com Impacto Global

PORTO

Rua José Falcão, 110 4050-315 Porto Portugal

Telefone (+351) 220 122 100 Fax: (+351) 220 122 101

Email: info@jpab.pt

LISBOA

Av. Conde de Valbom, 6 99 1050-083 Lisboa Portugal

Telefone (+351) 213 300 510 Fax: (+351) 213 300 529





JPAB Facebook

Visite www.jpab.pt e registe-se para ter acesso a notícias e eventos relacionados com a atualidade jurídica do seu interesse.







Cofinanciado:





