

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2019/2020



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

***MOVEMENT COORDINATION CENTRE EUROPE. POTENCIALIZAÇÃO
DA CAPACIDADE DE PROJEÇÃO DA MARINHA E DAS FORÇAS
ARMADAS PORTUGUESAS***

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Alexis da Fonseca Vicente
MAJOR, ARTILHARIA**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

***MOVEMENT COORDINATION CENTRE EUROPE.*
POTENCIALIZAÇÃO DA CAPACIDADE DE PROJEÇÃO
DA MARINHA E DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS**

MAJOR, ARTILHARIA Alexis da Fonseca Vicente

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Pedrouços 2020



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

***MOVEMENT COORDINATION CENTRE EUROPE.*
POTENCIALIZAÇÃO DA CAPACIDADE DE PROJEÇÃO
DA MARINHA E DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS**

MAJOR, ARTILHARIA Alexis da Fonseca Vicente

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Orientador: CAPITÃO-DE-FRAGATA FUZILEIRO, Mário Rui Gomes
Tavares

Pedrouços 2020



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Alexis da Fonseca Vicente, declaro por minha honra que o documento intitulado **“*Movement Coordination Centre Europe. Potencialização da capacidade de projeção da Marinha e das Forças Armadas Portuguesas*”** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2019/2020** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas. Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 08 de maio de 2020

Alexis da Fonseca Vicente



Agradecimentos

Em primeiro lugar, ao meu orientador, Capitão-de-fragata Gomes Tavares pelo acompanhamento, serenidade, disponibilidade e vontade em ajudar, mas acima de tudo, pela confiança que me transmitiu.

Ao Diretor de Curso, Capitão-de-mar-e-guerra Carona Jimenez, pela constante preocupação e alertas que foi transmitindo no decurso dos trabalhos, assim como todas as diligências envidadas em prol do curso.

Ao Capitão-Tenente Bernardino, pela constante boa disposição, apoio e opiniões partilhadas no âmbito da abordagem do tema.

Ao Major Vilela da Costa pela paciência e crítica construtiva, assim como o valioso apoio na metodologia, construção do modelo de análise e nas inúmeras solicitações, em particular na revisão dos guiões de entrevistas.

Ao Capitão-de-fragata Ventura Borges, pelo apoio inicial e pela disponibilidade sempre demonstrada ao longo do trabalho, em particular pelo valioso contributo da sua entrevista.

Ao Tenente-Coronel Carlos Morais, pela amizade, apoio e disponibilidade incansável que demonstrou durante todo o processo, assim como, na ajuda em estabelecer ligação com o *Movement Coordination Centre Europe*, a par da entrevista e de toda a informação que gentilmente me disponibilizou.

A todas as entidades entrevistadas, em particular, ao Major Luís Neves e ao Major João Domingues, meus entrevistados nacionais, pela sua atenção e disponibilidade demonstrada em contribuir, mesmo nos momentos de elevado empenhamento motivado pelas tarefas de apoio à atual pandemia.

Ao Tenente-Coronel Marco Paccój, pela ajuda fundamental no contacto aos entrevistados internacionais e na disponibilização de toda a informação de relevo do *Movement Coordination Centre Europe*.

Aos auditores do curso, pela amizade e ânimo que contribuíram para a coesão do curso e, em particular, ao Major Tiago Páscoa, grande amigo e companheiro nas viagens diárias que, com amizade, permitiu discordar e debater ideias, prestando um precioso contributo na revisão do trabalho.

A toda a minha família, em especial, à minha companheira e aos meus filhos que, mesmo perante o cansaço e inerente mau-humor, me forneceram incondicionalmente todo o seu amor e estabilidade familiar necessária.



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento concetual e percurso metodológico	4
2.1. Estado da arte.....	4
2.2. Base concetual	5
2.2.1. Conceitos gerais	5
2.2.2. O Mecanismo SEOS	8
2.3. Metodologia.....	9
2.3.1. Percurso metodológico.....	9
2.3.2. Instrumentos metodológicos	10
3. A adesão de Portugal ao mecanismo SEOS.....	11
3.1. EMGFA	11
3.2. Marinha.....	15
3.3. Exército.....	16
3.4. Força Aérea.....	17
3.5. Síntese conclusiva.....	19
4. O transporte estratégico marítimo e de superfície do MCCE.....	21
4.1. Mecanismo SEOS	22
4.2. Potencialidades identificadas no mecanismo SEOS	25
4.3. Vantagens de integrar cargos na estrutura do MCCE.....	26
4.4. Síntese conclusiva.....	27
5. A experiência dos Estados-Membros do mecanismo SEOS e o caso Nacional	29
5.1. Análise e comparação dos resultados com o caso nacional.....	29
5.1.1. Vantagens do mecanismo	29
5.1.2. Vantagens de integrar elementos na estrutura	31
5.2. Síntese conclusiva.....	32
6. Conclusões	33
Referências bibliográficas	38



Índice de Apêndices

Apêndice A - Universo de entrevistados	Apd A-1
Apêndice B - Modelo de Análise	Apd B-1
Apêndice C - Guião e entrevista ao representante do CCM nacional	Apd C-1
Apêndice D - Guião de Entrevistas nacionais aos especialistas dos ramos	Apd D-1
Apêndice E - Guião de Entrevistas aos CCM internacionais.....	Apd E-1
Apêndice F - Resumo de respostas	Apd F-1

Índice de Figuras

Figura 1 - Esquematização do TE e RSOM	6
Figura 2 - Organograma do CCM.....	12
Figura 3 - Estrutura do MCCE	21
Figura 4 - Esquema dos Estados-Membros do MCCE e integração no SEOS	22
Figura 5 - Número de serviços e tipo de transporte de 2011 a 2020	23
Figura 6 - Balanço dos Estados-Membros de 2011 a 2020	24

Índice de Quadros

Quadro 1 - Atividades do CCM no âmbito da resposta à COVID-19.....	14
Quadro 2 - Modelo de Análise	B-1

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Listagem de contratação de TSup pelo CCOM.....	14
Tabela 2 - Responsabilidades técnicas atuais do CCM	14
Tabela 3 - Listagem de contratação de TSup pelo Exército	16
Tabela 4 - Listagem de contratação de IST pela Força Aérea.....	18
Tabela 5 - Resumo de respostas das entrevistas internacionais (questão 1 a 3).....	24
Tabela 6 - Resumo de respostas das entrevistas internacionais (questão 4).....	25
Tabela 7 - Resumo de respostas das entrevistas internacionais (questão 5).....	27
Tabela 8 - Legenda da simbologia a utilizar nas tabelas de análise	29
Tabela 9 - Listagem dos indicadores de vantagens do mecanismo	29
Tabela 10 - Esquematização comparativa das vantagens do mecanismo.....	30
Tabela 11 - Listagem dos indicadores de vantagens de integrar elementos na estrutura	31



Tabela 12 - Esquematização comparativa das vantagens da integração de elementos na estrutura do MCCE	31
Tabela 13 - Listagem de entidades contactadas.....	Apd A-1
Tabela 14 - Respostas dos especialistas dos ramos das FFAA portuguesas	Apd F-1
Tabela 15 - Respostas dos CCM internacionais	Apd F-4



Resumo

A complexidade da conflitualidade atual, implica um enorme desafio logístico, sobretudo na capacidade de projeção das Forças Armadas, que os Estados nem sempre têm ao seu dispor. Neste âmbito, surgem iniciativas com vista à partilha de meios, assim como a sua gestão partilhada. Dentro deste contexto, surge o *Movement Coordination Centre Europe* que através do mecanismo *Surface Exchange of Services* que operacionaliza os meios de transporte de superfície dos seus Estados-Membros.

Importa identificar a aplicabilidade deste mecanismo no caso português, bem como a forma de potenciar a sua utilização.

Seguindo uma metodologia de raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação qualitativa, foi possível, através de um desenho de estudo de caso, verificar o processo de adesão de Portugal ao mecanismo, assim como a forma de potenciar a sua utilização pelas Forças Armadas.

Foi possível concluir que, o mecanismo compreende uma série de vantagens e soluções, que permitem o recurso a meios de outros países e o acesso a contratos com operadores civis. Portugal, poderá ainda potenciar a utilização do mecanismo, com a aquisição de um navio polivalente logístico, a par do reforço do seu Centro de Controlo de Movimentos.

Assim, preconiza-se que através da reestruturação do Centro de Controlo de Movimentos, bem como a integração de um elemento nacional na estrutura do mecanismo, possa aumentar a eficiência no recurso ao mesmo.

Palavras-chave:

Movement Coordination Centre Europe, Surface Exchange of Services, Transporte Estratégico, Transporte de Superfície, Forças Armadas, Centro de Controlo de Movimentos.



Abstract

The complexity of actual conflicts implies an enormous logistical challenge, especially regarding the Armed Forces capability of strategic transport, which States do not always have at their disposal. In this context, initiatives to share resources, as well as their shared management were created. In this framework emerges the Movement Coordination Centre Europe which, through the Surface Exchange of Services mechanism, operates the Surface Transportation means of its Member States.

Therefore, it is important to identify the applicability of this mechanism in the Portuguese case, as well as how to enhance its use.

Throughout a methodology of inductive approach, based on a qualitative research strategy, it was possible, through a case study design, to verify the process of Portugal's adhesion to the mechanism, as well as the way to enhance its use by the Armed Forces.

It was possible to conclude that the mechanism comprises a series of advantages and solutions, which allow the use of means from other countries, as well as contracts with civil contractors. Portugal may also enhance the use of the mechanism, with the purchase of a Landing Platform Dock vessel type, or by reinforcing its Movement Control Centre.

Thus, it is recommended that through an approach regarding the restructure of the Movement Control Centre, as well as the appliance for a position on the structure of the mechanism, which can enhance its efficiency of use.

Keywords:

Movement Coordination Centre Europe, Surface Exchange of Services, Strategic Transport, Surface Transportation, Armed Forces, Movement Control Centre.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AA	<i>Assembly Area</i>
AC	<i>Additional Costs</i>
ATARES	<i>Air Transport, Air to Air Refuelling, and other Exchanges of Services</i>
AMSCC	<i>Athens Multinational Sealift Coordination Centre</i>
APOE/SPOE	<i>Aerial Port of Embarkation/Sea Port of Embarkation</i>
APOD/SPOD	<i>Aerial Port of Debarkation/Sea Port of Debarkation</i>

C

CCM	Centro de Controlo de Movimentos
CCOM	Comando Conjunto para as Operações Militares
CEMC	Curso de Estado-Maior Conjunto
CIDIUM	Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar
COVID-19	Doença por coronavírus <i>Coronavirus disease 2019</i>

D

DIREC	Direção de Recursos
DROPS	<i>Demountable Rack Offload and Pickup System</i>

E

EDA	<i>European Defence Agency</i>
EE	Entrevista(s) exploratória(s)
EF	<i>Equivalent Factor</i>
END	Elementos Nacionais Destacados
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
ES	Entrevista(s) semiestruturada(s)
EU	União Europeia <i>European Union</i>

F

FFAA	Forças Armadas
FND	Forças Nacionais Destacadas

I

IST	Transporte Terrestre <i>Inland Surface Transport</i>
-----	---



L

lims Metros lineares

Line meters

LPD Navio Polivalente Logístico

Landing Platform Dock

LPM Lei de Programação Militar

M

MCCE *Movement Coordination Centre Europe*

MoU Memorando de Entendimento

Memorandum of Understanding

M&T Movimento e Transporte

N

NATO Organização do Tratado do Atlântico Norte

North Atlantic Treaty Organization

O

OE Objetivo(s) específico(s)

OG Objetivo geral

P

PESCO *Permanent Structured Cooperation*

P&S *Pooling and sharing*

Q

QC Questão central

QD Questão(ões) derivada(s)

R

RCM Resolução do Conselho de Ministros

Ro/Ro *Roll-on/roll-off*

RSOM Receção, Estacionamento e Movimentos

Reception, Staging and Onward Movement

S

SALCC *Strategic Air Lift Coordination Cell*

SALIS *Strategic Air Lift International Solution*

SEOS *Surface Exchange of Services*

SEU *Surface Equivalent Unit*



SGMDN	Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional
SNS	Serviço Nacional de Saúde
ST	Transporte marítimo <i>Sealift Transportation</i>
T	
TA	Acordo Técnico <i>Technical Arrangement</i>
TAer	Transporte aéreo
TE	Transporte estratégico
TII	Trabalho de Investigação Individual
TO	Teatro de Operações
TSup	Transporte de superfície
U	
USA	Estados Unidos da América <i>United States of America</i>



1. Introdução

No atual contexto das operações militares, a complexidade da capacidade para projetar forças e meios para os diversos Teatros de Operações (TO) é um desafio dos Estados e das suas Forças Armadas (FFAA), onde os que possuem capacidade de efetuar essas operações exclusivamente com recursos aos seus próprios meios, são a exceção.

Esta situação de dependência de meios externos, civis ou militares, levaram à procura de soluções dos diversos Estados numa ótica de otimização de recursos através da implementação de conceitos de *pooling and sharing* (P&S) e *smart defence*. Tem vindo a verificar-se, no contexto internacional, a aplicação concreta destas soluções entre Estados, na medida em que o planeamento do emprego de meios de forma partilhada (P&S) ou as soluções para edificação de determinadas capacidades conjuntamente (*smart defence*), permitem reduzir custos e otimizar os meios disponíveis suportar os custos de modo partilhado (Novotný, s.d.; *European Defence Agency* [EDA], 2013).

Relativamente a estas novas soluções, encontramos também no Conceito Estratégico de Defesa Nacional de 2013 a “necessidade de desenvolvimento partilhado de capacidades (*PoolingandSharing*), de forma a responder, simultaneamente, a requisitos nacionais e europeus” através da relação aprofundada entre as estruturas da Defesa Nacional e das FFAA (Resolução do Conselho de Ministros, 2013, pp. 1986-1991). Refere ainda a “necessidade de racionalizar e otimizar a relação entre produto operacional e recursos [...] num quadro de constrangimentos financeiros, não só no plano nacional e europeu, mas também na OTAN, onde se tornou consensual o objetivo de aplicar o conceito de Defesa Inteligente (*SmartDefence*)” (Resolução do Conselho de Ministros, 2013, p. 1991).

Neste novo cenário de conjugação de interesses e de modo cooperativo ou de partilha, encontram-se diversos projetos como o *Strategic Air Lift International Solution* (SALIS¹) e o *Heavy Airlift Wing*² para a sua capacidade de transporte aéreo (Organização do Tratado do Atlântico Norte [NATO³], 2017) e o *Sealift Capability Package*⁴ no âmbito da projeção marítima assentes em contratos de acesso assegurado (NATO, 2014) como é o caso do

¹ Com génese em 2003, atualmente é um consórcio de nove países com acesso a contrato de transporte coletivo que assegura até cinco aeronaves *Antonov AN-124-100* em apoio à NATO e EU com um grau de prontidão de seis a nove dias em situação de crise (NATO, 2020).

² Iniciativa que remonta a 2006 conduzida no âmbito da *smart defence* da NATO, que adquire em 2009 três aeronaves C-17 de gestão partilhada, para conduzir operações a partir da Base Aérea de Pápa, na Hungria (Marposon, 2009).

³ Abreviatura da expressão anglo-saxónica *North Atlantic Treaty Organization*.

⁴ Criado 2002 para superar as lacunas de capacidade de projeção marítima e consiste num consórcio de nove países que financiam o frete de navios do tipo *roll-on/roll-off* (Ro/Ro) (NATO, 2014).



Athens Multinational Sealift Coordination Centre (AMSCC⁵) o qual Portugal integra. Na ótica de melhorar a coordenação e eficiência destas iniciativas são criados centros que agregam essas capacidades por tipologia, como o *European Airlift Centre* e o *Sealift Coordination Centre*, que posteriormente acabam por se fundir e dão origem ao *Movement Coordination Centre Europe* (MCCE) em 2007 (MCCE, 2018).

Também no âmbito da União Europeia (EU⁶) se assiste ao desenvolver de diversas capacidades de forma conjunta, quer através de projetos ligados aos meios e sistemas, quer pela integração das linhas de comunicação (Cooperação Estruturada Permanente [PESCO⁷], n.d.). Neste último ponto, salienta-se o projeto europeu para a mobilidade militar no âmbito da PESCO, conduzida pela EDA (EDA, 2018). Este projeto, prevê a utilização de parte dos 6,5 mil milhões de euros alocados ao instrumento *Connecting Europe*, no investimento para melhoramento de estruturas de duplo uso e na agilização dos movimentos de forças militares (Cravinho, 2019, p. 5).

Neste contexto, importa compreender as necessidades de transporte estratégico (TE) das FFAA e a forma de as garantir, seja através dos seus meios orgânicos ou pelo recurso a mecanismos bem como o modo ótimo da sua utilização com vista à máxima rentabilização dos recursos, nunca esquecendo a salvaguarda dos interesses nacionais e dos imperativos de resposta operacional.

Este Trabalho de Investigação Individual (TII) tem como seu objeto de estudo o mecanismo *Surface Exchange of Services* (SEOS), inserido no MCCE, e encontra-se delimitado em três domínios (Santos & Lima, 2019, p. 42): (i) tempo, definido pelo período compreendido entre 2016, aquando da adesão de Portugal ao MCCE, e a atualidade; (ii) espaço, restringido aos meios de transporte de superfície em benefício das FFAA portuguesas; e (iii) conteúdo, centrando-se na capacidade de TE para projeção de forças e meios.

O objetivo geral (OG) desta investigação é analisar a aplicabilidade do mecanismo SEOS como suporte às FFAA portuguesas e identificar propostas para potenciar a sua utilização através do Centro de Controlo de Movimentos (CCM) e dos Ramos. Para tal foram elencados dois objetivos específicos (OE):

⁵ Estabelecido em 2004 pelo Ministério da Defesa grego, é uma parceria multinacional que assenta em contratos com operadores civis, para garantir apoio ao TE marítimo (AMSCC, s.d.).

⁶ *European Union*.

⁷ *Permanent Structured Cooperation*.



- OE1: Analisar a realidade nacional e compreender como o Estado-Maior-General das FFAA (EMGFA) e os 3 Ramos preveem utilizar o mecanismo SEOS através do CCM.
- OE2: Analisar a realidade internacional dos Estados-Membros do mecanismo SEOS e compreender de que modo os países utilizam o mecanismo SEOS do MCCE.

Foi formulada a seguinte questão central (QC) de modo a identificar a problemática em estudo e permitir alcançar o OG definido: Como é que as FFAA portuguesas podem beneficiar do mecanismo SEOS, em prol da sua capacidade de projeção estratégica e que alterações podem ser adotadas, para potenciar a sua utilização, fruto da experiência nacional e dos outros Estados-Membros do mecanismo?

Com vista a responder à QC, foram formuladas duas questões derivadas (QD) que se constituem como linhas de orientação da investigação:

- QD 1: De que forma as capacidades do mecanismo SEOS podem ser aproveitadas pelo EMGFA e pelos Ramos das FFAA através do CCM e quais as potencialidades e vulnerabilidades do mecanismo?
- QD 2: Como é que os Estados-Membros do MCCE que aderiram ou procuram aderir ao mecanismo SEOS potencializam o seu modelo de funcionamento?

Ao nível da estrutura do trabalho foi adotada uma organização com três fases distintas que compreendem: (i) introdução; (ii) o corpo do trabalho dividido em quatro capítulos, cada um contendo uma breve síntese conclusiva; e (iii) conclusões. O corpo do trabalho compreende um primeiro capítulo destina-se à revisão de literatura, base conceptual e metodologia aplicada na investigação. O segundo capítulo, foi reservado para a análise do caso nacional e da opinião dos especialistas dos diversos Ramos, no processo de adesão ao mecanismo SEOS. No seguimento, o terceiro capítulo aborda a perspetiva dos especialistas dos CCM internacionais e das potencialidades e vantagens do mecanismo em análise. Segue-se o capítulo destinado à análise de resultados e comparação das perceções dos especialistas nacionais com as elencadas pelos especialistas internacionais. Por último, são apresentadas as conclusões, agregando os principais aspetos elencados nas sínteses conclusivas, respondendo à QC e apresentado as limitações encontradas, assim como recomendações para futuras investigações a desenvolver.



2. Enquadramento concetual e percurso metodológico

O presente estudo encontra-se inserido no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) e ao nível do seu enquadramento encontra-se no domínio de investigação dos Elementos Nucleares das Ciências Militares, na área das Operações Militares e subárea da Logística Militar (Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar [CIDIUM], s.d.).

O presente capítulo aborda de seguida o Estado da Arte, um quadro conceptual base para a investigação assim como o problema em estudo e o modelo de análise adotado.

2.1. Estado da arte

No decurso da fase exploratória, foi efetuada uma revisão preliminar de literatura com vista a obter uma visão atual da problemática em análise, assim como os principais projetos em curso no âmbito da aquisição de meios de TE militar, bem como na adesão de Portugal ao mecanismo SEOS de modo a complementar as opções de transporte no âmbito do P&S. Foram conduzidas posteriormente entrevistas exploratórias ao especialista do EMGFA, o Tenente-Coronel Carlos Morais e ao especialista da Marinha, o Capitão-de-Fragata Ventura Borges, no sentido de identificar a problemática em análise, permitindo compreender o processo de utilização do mecanismo em benefício das diversas missões das FFAA e da Marinha. Destas entrevistas, sublinha-se que ambos os entrevistados apontaram para o papel de complementaridade do mecanismo e a necessidade de autonomia de projeção estratégica em meios para fazer face à tipologia das diversas missões de interesse nacional e para as quais devem existir capacidade de resposta rápida permanente para assegurar a sua execução em caso de saturação dos meios dos operadores civis ou quando a sua natureza assim o exija.

Da análise efetuada aos estudos científicos, em contexto militar, neste âmbito, encontraram-se três trabalhos.

Em 2015, no âmbito do Curso de Promoção a Oficial General, foi realizado pelo Capitão-de-mar-e-guerra José Favinha um TII subordinado ao tema “Estudo prospetivo sobre as capacidades de projeção militar”. Como principais conclusões o autor identificou as lacunas ao nível da capacidade de projeção marítima e aérea nacional face ao nível de ambição, tendo abordado o recurso a mecanismos complementares onde se incluiu o MCCE. Foi também identificado que a Lei de Programação Militar (LPM), em vigor à data, não dispunha de meios de projeção estratégicos marítimos e aéreos inscritos (Favinha, 2016).

Em 2018, foi elaborado um TII pela Major Susana Pinto, no âmbito do CEMC, intitulado “Aproveitamento das capacidades de TE de forças militares proporcionado pelo



Movement Coordination Centre Europe”. A autora concluiu que a adesão ao MCCE agiliza a capacidade de TE nacional na medida em que, concomitantemente com outras modalidades de ação para efetuar a projeção de forças militares, passou a integrar o processo de planeamento dos Ramos em coordenação com o CCM do Comando Conjunto para as Operações Militares (CCOM) (Pinto, 2018).

Já em 2019, enquadrado no CEMC foi realizado um TII pelo Capitão-tenente Pedro Pereira intitulado “A importância dos transportes na logística militar”. Como conclusões foi identificado o potencial do CCM como órgão central na otimização das soluções de transporte, providenciando alternativas às soluções convencionais. No entanto, foi também salientada a necessidade deste centro carecer de uma ligação estreita com os Ramos de modo a permitir otimizar os meios disponíveis (Pereira, 2019).

Contudo, não foi identificado qualquer trabalho de investigação que versasse o mecanismo SEOS, a sua implementação e a potencialização na capacidade de projeção da Marinha e das FFAA. Torna-se assim pertinente analisar a aplicabilidade do mecanismo no caso português como suporte às FFAA, assim como a identificação de possíveis formas de potenciar essa utilização através do CCM e dos Ramos das FFAA, tendo por base as experiências nacionais e internacionais.

2.2. Base concetual

Seguidamente serão enunciados e detalhados os conceitos nucleares de modo a contribuir para a melhor compreensão do trabalho e da problemática em estudo assim como atribuir o rigor necessário à investigação.

Considerando a natureza internacional da iniciativa em estudo, a sua especificidade técnica e a área em que se insere, foi assumida a opção de não recorrer a traduções livres de expressões que não tenham equivalência em português, assim como a adoção das abreviaturas derivadas do anglo-saxónico contidas nos documentos originais.

2.2.1. Conceitos gerais

De modo a facilitar a compreensão do tema, importa analisar o conceito de Logística. Para tal, será considerada a definição que se encontra na Publicação Doutrinária do Exército 4.00 e que se encontra alinhada com a definição da NATO (2018, pp. 1-1), sendo que “**Logística** é a ciência do planeamento e da execução de movimentos e sustentação de forças” (Exército Português, 2013, pp. 2-3). Dada a diversidade de tarefas necessárias executar ao nível logístico, elas foram agrupadas em áreas por afinidade e que convergem para a mesma finalidade, designadas por funções logísticas, que são: “Reabastecimento; Movimentos e



Transporte; Manutenção; Apoio Sanitário; Infraestruturas; Aquisição, Contratação e Alienação; e Serviços” (Exército Português, 2013, pp. 5-1)

O objeto de estudo versa a função logística Movimento e Transporte (M&T), que é definido como:

[...] o planeamento, a direção e o controlo dos meios de transporte e necessidades a estes associados, com o objetivo de deslocar pessoal, material e abastecimentos para um determinado local, em tempo e nas quantidades desejadas, nas necessárias condições de operacionalidade e da forma mais económica, tendo em vista a satisfação operacional da missão. (Exército Português, 2013, pp. 5-1, 5-2)

Antes de detalhar a atividade de Receção, Estacionamento e Movimentos (RSOM⁸), importa definir **TE**, que segundo a NATO (2013b, pp. 2-1) consiste no deslocamento (independentemente da responsabilidade do movimento) entre quatro pontos: ponto de origem – ponto de embarque (APOE/SPOE⁹) – ponto de desembarque (APOD/SPOD¹⁰) – destino final (AA¹¹).

Como **RSOM**, o Exército (2013, pp. 7-3) define as atividades de como o “processo de projeção de forças, incluindo pessoal, material e abastecimentos, desde a sua chegada aos pontos de desembarque até ao seu destino final no TO”, encontrando-se esta a definição alinhada com a da NATO (2013a, pp. 1-4), esquematizada na Figura 1, juntamente com a definição anterior.

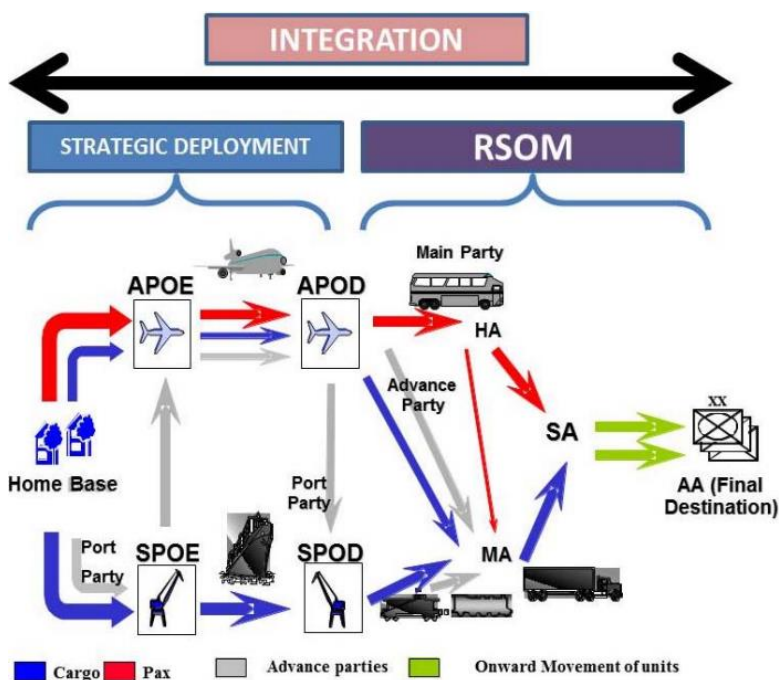


Figura 1 - Esquematização do TE e RSOM

Fonte: NATO (2013a).

⁸ Reception, Staging and Onward Movement.

⁹ Aerial Port of Embarkation/Sea Port of Embarkation.

¹⁰ Aerial Port of Debarkation/Sea Port of Debarkation.

¹¹ Assembly Area.



Para a presente investigação o objeto de estudo encontra-se delimitado ao **Transporte de Superfície** (TSup), que segundo o dicionário de *Cambridge* é definido como o movimento de pessoas ou bens por estrada, via férrea ou navio (Cambridge University Press, 2020). Esta definição exprime o conceito base do mecanismo SEOS, mas importa detalhar este tipo de transporte em dois grupos nos quais o mecanismo se subdivide: (i) Transporte Marítimo (ST¹²) e (ii) Transporte Terrestre (IST¹³).

Com base na análise dos TSup, verificou-se que o **ST** comporta exclusivamente os meios de transporte marítimos, que podem ser militares ou contratados a empresas civis, e não inclui qualquer meio de transporte fluvial (MCCE, 2018).

Por outro lado e de acordo com a NATO (2003, pp. 3-5), o **IST** compreende a utilização de uma multiplicidade de meios de deslocamento, nomeadamente os rodoviários, ferroviários e de transporte fluvial (*Inland Waterways*) (MCCE, 2018). Atualmente a NATO já não define conjuntamente este tipo de transporte, mas sim em separado por cada meio de que o compõe (rodoviário, ferroviário e fluvial), apesar de continuar a existir, para efeitos de planeamento, apenas um Grupo de Transporte IST (NATO, 2013b).

A grande complexidade e existência do apoio logístico atual assenta, na sua maioria, em acordos, que são a ferramenta que permite garantir a cooperação e coordenação em todo o espectro das operações logísticas entre vários países e entre civis e militares (NATO, 2018, pp. 1-2). Estes acordos, considerando o nível a que são estabelecidos podem ser principalmente de três tipos: (i) Memorandos de Entendimento (MoU¹⁴) ao nível político; (ii) Acordos técnicos (TA¹⁵) ao nível operacional; e os (iii) *Joint Implementation Agreement* ao nível tático (NATO, 2012, p. 110).

Importa ainda definir e diferenciar dois conceitos nucleares:

- **P&S** – definido pela EDA (2013) como um conceito europeu que se refere a iniciativas e projetos liderados por Estados para aumentar a colaboração nas capacidades militares;
- **Smart defence** – conceito introduzido pela NATO em 2010 para responder aos desafios económicos que os países aliados atravessavam (Byers, 2015, p. 13). Trata-se de uma iniciativa que encoraja os países aliados a cooperar, desenvolver, adquirir e manter capacidades militares ao encontro dos atuais problemas securitários

¹² *Sealift Transportation.*

¹³ *Inland Surface Transport.*

¹⁴ *Memorandum of Understanding.*

¹⁵ *Technical Arrangement.*



(NATO, 2015) de modo cooperativo para geração de capacidades de defesa modernas com melhor rácio custo-eficiência e de um modo coerente (NATO, 2017). Visa trabalhar em estreita cooperação com a Indústria de Defesa assim como a criação de um enquadramento para as relações de cooperação com a EU através da EDA (Domecq, 2019)

2.2.2. O Mecanismo SEOS

O mecanismo SEOS surge em 2011 com a assinatura de um TA entre os Reinos da Dinamarca, Holanda, Noruega e a Grã-Bretanha, que fornece uma estrutura para facilitar o apoio mútuo no campo do transporte de superfície para atividades militares por meio da troca de serviços em vez de pagamentos financeiros (MCCE, 2018).

A troca de serviços baseia-se no *Surface Equivalent Unit* (SEU), que é a representação do custo relativo à utilização de uma viatura de transporte de contentores de 20 pés (ou a sua equivalência), numa distância de 100 km, e tem por base a utilização de uma viatura *Demountable Rack Offload and Pickup System* (DROPS) (SEOS MCCE Projet Team, 2010). A equivalência mencionada pode também ser considerada, na vez da viatura DROPS, o transporte de: (i) 38 m³; (ii) 6,06 metros lineares (lims)¹⁶; (iii) 10 ton; ou (iv) 16 passageiros (SEOS MCCE Projet Team, 2010).

O acesso às ofertas de transporte do mecanismo, ou a solicitação de um pedido específico, processa-se através de um formulário tipificado enviado por via eletrónica, sem qualquer custo administrativo ou de processamento associado (MCCE, 2018).

Considerando as variações dos custos de operação dos diversos meios, em particular dos meios navais, as nações podem efetuar um estudo e considerar um fator de conversão para os meios que colocam ao dispor do MCCE, designado por *Equivalent Factor* (EF) (SEOS MCCE Projet Team, 2010, p. 8).

Existem ainda um outro conceito para cálculo dos serviços que importa detalhar, designado por *Additional Costs* (AC) e que representa os custos relacionados com o transporte de uma carga em particular, como por exemplo um transporte que necessite de contratação de uma grua para o manuseamento ou de outro equipamento ou requisito específico (SEOS MCCE Projet Team, 2010, p. 19).

¹⁶ *Line meters*. Medida de referência utilizada nos navios que compreende a razão entre o comprimento da carga em metros pelo número de convés e pela largura padrão das faixas (2,5 m) (Fraia, s.d.).



2.3. Metodologia

A presente investigação foi desenvolvida de acordo com um modelo de raciocínio indutivo, tendo como “ponto de partida a observação de factos particulares” (Santos & Lima, 2019, p. 18), não obstante de existir já a base teórica para a aplicação do mecanismo em questão, visto ser em tudo idêntica à do mecanismo *Air Transport, Air to Air Refuelling, and other Exchanges of Services* (ATARES), já implementado. Desta forma, pretende-se investigar o modelo já existente e colocado em prática por diversos países e verificar a aplicabilidade à realidade nacional. Para tal, assentará num desenho de pesquisa de estudo de caso, onde se pretende “recolher informação detalhada sobre uma única unidade de estudo, podendo essa unidade ser o indivíduo, a comunidade ou até mesmo a nação” (Santos & Lima, 2019, p. 36). Considerando que em estudos anteriores foi usado o desenho de pesquisa comparativo, mas que o presente objeto de estudo ainda não está implementado em Portugal (adesão ao mecanismo em curso), optou-se pelo desenho de estudo de caso com “caráter analítico, questionando uma determinada situação e confrontando-a com as teorias existentes” (Santos & Lima, 2019, p. 37).

Desta forma, será adotada uma estratégia de investigação qualitativa, onde se pretende enfatizar as palavras, em detrimento da quantificação, na coleção e análise dos dados (Bryman, 2012, p. 380).

Nessa perspetiva, através da recolha de dados de diferentes fontes e de entrevistas semiestruturadas, pretende-se identificar elementos que contribuem para uma melhor compreensão da problemática em estudo.

2.3.1. Percurso metodológico

O percurso metodológico seguido nesta investigação compreende três fases distintas: (i) exploratória, (ii) analítica e (iii) conclusiva.

Na fase exploratória, efetuou-se pesquisa documental de diversas fontes e realizaram-se entrevistas exploratórias (EE), que permitiram identificar o estado da arte, os estudos já elaborados na área e as principais conclusões, assim como, definir o objeto de estudo, a sua delimitação e formulação do OG e OE. Foram também definidos, o procedimento metodológico e o modelo de análise (Apêndice A) a aplicar na investigação.

Na fase analítica, foi dada continuidade à pesquisa documental, de modo a refinar o produto da fase anterior, bem como iniciada a recolha da informação, a condução de entrevistas semiestruturadas (ES), de modo a permitir aprofundar a temática e efetuar uma análise entre a realidade nacional e a internacional.



No final, através da fase conclusiva, apresentou-se uma análise e discussão dos resultados, dando resposta à QC, retirando conclusões que permitiram identificar limitações à investigação e formular contributos, recomendações e sugestões para futuras investigações.

2.3.2. Instrumentos metodológicos

Os instrumentos de recolha utilizados assentaram na recolha de dados de duas formas: análise documental e entrevistas semiestruturadas.

Relativamente à análise documental esta baseia-se nos documentos enquadrantes das realidades – nacional e internacional – dos TII já elaborados na área e nos produtos provenientes das entidades oficiais, também nessas dimensões.

No segundo método, foram conduzidas ES ao universo de entrevistados identificados no Apêndice B, “onde já existe um guião com um conjunto de tópicos ou perguntas para abordar na entrevista” (Santos & Lima, 2019, p. 29). Estas, têm a finalidade recolher os contributos dos especialistas na área do CCM nacional dos Ramos na utilização do mecanismo, como a nível internacional, na análise da relação dos CCM internacionais com o MCCE e no modo como potenciam o mecanismo SEOS. Para o efeito foi estruturada uma entrevista única para o CCM (Apêndice C) que contém as devidas respostas fornecidas, assim como um guião próprio para os Ramos (Apêndice D) e outro para os especialistas internacionais (Apêndice E). Das entrevistas aos Ramos e aos especialistas internacionais, as respostas foram condensadas no Apêndice F.



3. A adesão de Portugal ao mecanismo SEOS

Enquadrado nas iniciativas *smart defence* e P&S, Portugal integra três destas soluções com vista a colmatar lacunas ao nível do TE quer em meios próprios, quer na escassez desses mesmos meios no mercado civil. Como tal, verifica-se a adesão e participação em iniciativas multinacionais de TE, nomeadamente nos centros de coordenação AMCCS e no MCCE, que conta com um contrato de acesso assegurado para navios através de um *Multinational Implementation Agreement* (MDN, 2019).

Integrado no MCCE, o mecanismo ATARES constitui-se como um sistema que permite efetuar troca de serviços entre os seus Estados-Membros que não envolve pagamento monetário, facilitando deste modo o processo aquisitivo de transporte aéreo (TAer) ao qual Portugal aderiu em 02 de maio de 2016 (MDN, 2019).

Também integrado neste centro de coordenação existe a iniciativa SEOS, que funciona de modo homólogo ao ATARES, mas destina-se a TSup (MCCE, 2018), onde Portugal se encontra em processo de adesão. Nesse processo, o CCOM (2019), emitiu parecer positivo, elencando como vantagens que essa adesão não tem custos associados, a facilidade de acesso aos TSup e a possibilidade de ser usado para projeção de forças para os Países Bálticos e África.

Ao nível do TAer verifica-se um avanço significativo com o anúncio da aquisição das aeronaves C-390 *Millennium*, sendo referido como um dos projetos estruturantes da LPM (Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional [SGMDN], 2019).

Quanto ao ST, encontra-se inscrita a aquisição de um Navio Polivalente Logístico (LPD¹⁷) através da LPM (SGMDN, 2018; Governo da República Portuguesa, 2018). Importa referir que já esteve programada a aquisição desta capacidade em anteriores LPM, mas que fruto da necessidade de intervenção de ajuda externa acabou por ser suspenso o projeto em 2011 (Julião, 2011). Foi, contudo, adquirido o projeto do LPD (semelhante aos navios espanhóis da classe *Galícia*) no seguimento da reprivatização dos Estaleiros Navais de Viana do Castelo (Favinha, 2016).

3.1. EMGFA

Após a adesão de Portugal em 2010 ao MCCE, foi identificada a necessidade de criar uma estrutura com a capacidade potenciar as iniciativas a que Portugal pertencia assim como estabelecer ligação aos Ramos relativamente ao mecanismo ATARES (Direção de Recursos [DIREC], 2017). Não deixa, no entanto, de se notar que a proposta de criação visa somente

¹⁷ *Landing Platform Dock.*



uma estrutura “prevendo uma dotação mínima de pessoal em acumulação de funções” (DIREC, 2017, p. 6) espelhada na Figura 2, ao invés dos homólogos europeus com estruturas substancialmente maiores e inerentemente com maiores competências e responsabilidades conforme verificado por Pereira (2019) e realçado pelo Adjunto de Logística do CCM (C. Morais, entrevista por *email*, 22 de abril de 2020).

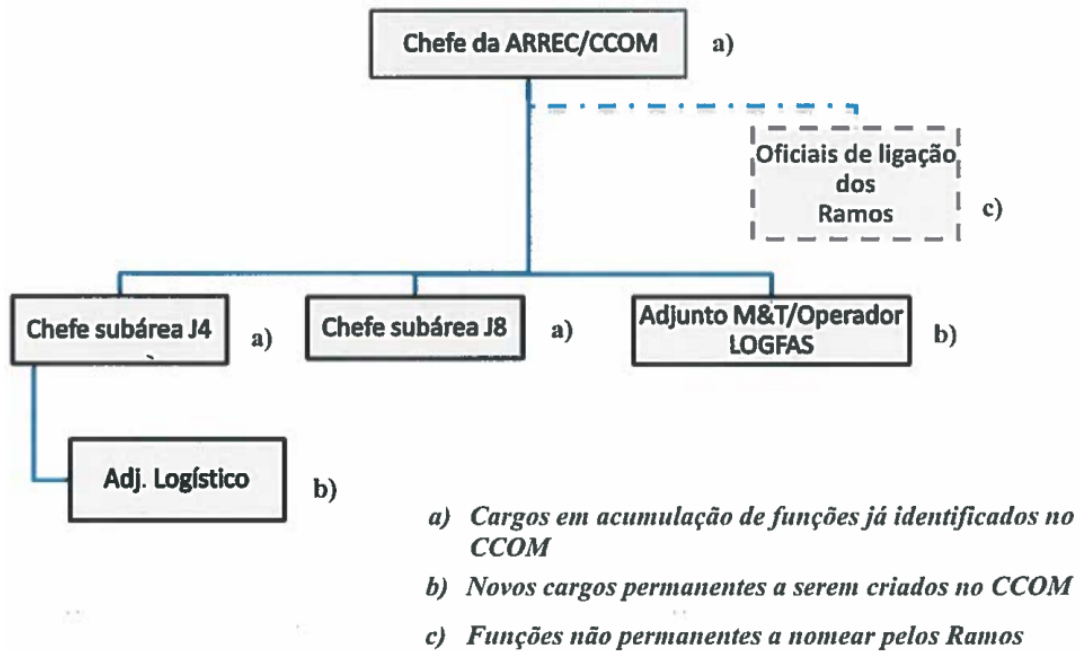


Figura 2 - Organograma do CCM

Fonte: DIREC (2017).

Na informação emitida pelo CCOM (2019), verifica-se que a adesão ao mecanismo é vantajosa para uma logística devidamente programada e para movimentos que não necessitem de rapidez na projeção, através de um processo de requisição do serviço simplificado comparativamente ao modelo de contratação pública. É também referido por C. Morais (*op. cit.*) que essa adesão permite aumentar substancialmente os meios que Portugal poderá ter ao seu dispor através do MCCE, deixando apenas de usufruir de meios aéreos e passando a poder contar com a possibilidade de utilizar meios terrestres e marítimos.

Segundo J. Vacas (*email*, 14 de abril de 2020), já havia sido coligida uma resposta, no início de abril de 2020, destinada à Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional e que colocava à consideração a integração de EF e AC no TA (EMGFA, 2020). Esses fatores, encontram-se quantificados na proposta de adesão ao mecanismo SEOS elaborado pela DIREC, considerando os contributos do Exército ao nível dos custos associados assim como outros respeitantes à tipologia dos transportes e serviços a incluir no TA, elencados pela Marinha e Força Aérea (DIREC, 2020).



Apesar da localização periférica de Portugal ser apontada como desvantagem em prol do mecanismo ATARES, no caso do SEOS pode ser uma vantagem, considerando a atuação das Forças Nacionais Destacadas (FND) e Elementos Nacionais Destacados (END) dos Países Bálticos até aos TO em África (DIREC, 2020). Também C. Morais (*op. cit.*) aponta que a localização de Portugal pode inclusive constituir-se como ponto logístico para a Europa, tendo como fulcro o meio marítimo, quer para os TO no Mediterrâneo como em África, sendo que apenas percebe essa vantagem geográfica para o ST. Acrescenta que, os serviços que Portugal poderá fornecer em termos IST deverão ocorrer de forma integrada com base nos ST e que nesse âmbito seria importante encontrar parcerias com empresas civis, estabelecendo protocolos e acordos que possam permitir vantagem competitiva (C. Morais, *op. cit.*).

Apesar de ainda não integrar o mecanismo SEOS, Portugal tem assento dos diversos *fora* do MCCE, organizando inclusive duas reuniões (ST e IST) em 2019 (MCCE, 2019). C. Morais (*op. cit.*) refere que, nesse âmbito, o CCM constituiu-se como órgão de coordenação desde a preparação, execução e apoio logístico para os diversos apoios aos participantes nomeadamente:

- Deslocação para o local das reuniões que contou com o apoio do Exército em autocarro e condutor;
- Deslocamentos a eventos oficiais decorrentes das reuniões;
- Transporte dos participantes aeroporto-hotel.

À semelhança de outros casos, refere que pode ser utilizado aquele tipo de serviços no âmbito de exercícios e outras atividades, posteriormente convertidos em SEU e usados para balancear a conta corrente ou eventualmente reconvertidos em ATARES (C. Morais, *op. cit.*). Para este efeito realça também a importância da aquisição do LPD que se constituiu como uma mais valia para Portugal no mecanismo SEOS (C. Morais, *op. cit.*).

Na contratação de meios de TSup, C. Morais (*op. cit.*) salienta que são os Ramos das FFAA que detêm a responsabilidade da sustentação logística e movimentação das forças, sendo que, à semelhança do que acontece com o mecanismo ATARES em que o CCOM se estabelece como intermediário das ofertas, pode no SEOS efetuar o mesmo papel no aconselhamento e procura de soluções alternativas e relembra duas contratações ocorridas em 2019 e detalhadas na Tabela 1.



Tabela 1 - Listagem de contratação de TSup pelo CCOM

Ano	Origem-Destino	Meio	Atividade	Observações
2019	França-Holanda	Rodoviário	Transporte de material de apoio da Força Aérea no âmbito do <i>Fighter Weapons Instructor Training</i>	Acordo com FFAA Dinamarquesas
2019	Moçambique-Portugal	Marítimo	Retração do material da FRI usado em apoio ao furacão <i>Idai</i>	Aquisição contratual a empresa civil

C. Morais (*op. cit.*) salienta também como exemplo das potencialidades do CCM a coordenação dos TSup na recente atuação em resposta à pandemia causada pela doença por coronavírus (COVID-19¹⁸) onde elenca as principais atividades desenvolvidas, explanadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Atividades do CCM no âmbito da resposta à COVID-19

Âmbito	Atividade
Execução M&T	Responsável pela coordenação da receção, transporte e entrega das doações ao SNS.
Planeamento de M&T	Centralização da informação referente aos meios rodoviários do EMGFA e dos Ramos de modo a permitir alocar aos pedidos de transporte gerais aos pedidos de apoio de transporte efetuados pelo Serviço Nacional de Saúde (SNS).
	Conjuntamente com a DIREC, centralização da disponibilidade de ambulâncias do EMGFA em resposta aos pedidos de transporte específicos do SNS.
	Preparação para gerir os transportes de material para o SNS que sejam entregues por via aérea, efetuando atividades RSOM com entrega por todo o país.
	Preparação para articular os transportes das FFAA no transporte dos doentes com COVID-19 provenientes de lares para os centros de acolhimento e vice-versa com os pacientes curados.

No entanto, de acordo com a “dotação mínima de pessoal em acumulação de funções” do CCM (DIREC, 2017), a organização apresentada na Figura 2 e a investigação de Pereira (2019), verifica que a estrutura adotada é reduzida para que possa assumir maiores responsabilidades ao nível da sua atuação. Confirmando o subdimensionamento apontado por Pereira (2019), C. Morais (*op. cit.*), refere o CCM português como o mais pequeno que conhece, contando apenas dois elementos permanentes para a execução de várias tarefas de cariz técnico, elencadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Responsabilidades técnicas atuais do CCM

Âmbito	Atividade
NATO	Elaboração e compilação dos <i>Detailed Deployment Plans</i> das forças nacionais integrantes da <i>NATO Response Force</i> e da <i>Very High Readiness Joint Task Force</i> .
MCCE	Coordenações de transportes, manutenção da conta corrente e disponibilização das ofertas de transporte.
PESCO	Aconselhamento técnico no âmbito da Mobilidade Militar.
Acordos Bilaterais	Cooperação e coordenação com o <i>Mando de Operaciones</i> (congénere espanhol do CCOM) para transporte de material para os TO.

¹⁸ *Coronavirus disease 2019.*



Resposta a casos pontuais, como o caso da projeção da FRI para Moçambique ou o caso atual para retração de militares portugueses, espanhóis e brasileiros da República Centro-Africana (RCA) num voo da Força Aérea.

Acrescenta que decorre o processo de aprovação para uma nova orgânica com um total de cinco elementos, sendo que a robustez de um CCM permite, à semelhança de outros países, concentrar todos os movimentos de forças num local único dotado de especialistas de todos os Ramos, diminuindo os custos devido ao efeito de escala (C. Morais, *op. cit.*).

Por último sublinha que apesar de todos os Estados-Membros terem acesso à informação, na sua perceção os Estados-Membros que integram a estrutura do MCCE são tecnicamente mais proficientes na utilização do mecanismo e conhecedores do seu funcionamento e procedimentos (C. Morais, *op. cit.*). No seu entender, Portugal deveria ocupar um cargo em comissão de serviço na estrutura do MCCE num período nunca inferior a um ano e que a experiência acumulada devesse ser aplicada em seguida no CCM do CCOM (C. Morais, *op. cit.*).

3.2. Marinha

Uma das maiores vantagens de Portugal para a integração no mecanismo SEOS será a aquisição do LPD, conforme referido por C. Morais (*op. cit.*) e também referido pelo Ministro da Defesa Nacional, que incluiu a possível aquisição de um meio em segunda mão (Jornal de Notícias, 2019). A importância do LPD, foi expressa pelo Almirante Chefe de Estado-Maior da Armada, afirmando que o "grande instrumento de projeção das forças armadas portuguesas é este navio" (Lusa, 2019). Esta aquisição é também, na opinião de V. Borges (entrevista por *email*, 10 de abril de 2020), uma forma equilibrar a balança no seio da adesão ao mecanismo e, eventualmente, contribuir para a presença nacional noutros cenários de forma regular.

Relativamente ao TSup a Marinha recorre à contratação de meios sempre que identifica a necessidade de complementar os meios de que dispõe, tendo sido apontado por V. Borges (*op. cit.*) os casos particulares de 2018 e 2019 da participação de uma Força de Fuzileiros na Letónia, sendo que a contratação de meios foi efetuada diretamente pela Marinha, sem recurso ao apoio do CCM.

Apesar da atuação autónoma da Marinha nos casos apontados, V. Borges (*op. cit.*) encontra benefícios na adesão ao mecanismo SEOS sendo que defende que essa adesão deverá ser feita de modo conjunto e considerando os meios nacionais disponíveis assim como as exigências atuais de padronização e compatibilidade de meios e procedimentos,



considerando o recurso ao mecanismo a ponderar em situações futuras. Detalhando os benefícios divide-os em duas categorias:

- Diretos: De natureza económica decorrentes das oportunidades que o mecanismo possa oferecer face às necessidades e da simplicidade de requisição em comparação ao processo de contratação pública.
- Indiretos: Possibilidade de adquirir contributos para a interoperabilidade e, por inerência, conhecimento e experiência por integrar uma iniciativa de natureza internacional.

No entanto V. Borges (*op. cit.*), elenca, como inconveniente do mecanismo, a dependência do planeamento externo dos meios de transporte ao nível das datas disponíveis. Segundo V. Borges (*op. cit.*), esta situação, pode originar uma possível indisponibilidade crítica desses meios, no período compreendido entre a projeção e retração, que, em última instância, pode inviabilizar a aceitação da oferta.

3.3. Exército

No processo de adesão ao mecanismo SEOS, o Exército elaborou as tabelas relativas aos AC e EF a integrar o TA, nomeadamente (DIREC, 2020, p. 7):

- Custos associados a combustível, manutenção, despesas de transporte, aluguer de contentores, operações de *handling*, comunicações, bem como portagens e taxas.
- Equivalências e capacidades de autocarros (27 e 50 lugares) e plataformas de transporte (50 e 70 tons).

Neste âmbito J. Domingues (entrevista por *email*, 27 de abril de 2020) refere que o Exército dispõe de alguns meios de transporte rodoviários que podem ser usados em prol do mecanismo SEOS (autocarros e camiões-trator com plataformas de carga). Contudo, alerta para a reduzida quantidade desses meios e a necessária compatibilização com as missões do Exército (J. Domingues, *op. cit.*). Algumas destas capacidades têm-se verificado nos transportes conduzidos em apoio ao SNS no atual cenário de pandemia (Aleixo, 2020).

No âmbito da contratação de meios civis para o transporte de forças, são elencados diversos e de natureza distinta (Tabela 3), sendo para tal conduzido o necessário processo contratual de aquisição em vigor por parte da estrutura do Comando da Logística (J. Domingues, *op. cit.*).

Tabela 3 - Listagem de contratação de TSup pelo Exército

Ano	Destino	Meio contratado	Atividade
2016	Espanha	Rodoviário	Exercício Bilateral
2016	Lituânia	Marítimo	Exercício Multilateral
2017	Espanha	Rodoviário	Exercício Bilateral



2017	Espanha	Rodoviário	Exercício Bilateral
2017	Lituânia	Rodoviário	Exercício Multilateral
2017	Kosovo	Marítimo	Retração de FND
2019	Portugal	Ferrovário	Exercício <i>Orion</i>

É referido também por J. Domingues (*op. cit.*) que face aos compromissos e obrigações ao nível do TE, nomeadamente encargos, conforme enunciado por Scheffer (2005), aliado à falta de meios próprios para essa mesma projeção, o mecanismo SEOS pode apresentar soluções vantajosas:

- Maior facilidade e rapidez na requisição do serviço face à morosidade e burocracia da contratação pública no mercado civil.
- Propostas com custos possivelmente inferiores aos de mercado, nomeadamente através de transporte em espaço sobranche dos meios de outros Estados-Membros.

No entanto são salientados por J. Domingues (*op. cit.*) alguns inconvenientes a que o mecanismo pode não conseguir responder:

- A posição periférica de Portugal na Europa, que pode não dispor de muitas ofertas por limitar a partilha de meios de transporte de outros países e da capacidade sobranche.
- Pode implicar a necessidade de adaptar as necessidades de transporte às ofertas, o que pode não se tornar prático ou não se revelar adequado.
- Eventuais encargos decorrentes do posicionamento da carga nos portos/terminais de embarque/carregamento, da contratação de operações de estiva e o pagamento de outros custos associados a operações portuárias.

Quanto à dimensão do CCM nacional J. Domingues (*op. cit.*) partilha a opinião de que o CCM desempenha um papel, sobretudo, de ligação às organizações, no âmbito do TE e que atualmente a sua estrutura é adequada às necessidades dos Ramos, em concreto do Exército. No entanto, refere que para potenciar a sua utilização e desempenho, seria necessário dotar este organismo com os meios humanos e financeiros adequados à sua ação permitindo, assim, que efetuasse o planeamento de movimentos de TE em coordenação com o Ramos, bem como a sua operacionalização/concretização (J. Domingues, *op. cit.*).

3.4. Força Aérea

No caso português, a Força Aérea detém a experiência no fornecimento de serviços ao MCCE, sendo esta a responsável pela compensação de todo o débito gerado, ficando o Ramo requisitante do serviço, com o ónus de efetuar o seu pagamento à semelhança dos procedimentos para os transportes das FND (DIREC, 2017, p. 6). No processo de adesão ao



mecanismo SEOS, a Força Aérea reforça a necessidade de atender à situação periférica nacional e do potencial para “gerar créditos que permitam compensar, num limite de tempo considerado razoável, os débitos gerados quando do pedido de serviço de TSup para satisfação das necessidades nacionais”, fruto da experiência que detém no mecanismo ATARES (DIREC, 2020, p. 6).

No caso do TSup, L. Neves (entrevista por *email*, 20 de março de 2020) refere a contratação de meios IST para missões no âmbito da NATO, detalhado na Tabela 4, para transporte de material e equipamento pesado e volumoso de apoio e manutenção da(s) aeronave(s) F-16. Menciona que, não foi solicitado apoio do CCM para qualquer destes transportes por se tratar de uma FND e, inerentemente, uma responsabilidade da própria Força Aérea (L. Neves, *op. cit.*). Excetuou-se o transporte França-Holanda em 2019, no qual C. Morais (*op. cit.*) referiu que o CCM facilitou a cooperação entre as FFAA dinamarquesas e a Força Aérea, à semelhança do que decorreria no âmbito do mecanismo SEOS, sendo o mesmo confirmado por L. Neves (*op. cit.*) que apontou a necessidade de recorrer a contratação por indisponibilidade momentânea de efetuar esse transporte via aérea por meios próprios.

Tabela 4 - Listagem de contratação de IST pela Força Aérea

Ano	Destino	Atividade
2016	Lituânia	<i>Baltic Air Policing</i>
2017	Roménia	<i>Assurance Measures</i>
2018	Lituânia	<i>Baltic Air Policing</i>
2019	Polónia	<i>Assurance Measures</i>
2019	França	<i>NATO Tiger Meet</i>
2019	Holanda	<i>Fighter Weapons Instructor Training</i>

Na perspetiva de L. Neves (*op. cit.*), o mecanismo SEOS, será vantajoso, dado tratar-se de uma parceria entre FFAA, que facilita o tratamento de material militar, assegura alguma garantia numa ótica de segurança bem como pode representar uma redução dos custos associados ao transporte.

Apesar do reequipamento da Força Aérea em meios aéreos, com os C-390 já em fase de produção (Magalhães, 2020), L. Neves (*op. cit.*), antevê dificuldades em incluir meios IST da Força Aérea em prol do mecanismo SEOS indicando o envelhecimento do parque automóvel existente, dimensionado para as operações diárias, com uma renovação que tem ocorrido numa política de racionalização, sendo corrente abater mais viaturas que as adquiridas.

No entanto, para a Força Aérea este mecanismo, poderá funcionar como uma versão de contratação de horas ou de compensação com serviços para o mecanismo ATARES ou



outros (L. Neves, *op. cit.*). Esta perceção vai ao encontro da proposta enunciada pela Força Aérea explanada na informação de adesão ao mecanismo SEOS onde prevê a “definição da tipologia de meios de TSup das FFAA a disponibilizar para o mecanismo, incluindo os serviços prestados por empresas de transitários” (DIREC, 2020, p. 6), podendo neste caso incluir a utilização de contratos existentes, conforme também apontado por C. Morais (*op. cit.*).

À semelhança de V. Borges (*op. cit.*), também L. Neves (*op.cit.*) aponta o fator de disponibilidade do material crítico para a atividade operacional diária podendo as soluções apresentadas pelo mecanismo não se revelarem adequadas em termos das datas de transporte disponíveis, sendo que na sua perceção, a utilização de soluções do mecanismo será sempre mais vantajosa através de meios IST em detrimento dos ST.

Com a adesão ao mecanismo, L. Neves (*op.cit.*) identifica a importância do CCM como órgão de apoio de modo a concentrar as necessidades dos três Ramos e encontrar as melhores soluções, referindo que, no seu entender, para que se possa potenciar a utilização do mecanismo SEOS o efetivo atual do CCM revela-se reduzido.

3.5. Síntese conclusiva

De um modo geral, foi possível verificar que os especialistas a nível nacional identificaram essencialmente as mesmas capacidades e limitações referentes ao contributo que Portugal poderá colocar ao dispor do mecanismo SEOS. No entanto o Exército elencou os meios IST de que dispõe atualmente, tendo elaborado inclusive os AC e EF associados aos mesmos de modo a poderem ser integrados no TA de adesão ao mecanismo. Foi também referido pelos especialistas do CCM e da Marinha a possibilidade de utilização de uma plataforma LPD como forma de equilibrar a balança na oferta nacional. Já ao nível do EMGFA, DIREC e CCM, assim como a Força Aérea é incluída a possibilidade de poder complementar a oferta nacional com outro tipo de solução como a de disponibilização de contratos que Portugal tenha acesso e possam apresentar vantagens a outros Estados-Membros do mecanismo. Outra vantagem é a da possibilidade de efetuar troca de créditos entre os mecanismos ATARES e SEOS, de modo a equilibrar a conta corrente.

Mas também nas ofertas fornecidas pelo mecanismo se verificaram algumas vantagens especialmente relacionadas com a facilidade de requisição de serviços, o facto de não acarretar custos de adesão, o aumento de oferta disponível e a possibilidade de redução dos custos, decorrente da possível utilização de espaço sobranete de outras FFAA, assim como a segurança do material durante o transporte.



São, contudo, referidos inconvenientes, em particular no que se refere à disponibilidade do material face ao tempo de transporte e possível necessidade de pré-posicionamento, assim como os custos associados a esse tipo de operação e a possibilidade de ofertas desadequadas que possam implicar reajustamento do planeamento face aos interesses nacionais.

A generalidade dos entrevistados, confirmaram existir uma resposta adequada dentro das responsabilidades que assume. No entanto, referem que será necessário um reforço da estrutura, para que possua capacidade de planeamento e execução do TE de todos os Ramos, potenciando desse modo a utilização do SEOS, com possível redução de custos associada dado o efeito de escala.

Considera-se assim respondida a QD1.



4. O transporte estratégico de superfície do MCCE

Conforme abordado anteriormente o MCCE surge como uma iniciativa no âmbito da P&S e *smart defence* que permite aos Estados-Membros melhorar a coordenação dos diversos projetos já existentes, facilitando desta forma o acesso aos diversos meios disponíveis (MCCE, 2020, p. 3). Dentro da sua estrutura (Figura 3) existem 32 cargos que podem ser ocupados quer por militares ou civis pelos Estados-Membros e 7 a ativar quando necessário e ocupar temporariamente durante esse período (MCCE, 2020, p. 6). A Célula de coordenação do TAer (SALCC¹⁹), encontra-se coo-localizada na sala de operações do MCCE e visa operacionalizar e gerir a solução SALIS (SALCC, s.d.).

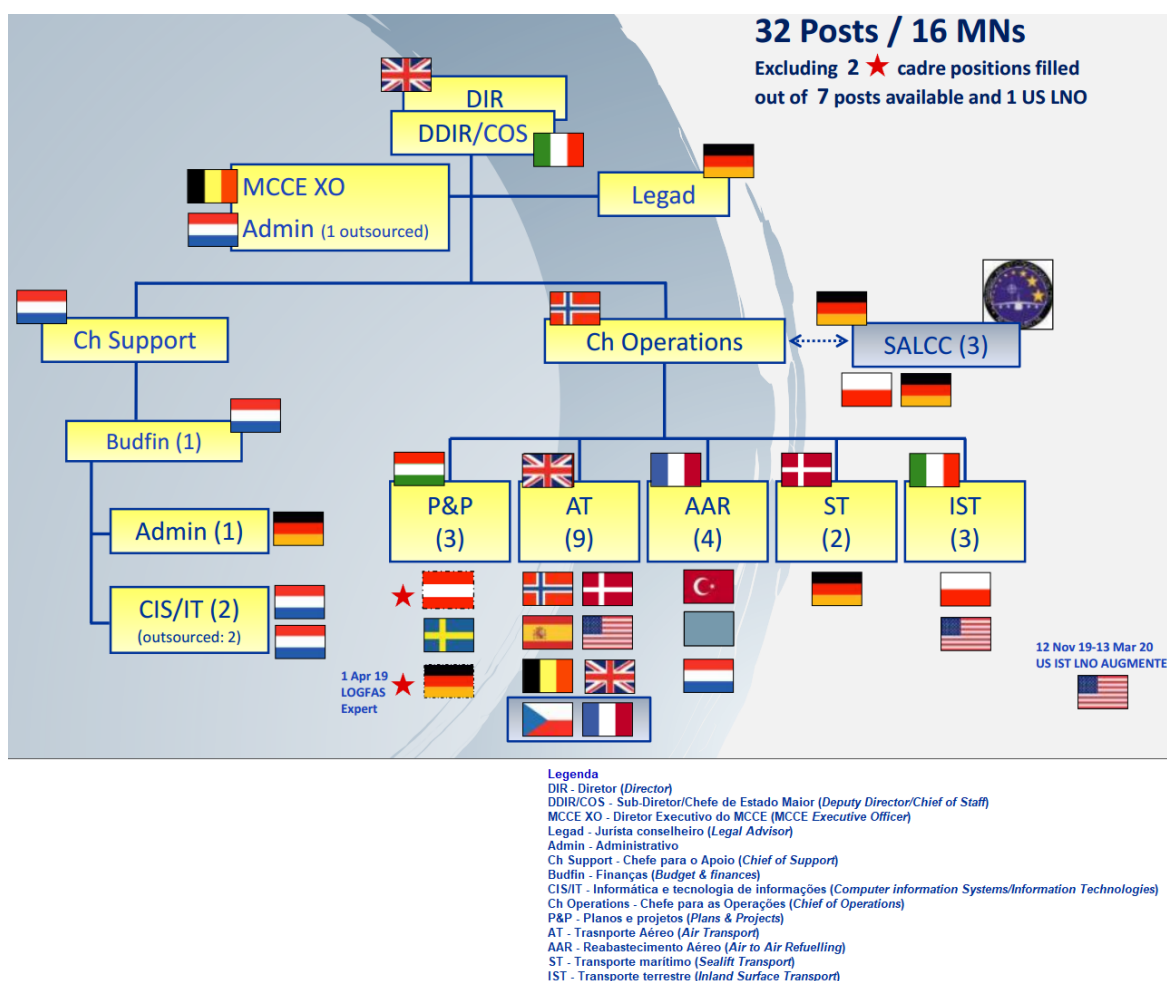


Figura 3 - Estrutura do MCCE

Fonte: adaptado de M. Paccój (email de 23 de março de 2020).

¹⁹ Strategic Air Lift Coordination Cell.



4.1. Mecanismo SEOS

Dentro da célula de operações do MCCE, encontram-se as várias células divididas por tipologia de transporte, sendo que no âmbito do mecanismo SEOS encontram-se duas células principais de coordenação a de ST e a de IST (MCCE, 2020).

Ambas têm um efetivo reduzido (2 e 3 elementos respetivamente) face às células destinadas às operações aéreas e visam sobretudo a coordenação e otimização dos meios das diversas nações, incluindo meios próprios ou contratados, emitindo uma listagem de possibilidades regularmente (MCCE, 2020, p. 9).

Apesar da adesão ao mecanismo SEOS não ter custos associados aos Estados-Membros do MCCE, apenas 23 aderiram, conforme espelhado na Figura 4, sendo que seis aderiram entre 2018 e 2019 e dois já enviaram informação para adesão (Portugal e Eslovénia) assim como os Estados Unidos da América (USA²⁰) que manifestaram interesse em aderir ao mecanismo, conforme documento de atualização do SEOS fornecido por C. Morais (*op. cit.*).

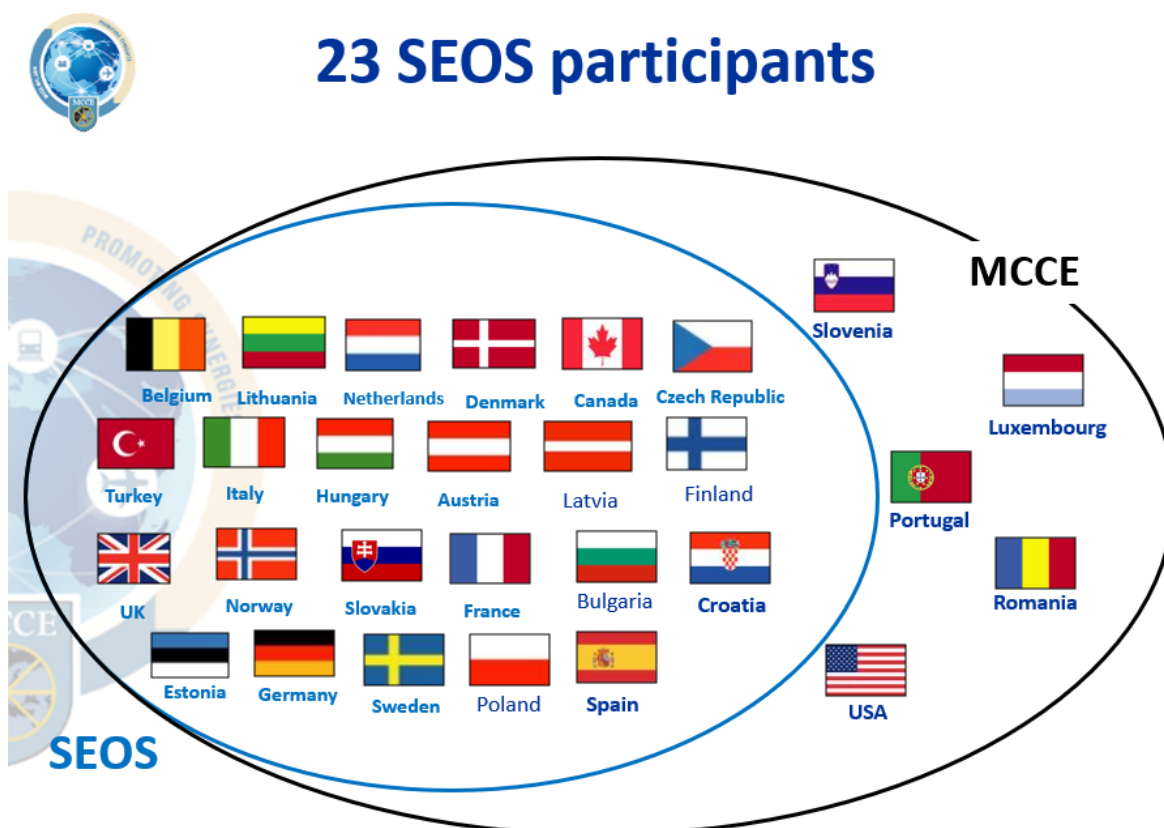


Figura 4 - Esquema dos Estados-Membros do MCCE e integração no SEOS

Fonte: C. Morais (*op. cit.*)

²⁰ United States of America.



A utilização do mecanismo tem vindo a aumentar desde a sua criação, sendo que o mesmo apenas se iniciou com quatro dos Estados-Membros do MCCE em 2011 e teve apenas uma troca de serviços nesse ano, registando um aumento progressivo nos anos seguintes, com o maior número de trocas de serviço a ser atingido no ano de 2019, conforme se retira da Figura 5 (M. Paccoj, *op. cit.*). É possível confirmar também que a maioria dessas trocas ocorrem através de meios IST, sendo que o ST teve o maior valor em 2012 (no decorrer do segundo ano do mecanismo) e apenas voltou a ter uma utilização expressiva em 2017, sendo inferior desde 2018 a 2020, apresentando, no entanto, uma tendência crescente (M. Paccoj, *op. cit.*).



Figura 5 - Número de serviços e tipo de transporte de 2011 a 2020


Fonte: M. Paccoj (*op. cit.*).

Para melhor esquematizar as respostas fornecidas, foram construídas diversas tabelas por áreas apresentando um resumo sintético das respostas fornecidas, associando ao respetivo entrevistado e ao Estado a que pertencem de modo a facilitar a compreensão e análise.

Da amostra dos entrevistados ao nível internacional, apresentada na Tabela 5, foi possível obter um universo bastante diverso integrando dois dos Estados-Membros fundadores (Dinamarca e Holanda), quatro que aderiram nos últimos dois anos (Letónia, Canadá, Polónia e República Checa). Desta amostra constam os USA que já manifestaram interesse em aderir conforme refere T. Malik (entrevista por *email*, 02 de abril de 2020).



Tabela 5 - Resumo de respostas das entrevistas internacionais (questão 1 a 3)

	E2 	E3 	E4 	E5 	E6 	E7 	E8 	E10 	E11 	E12 
Ano de adesão	2012	2013	-	2018	2018	2018	2018	2011	2015	2011
N.º de serviços SEOS utilizados	5	2	-	0	1	2	2	n.d.	1	23
Necessidade de contratação civil	S (3)	N	S	S	-	S	N	S	S	N

Dos dados fornecidos pelos entrevistados verifica-se que os maiores utilizadores são os membros mais antigos do mecanismo, com a Holanda a utilizar 23 transportes, que conforme detalha S. Alberts (entrevista por *email*, 14 de abril de 2020) a maioria no âmbito de exercícios através de meios IST dos países do centro da Europa. Este valor é confirmado através dos dados fornecidos pelo Chefe da Célula IST do MCCE facilmente identificável na Figura 6. Por outro lado, apesar de não detalhar o número de serviços contratados, R. Pedersen (entrevista por *email*, 10 de abril de 2020) indica a utilização do mecanismo em operações de sustentação, sobretudo no transporte IST nas ligações entre terminais aéreos e os destinos finais.

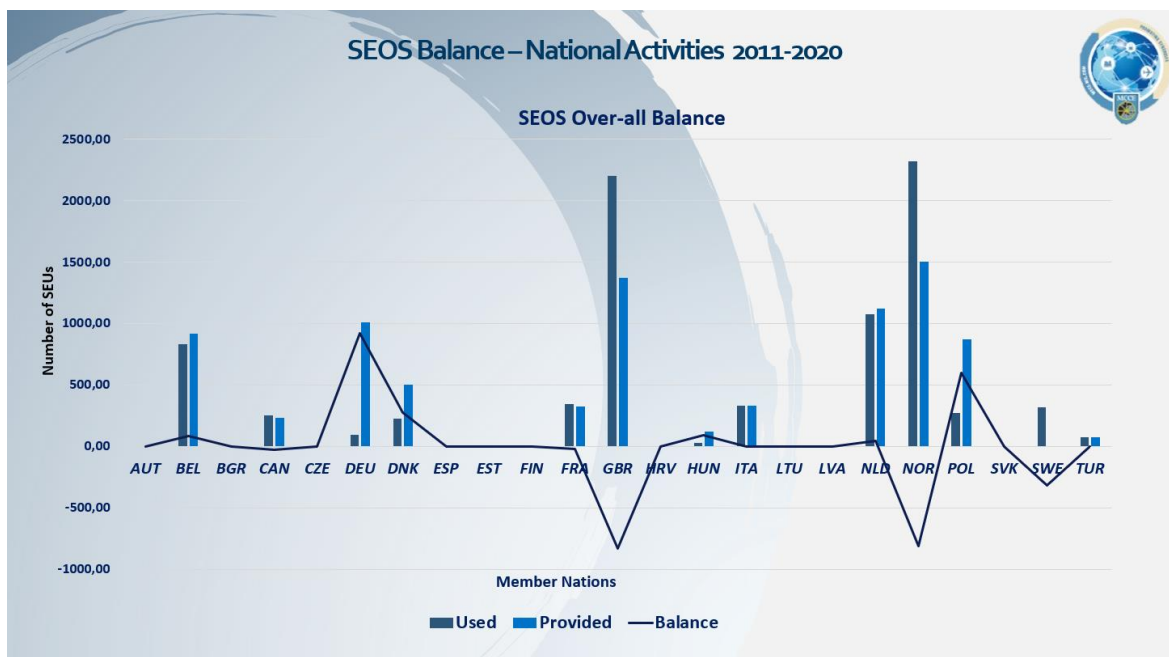


Figura 6 - Balanço dos Estados-Membros de 2011 a 2020

Fonte: M. Paccoj (*op. cit.*).

Das restantes entrevistas verifica-se que o padrão de utilização é sobretudo o transporte IST nas vertentes rodoviário e ferroviário, principalmente para exercícios e ligações aos destinos finais, sendo o ferroviário utilizado sobretudo para transporte de equipamento conforme indicado por I. Timmermans (entrevista por *email*, 23 de março de 2020), J.



Czerniakiewicz (entrevista por *email*, 03 de abril de 2020) e P. Kvockuliak (entrevista por *email*, 14 de abril de 2020).











Verifica-se também ao nível do ST que, dos dados recolhidos, os destinos finais eram países africanos, nomeadamente Gabão (I. Timmermans, *op. cit.*) e outro país não especificado na África Central (P. Lepore, entrevista por *email*, 02 de abril de 2020).

Referente à contratação externa de meios de transporte, verificou-se que apenas três indicaram não necessitarem de recorrer por encontrarem sempre uma solução dentro do mecanismo enquanto que, T. Malik (*op. cit.*) refere que é sempre efetuada contratação externa por não pertencerem ainda ao mecanismo. Enquanto que, M. Mezsets (entrevista por *email*, 02 de abril de 2020) e R. Pedersen (*op. cit.*) indicam recorrer sempre ao seu operador civil nacional, I. Timmermans (*op. cit.*) salienta o acesso a operadores civis através do MCCE com a possibilidade de efetuar o pagamento através do mecanismo ou a dinheiro.

4.2. Potencialidades identificadas no mecanismo SEOS

Seguidamente pretende-se analisar como os entrevistados percecionam a potencialização por parte dos seus países de acordo com as ferramentas enunciadas pelo próprio MCCE, mas também a possibilidade de poderem identificar outras vantagens ou oportunidades que tenham experienciado e que encontra resumida na Tabela 6.

Tabela 6 - Resumo de respostas das entrevistas internacionais (questão 4)

Entrevista	Vantagens
E2 	Sem impacto no orçamento anual das FFA. Consideram como moeda virtual e gostavam de tornar possível utilizar os créditos SEU em troca de apoios logísticos.
E3 	Maior leque de opções.
E4 	Acesso a capacidades de países aliados aliado a rapidez e eficiência.
E5 	Facilidade em comunicar com os outros Estados-Membros e possibilidade de recorrer aos meios disponibilizados pelo MCCE quando necessário.
E6 	Melhora eficiência e flexibilidade no transporte. Aumento da prontidão (por maior disponibilidade de meios e maior rapidez de acesso) e da capacidade de interoperabilidade com países aliados Constitui-se como uma oportunidade de evitar custos de transporte por ter acesso a recursos aliados e aos seus operadores civis em troca de outros serviços.
E7 	Soluções com melhor rácio custo-eficiência, e possibilidade de libertar o pessoal de processos aquisitivos morosos e complicados. Permite efetuar a troca de SEU por ATARES. Podem ser efetuados pedidos de requisição de serviços sem acarretar compromisso.
E8 	Partilha de custos/meios em vez de ter de projetar meios para deslocações simples (exercícios), reciprocidade.
E10 	Flexibilidade na troca de serviços entre os membros, e possibilidade de troca de ATARES por SEU.
E11 	Utilização mais eficiente de recursos em exercícios conjuntos e acesso a oportunidades que os países por si não possuem.
E12 	Maior flexibilidade por incluir não somente os meios militares, mas também os civis nas ofertas.



Para além da possibilidade de permitir acesso aos meios de transporte de outros Estados-Membros ou do próprio princípio do pagamento em serviços, são elencados outros fatores importantes como o impacto nulo para o orçamento anual disponível, conforme apontado por I. Timmermans (*op. cit.*). Também a rapidez e facilidade de contratação são elencados como vantagens, mas J. Czerniakiewicz (*op. cit.*) acrescenta a possibilidade de efetuar um pedido sem que seja obrigatório o uso das soluções geradas e a simplicidade do processo face à aquisição contratual.

Também a possibilidade de efetuar a troca entre créditos gerados nos diferentes mecanismos, ATARES ou SEOS, é apontada como uma vantagem para os países que tenham maior capacidade de fornecer um desses tipos de serviço, conforme referido por J. Czerniakiewicz (*op. cit.*) e R. Pedersen (*op. cit.*).

Na opinião de A. Arcouette (entrevista por *email*, 02 de abril de 2020), a disponibilidade dos meios dos Estados-Membros permitem garantir uma maior prontidão, mas também aumentar a capacidade de interoperabilidade entre eles.

S. Alberts (*op. cit.*) confirma a capacidade de recurso a ofertas civis através do MCCE enunciada por I. Timmermans (*op. cit.*).

É também apontado por I. Timmermans (*op. cit.*) a intenção de poder utilizar os SEU como moeda virtual em troca de serviços ou apoio logístico que seja fornecido.








4.3. Vantagens de integrar cargos na estrutura do MCCE

Conforme verificado na Figura 3, a estrutura do MCCE é composta por elementos dos diversos Estados-Membros, sendo que atualmente apenas 18 Estados-Membros integram a estrutura (M. Paccoj, *op. cit.*). Do nosso universo de entrevistados, apenas três não têm representantes na estrutura do MCCE o que permite recolher uma perceção significativa dos indicadores das potenciais vantagens.

Na Tabela 7, encontra-se esquematizados os dados recolhidos por entrevista, referentes à questão em análise, tendo sido retirados os entrevistados que não têm elementos do seu país na estrutura.



Tabela 7 - Resumo de respostas das entrevistas internacionais (questão 5)

Entrevista	Vantagens
E2 	Apesar do representante belga estar na célula AT, esse elemento confere vantagens na comunicação, experiência e procedimentos de modo a permitir ter um elo de ligação que pode esclarecer procedimentos, encaminhar para um contacto específico acerca de um assunto, explicar pontos de vista ou simplesmente trocar impressões.
E3 	Facilita na comunicação com o MCCE, permite acumular experiência na área da coordenação de M&T ao nível internacional e dos procedimentos do próprio mecanismo.
E4 	Ocupa posições nas células AT e IST que lhes permite facilitar a coordenação de movimentos e aumentar as suas parcerias com os Estados-Membros.
E7 	Facilita a coordenação de qualquer transporte e constitui-se como um contacto e elo de ligação dentro do MCCE.
E8 	Permite efetuar o esclarecimento de procedimentos que possam ser complexos e mantem a informação situacional atualizada.
E10 	Na compreensão da situação e na cooperação constante, permitindo apoiar os interesses nacionais a todo o tempo e apoiar o CCM em casos particulares.
E12 	O maior benefício é a coordenação. Possibilita ter uma vista de dentro, de todas as capacidades dos Estados-Membros, facilitando e acelerando a possível utilização das capacidades de transporte disponíveis.

Um ponto comum entre os entrevistados relaciona-se com a facilidade de comunicação e a coordenação das solicitações ao mecanismo, sendo alargado por R. Pedersen (*op. cit.*) à compreensão situacional, à cooperação constante e ao apoio dos interesses nacionais.

Outro ponto também partilhado por vários entrevistados prende-se com a compreensão e esclarecimentos acerca de procedimentos eventualmente complexos, sendo que Š. Lukáš (entrevista por *email*, 02 de abril de 2020) acrescenta a capacidade de fornecer informação situacional atualizada. Também J. Czerniakiewicz (*op. cit.*) e S. Alberts (*op. cit.*) partilham a opinião da vantagem de ter uma visão de dentro do mecanismo como potenciador na utilização do mecanismo, facilitando deste modo a coordenação.

No entender de I. Timmermans (*op. cit.*) a vantagem pode também encontrar-se por esse elemento, mesmo integrado noutra célula do mecanismo, conseguir constitui-se como um elo de ligação e encaminhar para o contacto adequado as solicitações em causa.

É também indicado como vantagem, por I. Timmermans (*op. cit.*) e P. Lepore (*op. cit.*), a experiência que aqueles cargos permitem acumular na área do M&T.

4.4. Síntese conclusiva

Foi possível constatar que, apesar das vantagens elencadas e da isenção de encargos do mecanismo aos Estados-Membros, existem cinco países que ainda não aderiram, apesar de dois já terem iniciado o processo de adesão, onde se inclui Portugal, e outro ter manifestado intenção em aderir.

No que respeita às utilizações do mecanismo, apurou-se que a maior utilização é ao nível do IST para transportes entre terminais e destinos finais, sendo o caso do ST de



utilização menos expressiva e dentro do universo dos entrevistados usado para apoio logístico com destino a países africanos.

Foram elencadas como vantagens do mecanismo a rapidez, flexibilidade, facilidade de acesso e utilização assim como a troca entre ATARES e SEU, mas nas perceções dos entrevistados foram ainda apontados o acesso a operadores civis, a interoperabilidade entre Estados-Membros, assim como as vantagens ao nível financeiro por dispensar contratação e por não ter impacto no orçamento anual por dispensar pagamentos a dinheiro.

Referente à vantagem de integrar membros na estrutura do MCCE, são sobretudo apontados os fatores da facilidade de comunicação e da coordenação, mas também importantes são as perceções de que a informação flui com maior facilidade em particular a que possa ter interesse nacional para os transportes que irão ocorrer. De igual modo, são indicados, o conhecimento e a experiência adquirida como vantagem importante no apoio aos CCM nacionais e na condução de processos mais complexos.

Considera-se desta forma que foi dada a resposta à QD2.



5. A experiência dos Estados-Membros do mecanismo SEOS e o caso Nacional

5.1. Análise e comparação dos resultados com o caso nacional

Para esquematizar as repostas apresentadas e poder comparar as diferentes realidades, foram elencados os indicadores principais identificados nos dois capítulos anteriores de modo a, seguidamente, se poder verificar e comparar como são percecionadas as vantagens do mecanismo. Esses indicadores encontram-se numerados por códigos únicos e foram identificados junto das respostas dos entrevistados nos Apêndices C e F.

Para tal, foram construídas duas tabelas que esquematizam a informação retirada das entrevistas por indicadores e para as quais foi utilizado a simbologia que em seguida se apresenta na Tabela 8, de acordo com as perceções dos entrevistados.

Tabela 8 - Legenda da simbologia a utilizar nas tabelas de análise

Código	Descrição
●	Percecionada como vantagem significativa.
●	Percecionado como vantagem, mas em situações específicas ou com limitações.
●	Percecionado como inconveniente ou como não conferindo vantagem.
○	Não percecionado/não aplicável.

5.1.1. Vantagens do mecanismo

Das perceções retiradas das entrevistas efetuadas aos elementos nacionais e internacionais, foram elencados os indicadores mais relevantes das vantagens identificadas, tendo para o efeito, sido criado o código abaixo listado na Tabela 9 para facilitar a análise.















Tabela 9 - Listagem dos indicadores de vantagens do mecanismo

Indicador	Descrição
I1.1	Possibilidade de efetuar troca de créditos entre mecanismos ATARES e SEOS.
I1.2	Flexibilidade/rapidez na contratação de serviços e facilidade de acesso aos meios.
I1.3	Requisição de transporte suportado por troca de serviços sem impacto orçamental ou sem procedimentos financeiros complexos e morosos sujeitos a regras de contratação.
I1.4	Possibilidade de recurso a contratos de operadores civis através do MCCE.
I1.5	Utilização efetiva de meios ST ou a perceção nacional de utilização desses meios em prol do mecanismo.
I1.6	Utilização de meios IST ou a perceção nacional de utilização desses meios em prol do mecanismo.
I1.7	Ofertas mais vantajosas/competitivas.
I1.8	Incremento da interoperabilidade/parcerias entre as FFAA.

Na Tabela 10, foram incluídos todos os entrevistados, mencionados de acordo com o código referido na legenda das tabelas de análise (Tabela 8), considerando os indicadores possíveis de identificar nas respostas obtidas.



Tabela 10 - Esquematização comparativa das vantagens do mecanismo

	E1 	E9  Marinha	E13 	E14  EXERCITO	E2 	E3 	E4 	E5 	E6 	E7 	E8 	E10 	E11 	E12 	
I1.1	●	○	●	○	○	○	○	○	○	○	●	○	●	○	○
I1.2	○	○	●	●	○	○	●	○	●	○	○	○	○	●	○
I1.3	●	●	●	●	●	○	○	○	●	●	●	●	○	○	○
I1.4	●	○	●	○	●	○	○	○	●	●	○	○	○	●	○
I1.5	●	●	●	○	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○
I1.6	●	○	●	●	●	●	○	○	○	●	●	●	●	●	●
I1.7	●	●	●	●	●	●	●	○	○	●	●	●	●	●	●
I1.8	○	●	○	○	○	○	○	●	●	●	○	○	○	○	●

Existe uma perceção quase unânime acerca das vantagens comparativas das ofertas do mecanismo, sejam elas por derivarem de apenas ser quantificado o valor do espaço ocupado e não do frete do transporte total, como é efetuado pelas empresas civis, ou de os custos se referirem exclusivamente aos associados à operação em si, sem entrar em linha de conta com a geração de lucros. Algumas das respostas incluíam na vantagem o facto de serem FFAA a conduzirem o transporte e não operadores civis.

O segundo indicador mais apontado está ligado à utilização ou perceção de utilização dos meios IST, que conforme analisado pelo balanço oficial do mecanismo SEOS é o mais utilizado no âmbito dos TSup. Já ao nível do ST, as opiniões dos entrevistados nacionais dividem-se entre não se constituir como vantagem para a Força Aérea (transportes morosos que implicam indisponibilidade do material), com limitações por parte da Marinha por carecer da uma plataforma (LPD inscrito em LPM para aquisição) e vantajoso por parte do EMGFA por permitir utilizar este mecanismo para efetuar a ligação aos TO nos Bálticos e África. Os Estados-Membros não percecionam o ST como grande vantagem visto que dependem sobretudo do IST para as movimentações no centro da Europa e apenas dois dos entrevistados utilizaram este tipo de transporte nos últimos quatro anos.

Um fator que, a nível nacional, foi apontado por todas as entidades, prende-se com o impacto financeiro ou a facilidade de utilização, face aos procedimentos morosos da contratação pública, enquanto que, ao nível internacional, apenas metade referiu esse aspeto como vantagem.

Percecionado por vários países, mas apenas identificado pela Força Aérea e CCM, são as vantagens referentes ao acesso a contratos de operadores civis.



Quanto à capacidade de aumentar a interoperabilidades com outras FFAA, apenas a Marinha identificou essa vantagem, à semelhança de um número significativo de entidades internacionais.

5.1.2. Vantagens de integrar elementos na estrutura

Seguindo o critério utilizado anteriormente, elencam-se na Tabela 11 os indicadores possíveis de referenciar nas respostas fornecidas pelos entrevistados para posterior análise comparativa.

Tabela 11 - Listagem dos indicadores de vantagens de integrar elementos na estrutura

Indicador	Descrição
I2.1	Facilidade de comunicação e coordenação com o MCCE.
I2.2	Perceção da informação situacional atualizada / das capacidades disponíveis.
I2.3	Atenção especial aos assuntos de interesse nacional em termos de possibilidades de transporte / contacto direto dentro do mecanismo.
I2.4	Conhecimento e experiência adquirida em apoio aos CCM e em processos complexos.

Para análise comparativa, foram retirados os entrevistados que não interagem diretamente com o MCCE (no caso português) e os internacionais que não ocupam ou ocuparam cargos na estrutura do mecanismo. Para análise foi adotado o procedimento do subcapítulo anterior, esquematizando na Tabela 12 os indicadores possíveis de observar nas respostas fornecidas.

Tabela 12 - Esquematização comparativa das vantagens da integração de elementos na estrutura do MCCE

	E13	E2	E3	E4	E7	E8	E10	E12
I2.1	○	●	●	●	●	○	●	●
I2.2	○	●	●	○	○	●	●	●
I2.3	●	●	●	○	●	○	●	○
I2.4	●	○	○	○	○	●	●	○

De modo quase unânime ao nível internacional, está elencada a facilidade de comunicação e coordenação com o MCCE, sendo que a nível nacional não existe essa perceção. Por outro lado, uma das perceções menos referidas pelas entidades internacionais entrevistadas, mas elencada como relevante pelo entrevistado nacional, prende-se com as competências adquiridas com a experiência e na condução de processos complexos de M&T.

Os restantes indicadores recolhem dois terços das perceções, nomeadamente na atenção especial com as necessidades particulares do próprio país, também percecionado pelo entrevistado nacional, assim como a perceção da informação situacional atualizada que C. Morais (*op. cit.*) refere como de acesso igual a todos os Estados-Membros.



5.2. Síntese conclusiva

Tornou-se possível verificar que as perceções das vantagens do mecanismo não são muito diferentes entre Estados-Membros e sobretudo entre a realidade portuguesa e a dos restantes Estados-Membros do MCCE.

Da análise efetuada, constata-se que possa existir uma perceção de expectativa demasiado elevada a nível nacional na utilização do ST, dado que é menos utilizada que o IST, mas que, contudo, tem vindo a revelar uma tendência crescente.

Pouco percecionado a nível nacional encontra-se a vantagem do acesso ou disponibilização de contratos de operadores civis do próprio MCCE ou de outros Estados-Membros, que possibilitam aumentar a oferta dos meios disponíveis com um custo possivelmente menos oneroso. A questão da interoperabilidade entre as diferentes FFAA apenas foi verificada pela Marinha, elencado na contribuição para a aquisição de conhecimento para operarem entre si dado aumentar a possibilidade de operarem entre si no âmbito do mecanismo, confirmado pelas entidades internacionais entrevistadas.

Não devem, no entanto, ser esquecidas as questões atrás mencionadas por J. Domingues (*op. cit.*), relativamente a possíveis custos associados com o pré-posicionamento da carga, assim como o inconveniente da possível indisponibilidade do material por períodos demasiado longos que podem inviabilizar as ofertas apresentadas, conforme apontam V. Borges (*op. cit.*) e L. Neves (*op. cit.*).

É também possível verificar-se que os Estados-Membros que integram a estrutura do MCCE, consideram esse facto como bastante vantajoso, sendo que, apenas um dos entrevistados, apresentou somente uma vantagem. A atenção especial é referida por C. Morais (*op. cit.*) como uma vantagem em integrar a estrutura e é confirmada por mais de metade das perceções das entidades com elementos nessa estrutura. Refere-se ainda que apesar de pouco percecionado ao nível nacional, os restantes elementos entrevistados elencam a facilidade de comunicação e coordenação como a maior vantagem em integrar a estrutura do MCCE.



6. Conclusões

A capacidade de TE das FFAA é um desafio para a maioria das nações, notando-se uma evolução no sentido de serem criadas sinergias e parcerias de modo a dividir o elevado custo que os meios de transporte necessários acarretam. Dentro desta realidade enquadra-se o tema do presente TII, que teve como objeto de estudo o mecanismo SEOS, abordado numa perspetiva de potencialização da capacidade de TSup nacional.

A investigação seguiu uma metodologia de raciocínio indutivo, assente num desenho de pesquisa de estudo de caso, procurando identificar na realidade nacional e nos Estados-Membros do MCCE as vantagens na utilização do mecanismo, bem como a forma de potenciar a utilização do mecanismo. O percurso metodológico adotado seguiu as orientações metodológicas preconizadas pelo IUM, com uma divisão em três fases: (i) exploratória; (ii) analítica; e (iii) conclusiva.

A fase exploratória, destinou-se sobretudo à compreensão do tema de modo a orientar a definição do problema, assente sobretudo na pesquisa documental e em EE para permitir identificar e esclarecer o Estado da Arte, a base conceptual nuclear, bem como o modelo de análise a seguir.

Posteriormente, na fase analítica, procurou-se recolher informação, quer através da condução de ES às entidades relevantes do M&T ao nível das FFAA nacional, assim como, na dimensão internacional. De modo a permitir complementar e confirmar os dados das entrevistas, foi efetuada recolha de informação adicional acerca do mecanismo SEOS junto das entidades responsáveis, através da DIREC do EMGFA e do Chefe da Célula IST do MCCE. No decorrer da análise dos resultados, procurou-se identificar os indicadores mais expressivos das dimensões, nacional e internacional, para que através do recurso a tabelas de análise comparativa, se pudesse estabelecer uma base sistematizada para determinar as vantagens e formas de potenciar o uso do mecanismo por parte das FFAA portuguesas.

Na fase conclusiva, procurou-se dar resposta à QC “Como é que as FFAA portuguesas podem beneficiar do mecanismo SEOS em prol da sua capacidade de projeção estratégica e que alterações podem ser adotadas para potenciar a sua utilização fruto da experiência nacional e dos outros Estados-Membros do mecanismo?”. Para tal, foram identificadas as QD às quais se fizeram corresponder capítulos dedicados, apresentando no final de cada capítulo uma síntese que sistematiza a análise efetuada. Em capítulo próprio foi efetuada a análise dos dados anteriores, de modo a responder à QC na comparação das dimensões,



consubstanciadas na formulação contributos ao estado do conhecimento assim como em alterações que possam visar ou melhor aproveitamento do mecanismo.

O trabalho inicia-se com o primeiro capítulo destinado à introdução, onde se pretendeu enquadrar o tema no contexto atual e elencar o objetivo da investigação.

Segue-se o segundo capítulo no qual se detalha a revisão de literatura efetuada elencando o Estado da Arte, assim como os conceitos base que permitem uma melhor compreensão do tema. É ainda definida a metodologia desenhada para a investigação, sistematizando e detalhando o percurso e os instrumentos utilizados.

No terceiro capítulo, esquematizaram-se os dados de forma a consubstanciar a resposta à QD1, onde se verificou que foram elencadas como capacidades possíveis de colocar ao dispor do MCCE o LPD que está programado adquirir através de LPM, assim como os meios IST, nomeadamente do Exército, principalmente em apoio a exercícios ou reuniões. Estas capacidades, podem, no entanto, também ser aumentadas com a disponibilização de outras soluções através de operadores civis com os quais Portugal tenha contratos firmados no âmbito do TSup. Como vantagens, encontra-se a troca de créditos entre mecanismos, de forma a manter as contas equilibradas, assim como a facilidade de requisição dos serviços e dispensa de procedimentos contratuais complexos e morosos, o aumento da oferta disponível e a partilha de custos com recurso a utilização do espaço sobranes de outras FFAA. No entanto, os possíveis custos adicionais em operações de pré-posicionamento e de outros serviços, bem como a indisponibilidade do material a transportar e ofertas desadequadas no tempo podem inviabilizar as mesmas. A estrutura do CCM revela-se reduzida para que possa assumir maiores responsabilidades para planear e executar o TE de todos os Ramos de modo a rentabilizar custos através de efeito de escala e potenciar a utilização dos SEOS e a ligação ao MCCE.

Dando resposta à QD2, verifica-se no quarto capítulo que a maior utilização do mecanismo é ao nível do IST, versando, sobretudo, operações de transporte para ligação de terminais (aéreos ou marítimos) aos destinos finais. Relativamente ao ST, constatou-se que tem uma utilização inferior ao IST, dentro do mecanismo, versando sobretudo operações de sustentação logística para destinos finais localizados no centro de África. Para além das vantagens preconizadas no instrumento que define o mecanismo, conclui-se que a simplicidade de acesso, assim como a facilidade de requisição, conferem uma agilidade superior face aos procedimentos aquisitivos a que os Estados estão vinculados, para além de libertar os escassos recursos humanos de tarefas complexas e morosas. Concomitantemente,



as ofertas podem ser alargadas através do acesso a operadores civis, com condições possivelmente mais vantajosas. Também a interoperabilidade entre Estados-Membros e a partilha de experiência, são as vantagens que o mecanismo garante, não só no âmbito da cooperação nas operações de transporte, mas também, pela experiência adquirida através da integração de membros na estrutura do MCCE. Constatou-se que, essa integração, possibilita uma maior flexibilidade na forma como um Estado-Membro pode conduzir a coordenação dos movimentos, mas também, na forma como agiliza a comunicação com o MCCE, permitindo um maior fluxo na disponibilidade de informação, ao mesmo tempo que permite acompanhar e apoiar os processos de interesse nacional em matéria de M&T.

No quinto capítulo, procurou-se através da comparação das dimensões nacional e internacional encontrar a resposta à QC, onde se concluiu que as vantagens identificadas pelos especialistas portugueses não diferem da generalidade dos restantes Estados-Membros do MCCE, mas que, no entanto, a perceção da utilização do ST através do LPD pode não ter a expressão desejada dado que se verifica uma maior utilização dos meios IST do mecanismo. Contudo, verificou-se que os ST elencados, tiveram como destino países situados no centro de África, região onde Portugal tem interesses e garante presença militar. Ademais, conforme ficou assinalado, o LPD continua a ser um requisito essencial para a missão das FFAA, contribuindo significativamente para a sua capacidade de TE. Constatou-se também que, existem vantagens e oportunidades para as quais as FFAA poderão não estar cientes do seu completo potencial, como o acesso a contratos mais favoráveis de operadores civis, sejam através do mecanismo ou dos próprios Estados-Membros, bem como, a aquisição de conhecimento na área da interoperabilidade entre diferentes FFAA. Esta última, pode ser observada, quer na vertente de troca de serviços entre Estados-Membros, quer na cooperação e experiência partilhada por integrar a estrutura do MCCE.

Apesar de todas as vantagens do mecanismo, as ofertas podem, no entanto, acarretar implicações ou custos de operação associados que as inviabilizem, associadas a possíveis necessidades de pré-posicionamento do material, ao tempo de trânsito ou incompatibilidade das missões com as datas das ofertas.

Ao nível da integração de elementos na estrutura do MCCE, conclui-se que é vantajosa, ainda que presentes em células diferentes às que se possam referir o tipo de transporte a utilizar, conforme confirmado pela maioria dos entrevistados.



Considera-se desta forma respondida a QC e atingido o OG do trabalho ao traduzir a aplicabilidade do mecanismo SEOS como suporte às FFAA portuguesas, permitindo identificar propostas para potenciar a utilização do CCM e dos Ramos no mecanismo.

Este trabalho, permite-nos ter acesso ao conhecimento específico do mecanismo, do qual existe ainda pouca informação disponível em fonte aberta. Por outro lado, permite compreender de que forma, as diferentes entidades entrevistadas, fruto da sua experiência, percecionam as diferentes capacidades e vantagens, não elencadas diretamente na documentação oficial, assim como, forma de potenciar o uso do mecanismo, em benefício dos interesses nacionais.

Resultante da análise efetuada e das conclusões apresentadas, propõe-se que seja repensada a estrutura do CCM nacional, dotando-a de especialistas, conhecimento e ferramentas, capazes de garantir a robustez necessária, para que possa assumir uma maior responsabilidade logística no planeamento e execução, no âmbito do TE e da sustentação, das FND e END. Este conhecimento, não deverá ser somente adquirido através da formação, mas pela partilha e experiência recolhida em ambiente multinacional, propondo-se para o efeito que seja ponderada e perspectivada a candidatura de Portugal a assumir um cargo na estrutura permanente do MCCE, devendo o mesmo ser ocupado através de um elemento do CCM que posteriormente possa regressar e contribuir para aumentar o conhecimento e atuação desse centro.

Como limitação, verificou-se a dificuldade de acesso a documentação específica em fonte aberta, sendo que ao nível do mecanismo SEOS a informação disponível nessa forma é quase inexistente. Simultaneamente, a atual situação de pandemia causada pela COVID-19, também provocou constrangimentos ao nível da pesquisa e condução de entrevistas, dadas as restrições de movimentos e a imposição das medidas de distanciamento social. Estas últimas, implicaram o recurso a tecnologias de informação para o contacto e condução das entrevistas necessárias às diversas entidades auscultadas no decurso dos trabalhos, em detrimento do modo presencial. O empenhamento dos diversos especialistas, nacionais e internacionais, nas operações de apoio de M&T fornecidas pelas FFAA no âmbito da pandemia, provocou um atraso nas respostas às entrevistas, com impacto no tempo disponível para a análise.

Face à pertinência e atualidade do tema, propõe-se que seja alargada esta pesquisa em estudos futuros, ao universo do M&T considerando:



Movement Coordination Centre Europe. Potencialização da capacidade de projeção da Marinha e das Forças Armadas Portuguesas.

- A potencialização da ferramenta NATO, *Logistics Functional Area Services*, no planeamento dos CCM e a sua possível integração com as ofertas de M&T do MCCE.
- O estudo comparativo de Portugal com outro Estado-Membro do MCCE em termos de meios e capacidade de TE e quais as formas de mitigação das lacunas portuguesas nessa capacidade.
- A adesão e integração de Portugal em iniciativas multilaterais de M&T de gestão partilhada.



Referências bibliográficas

- Aleixo, M. (13 de abril de 2020). *Covid-19. Exército transporta material vindo da China*. Obtido em 30 de abril de 2020, de Rádio Televisão Portuguesa: https://www.rtp.pt/noticias/pais/covid-19-exercito-transporta-material-vindo-da-china_n1220283
- AMSCC. (s.d.). *Athens Multinational Sealift Coordination Center*. Obtido em 3 de maio de 2020, de AMSCC: Committed to providing efficient sealift solutions: <https://www.amscclift.com/>
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4ª ed.). Nova Iorque, Estados Unidos da América: Oxford University Press Inc.
- Byers, M. (junho de 2015). *Smart Defence: A Plan for Rebuilding Canada's Military*. Rideau Institute, Canadian Centre for Policy Alternatives. Ottawa: CCPA. Obtido em 29 de abril de 2020, de <https://rideauinstitute.ca/wp-content/uploads/2019/08/Publications-2015.06-Smart-Defence.pdf>
- Cambridge University Press. (2020). *Surface transport*. Obtido em 26 de abril de 2020, de Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/surface-transport>
- CCOM. (01 de março de 2019). *Informação N.º 1711/CCOM-ARREC Adesão ao Mecanismo Surface Exchange fo Services (SEOS)*. Estado-Maior-General das Forças Armadas, Comando Conjunto para as Operações Militares. Oeiras: EMGFA.
- CIDIUM. (s.d.). *Domínios, áreas e subáreas de investigação*. Obtido em 16 de novembro de 2019, de CIDIUM - Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM: <https://cidium.iuum.pt/site/index.php/pt/investigacao/dominios-areas-e-subareas-de-investigacao>
- Cravinho, J. G. (10 de abril de 2019). Intervenção do Ministro da Defesa Nacional, João Gomes Cravinho, na sessão de abertura do seminário. «*PESCO: Novos Desafios e Oportunidades para a Indústria de Defesa Nacional*. Lisboa: República Portuguesa. Obtido em 1 de maio de 2020, de <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=1b4abf9b-f6f9-4ca8-a97c-2f9b298626ac>
- DIREC. (6 de abril de 2017). *Informação N.º 2292/DIREC-RL - Proposta de Edificação do Centro de Controlo de Movimentos Nacional*. Estado-Maior-General das Forças Armadas, Direção de Recursos. Lisboa: EMGFA.



- DIREC. (12 de fevereiro de 2020). *Informação N.º 394/RL Adesão ao Mecanismo Surface Exchange fo Services (SEOS)*. Estado-Maior-General das Forças Armadas, Direção de Recursos. Lisboa: EMGFA.
- Domecq, J. (11 de abril de 2019). Opening Keynote speech. *Information Day of the Preparatory Action on Defence Research*. Bruxelas: EDA. Obtido em 1 de maio de 2020, de <https://eda.europa.eu/docs/default-source/speeches/jorge-domecq---opening-remarks-at-padr-infoday-2019.pdf>
- EDA. (30 de janeiro de 2013). *EDA's Pooling & Sharing*. Obtido em 15 de novembro de 2019, de European Defence Agency: https://www.eda.europa.eu/docs/default-source/eda-factsheets/final-p-s_30012013_factsheet_cs5_gris
- EDA. (07 de junho de 2018). *Military Mobility Symposium*. Obtido de European Defence Agency: <https://www.eda.europa.eu/info-hub/events/2018/06/07/default-calendar/military-mobility-symposium>
- EMGFA. (6 de abril de 2020). *Ofício N.º 679/GC-R Movement Coordination Centre Europe (MCCE) - Adesão ao Mecanismo Surface Exchange fo Services (SEOS)*. Estado-Maior-General das Forças Armadas, Gabinete do CEMGFA. Lisboa: EMGFA.
- Exército Português. (abril de 2013). *Publicação Doutrinária do Exército 4-00 Logística*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Favinha, J. A. (30 de abril de 2016). Estudo prospetivo sobre as capacidades de projeção militar. *Trabalho de Investigação Individual*. Pedrouços, Lisboa, Portugal: Instituto Universitário Militar.
- Fraia, M. D. (s.d.). *A Evolução dos Navios Ro-Ro*. Setúbal: Porto de Setúbal.
- Governo da República Portuguesa. (14 de novembro de 2018). *Primeira visita oficial do Ministro da Defesa à Marinha*. Obtido em 13 de novembro de 2019, de XXI GOVERNO - REPÚBLICA PORTUGUESA: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=primeira-visita-oficial-do-ministro-da-defesa-a-marinha>
- Jornal de Notícias. (6 de março de 2019). *Ministro da Defesa admite compra de navio logístico em segunda mão*. Obtido de Jornal de Notícias: <https://www.jn.pt/nacional/ministro-da-defesa-admite-compra-de-navio-logistico-em-segunda-mao-10649211.html>



- Julião, P. (28 de dezembro de 2011). *Navio Polivalente suspenso por falta de verbas*. Obtido em 4 de maio de 2020, de Diário de Notícias: <https://www.dn.pt/politica/navio-polivalente-suspenso-por-falta-de-verbas-2210390.html>
- Lusa. (22 de janeiro de 2019). *Navio Polivalente Logístico é de "extrema importância" para o país - Almirante CEMA*. Obtido em 29 de abril de 2020, de Diário de Notícias: <https://www.dn.pt/lusa/navio-polivalente-logistico-e-de-extrema-importancia-para-o-pais---almirante-cema-10472526.html>
- Magalhães, A. (27 de janeiro de 2020). *Primeiro KC-390 de Portugal começa a ser construído*. Obtido em 29 de abril de 2020, de Aeroflap: <https://www.aeroflap.com.br/primeiro-embraer-kc-390-de-portugal-comeca-a-ser-construido/>
- Marposon, C. (27 de julho de 2009). *12 nations activate groundbreaking Heavy Airlift Wing*. Obtido em 3 de abril de 2020, de U. S. Airforce: <https://www.af.mil/News/Article-Display/Article/119629/12-nations-activate-groundbreaking-heavy-airlift-wing/>
- MCCE. (setembro de 2018). *MCCE at a glance*. Obtido em 15 de novembro de 2019, de Movement Coordination Centre Europe: <https://www.mcce-mil.org/wp-content/uploads/2019/03/MCCE-At-A-Glance-March-2019.pdf>
- MCCE. (20 de março de 2019). *Movement Coordination Centre Europe*. Obtido em 28 de abril de 2020, de IST Ops Meeting Lisbon: <https://www.mcce-mil.org/2019/03/ist-ops-meeting-lisbon/>
- MCCE. (fevereiro de 2020). *MCCE at a glance*. Obtido em 30 de abril de 2020, de Movement Coordination Centre Europe: <https://www.mcce-mil.org/wp-content/uploads/2020/02/MCCE-At-A-Glance.pdf>
- MDN. (21 de fevereiro de 2019). *Movement Coordination Centre Europe (MCCE) - Adesão de Portugal ao mecanismo Surface Exchange of Services (SEOS)*. Lisboa, Lisboa, Portugal.
- NATO. (dezembro de 2003). *Allied Joint Logistic Doctrine AJP-4 (A)*. Obtido em 26 de abril de 2020, de http://www.wckik.pl/pdf_prawo/ajp-4.pdf
- NATO. (novembro de 2012). *NATO Logistics Handbook*. Bruxelas, Bélgica: Defence Policy and Planning Division/Logistics Capabilities Section/Logistics Committee. Obtido em 26 de abril de 2020, de https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2016_03/20160303_2012-logistics_hndbk-en.pdf



- NATO. (2013a). *AJP-3.13 Allied Joint Doctrine for the Deployment and Redeployment*. NATO Standardization Agency.
- NATO. (maio de 2013b). *Allied Joint Movement and Transportation Doctrine AJP-4.4(B)* (B, versão 1 ed.). NATO Standardization Agency. Obtido em 26 de abril de 2020, de https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/630762/doctrine_nato_move_trans_ajp_4_4.pdf
- NATO. (08 de julho de 2014). *NATO - Topic: Strategic sealift*. Obtido de North Atlantic Treaty Organization: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_50104.htm
- NATO. (2015). *Smart Defence*. Obtido em 14 de fevereiro de 2020, de North Atlantic Treaty Organization: <https://www.nato.int/docu/review/Topics/EN/Smart-Defence.htm>
- NATO. (20 de fevereiro de 2017). *Smart Defence*. Obtido em 28 de abril de 2020, de North Atlantic Treaty Organization: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_84268.htm
- NATO. (dezembro de 2018). *Allied Joint Doctrine for Logistics AJP-4(B)* (B, versão 1 ed.). NATO Standardization Office. Obtido em 28 de abril de 2020, de https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/778365/20190122-doctrine_nato_logistics_ajp_4.pdf
- NATO. (31 de março de 2020). *NATO - Topic: Strategic airlift*. Obtido em 3 de maio de 2020, de North Atlantic Treaty Organization: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_50107.htm
- Novotný, A. (s.d.). *Smart Defence and Pooling & Sharing - How to Survive Austerity. Recent Advances in Energy, Environment and Economic Development*. Obtido em 15 de novembro de 2019, de <http://www.wseas.us/e-library/conferences/2012/Paris/DEEE/DEEE-63.pdf>
- Pereira, P. M. (13 de maio de 2019). *A importância dos transportes na Logística Militar. Trabalho de Investigação Individual*. Pedrouços, Lisboa, Portugal: Instituto Universitário Militar.
- PESCO. (n.d.). *Military Mobility*. Obtido em 6 de novembro de 2019, de PESCO | Member States Driven: <https://pesco.europa.eu/project/military-mobility/>
- Pinto, S. M. (08 de maio de 2018). *Aproveitamento das capacidades de transporte estratégico de forças militares proporcionado. Trabalho de Investigação Individual*. Pedrouços, Lisboa, Portugal: Instituto Universitário Militar.
- Resolução do Conselho de Ministros. (2013). *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.



- SALCC. (s.d.). *SALIS-SALCC*. Obtido em 6 de maio de 2020, de Strategic Air Lift Coordination Cell (SALCC): <http://mcece-mil.com/salcc/>
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. (Coord.) (2019). *Orientações Metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação* (2^a ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Scheffer, J. d. (13 de setembro de 2005). Informal meeting of Defence Ministers. *Joint Press Point*. Berlim: NATO. Obtido em 30 de abril de 2020, de <https://www.nato.int/docu/speech/2005/s050913e.htm>
- SEOS MCCE Projet Team. (09 de junho de 2010). *Handbook to promote comprehension of the Draft SEOS TA*.
- SGMDN. (14 de novembro de 2018). *Primeira visita oficial do Ministro da Defesa à Marinha*. Obtido de Defesa Nacional: <https://www.defesa.gov.pt/pt/comunicacao/noticias/Paginas/Primeira-visita-oficial-do-Ministro-da-Defesa-a-Marinha.aspx>
- SGMDN. (23 de agosto de 2019). *Contratos de aquisição de cinco aeronaves KC-390 assinados em Évora*. Obtido em 13 de novembro de 2019, de Defesa Nacional: <https://www.defesa.gov.pt/pt/comunicacao/noticias/Paginas/Contratos-de-aquisicao-de-cinco-aeronaves-KC-390-assinados-em-Evora.aspx>



Apêndice A - Universo de entrevistados

A listagem constante na Tabela 13, incorpora o universo das entidades contactadas, onde inclui os especialistas entrevistados nacionais assim como os especialistas internacionais de 10 diferentes nacionalidades.

De modo a poder comparar e confirmar os dados das entrevistas com dados concretos, foi solicitado às entidades oficiais documentação de suporte específica, também incluídos na tabela.

Tabela 13 - Listagem de entidades contactadas

Código	Tipo de contacto	Data	Nome	Posto	Cargo	País
-	EE via telefone	06nov19	Ventura Borges	Capitão-de-Fragata	Chefe da Divisão de Logística do Comando Naval/Marinha	Portugal
-	EE via telefone	07nov19	Carlos Morais	Tenente-Coronel	Adjunto de Logística do CCM do CCOM	Portugal
-	Documentação via <i>Email</i>	23mar20	Marco Paccioj	Tenente-Coronel	Chefe da Célula IST do MCCE	Itália
-	Documentação via <i>Email</i>	14abr20	João Vacas	Capitão-Tenente	Adjunto da Divisão de Recursos do EMGFA	Portugal
E1	ES via <i>email</i>	20mar20	Luís Neves	Major	Chefe da A4 do Comando Aéreo/Força Aérea	Portugal
E2	ES via <i>email</i>	23mar20	Ilse Timmermans	Major	Adjunto do Chefe de Estado-Maior para as Operações e Treino do CCM Belga	Bélgica
E3	ES via <i>email</i>	02abr20	Pietro Lepore	Major	Joint Movement Coordination Centre - Italy	Itália
E4	ES via <i>email</i>	02abr20	Tahir Malik	Major	J4 do Comando Europeu Norte-Americano em Estugarda	Estados Unidos da América
E5	ES via <i>email</i>	02abr20	Modris Mezsets	Capitão	CCM Letónio	Letónia
E6	ES via <i>email</i>	02abr20	Alex Arcouette	Tenente-Coronel	CCM Canadiano	Canadá
E7	ES via <i>email</i>	03abr20	Jan Czerniakiewicz	Coronel	CCM Polaco	Polónia
E8	ES via <i>email</i>	03abr20	Štěrba Lukáš	Major	CCM Checo	República Checa
E9	ES via <i>email</i>	10abr20	Ventura Borges	Capitão-de-Fragata	Chefe da Divisão de Logística do Comando Naval da Marinha	Portugal
E10	ES via <i>email</i>	10abr20	Rasmus Pedersen	Capitão	CCM Dinamarquês	Dinamarca
E11	ES via <i>email</i>	14abr20	Peter Kvočkuliak	Capitão	CCM Eslovaco	Eslováquia
E12	ES via <i>email</i>	14abr20	S. Sander Alberts	Major	CCM Holandês	Holanda
E13	ES via <i>email</i>	22abr20	Carlos Morais	Tenente-Coronel	Adjunto de Logística do CCM do CCOM	Portugal
E14	ES via <i>email</i>	27abr20	João Domingues	Major	Chefe da Seção de Transportes Aéreos e Marítimos da Direção de Material e Transportes do Comando da Logística/Exército	Portugal



Apêndice B - Modelo de Análise

Quadro 2 - Modelo de Análise

Objeto da Investigação	O mecanismo <i>SEOS</i> inserido no <i>MCCE</i> .					
OG	Analisar a aplicabilidade do mecanismo <i>SEOS</i> como suporte às FFAA portuguesas e identificar propostas para potenciar a sua utilização do CCM e dos ramos das FFAA no mecanismo.					
QC	Como é que as FFAA portuguesas podem beneficiar do mecanismo <i>SEOS</i> em prol da sua capacidade de projeção estratégica e que alterações podem ser adotadas para potenciar a sua utilização fruto da experiência nacional e dos outros Estados-Membros do mecanismo?					
Problema de Investigação	Objetivos Específicos	Questões Derivadas	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Estrutura
	OE1: Analisar a realidade nacional e compreender como o EMGFA e os 3 ramos preveem utilizar o mecanismo <i>SEOS</i> através do CCM.	QD1: De que forma as capacidades do mecanismo <i>SEOS</i> podem ser aproveitadas pelo EMGFA e pelos ramos das FFAA através do CCM e quais as potencialidades e vulnerabilidades do mecanismo?	TE	FFAA Nacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Meios existentes. • Meios em LPM. • Outras soluções. • Capacidade para integrar a lista do <i>SEOS</i>. • Limitações do mecanismo. 	Capítulo 3
			<i>Smart Defence</i> e P&S			
				Técnicas de recolha de dados: Pesquisa documental Entrevistas semiestruturadas		
OE2: Analisar a realidade internacional dos Estados-Membros do mecanismo <i>SEOS</i> e compreender de que modo os Estados-Membros utilizam o mecanismo <i>SEOS</i> do <i>MCCE</i> .	QD2: Como é que os Estados-Membros do <i>MCCE</i> que aderiram ou procuram aderir ao mecanismo <i>SEOS</i> potencializam o seu modelo de funcionamento?	TE	FFAA Internacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Meios dos Estados-Membros que integram a lista do <i>SEOS</i>. • Outras soluções. • Elementos dos Estados-Membros que integram estrutura do <i>MCCE</i>. 	Capítulo 4	
		<i>Smart Defence</i> e P&S				
			Técnicas de recolha de dados: Pesquisa documental Entrevistas semiestruturadas			



Apêndice C - Guião e entrevista ao representante do CCM nacional

Entrevista

Tema: “A Importância dos transportes na Logística Militar”

I - Identificação

Posto/Nome: TCor/Carlos Teodoro Augusto Morais

Função/Organização: EMGFA/CCOM/CCM

II – Questões

Desde 2019 que Portugal iniciou o processo de adesão ao mecanismo SEOS, o que, quando concluído, permitirá ao Centro de Controlo de Movimentos (CCM) ter acesso às ofertas do *Movement Coordination Centre Europe* (MCCE) para uma possível projeção e sustentação das Forças Nacionais Destacadas (FND) e Elementos Nacionais Destacados (END). Considerando o atual modelo de funcionamento do CCM a operar com acesso ao mecanismo *Air Transport Air to Air Refuelling and other Exchanges Services* (ATARES) do MCCE e à contratação de meios de operadores civis, na sua opinião:

1. O CCM desde a data da sua criação já recorreu a contratação de meios marítimos e terrestres para operações e exercícios? Se sim, por favor especifique.

Sim, o CCM efetuou um transporte terrestre de material (II.6) da Força Aérea Portuguesa com uso de meios terrestres das Forças Armadas Dinamarqueses entre a França e a Holanda.

2. Visto que contrariamente à posição geográfica do mecanismo ATARES, em que Portugal se encontra na periferia, no transporte marítimo do mecanismo SEOS Portugal encontra-se num local de passagem para diversas ligações, quais os benefícios que considera que a adesão ao mecanismo SEOS poderá trazer para as Forças Armadas?

O mecanismo SEOS permite aumentar substancialmente os meios que Portugal poderá ter ao seu dispor de forma simples e rápida (II.2), deixando apenas de usufruir de meios aéreos e passar a ter a possibilidade de utilizar meios terrestres, ferroviários (II.6) e marítimos (II.5), sem ter de recorrer a procedimentos contratuais complexos (II.3).

Portugal tem uma localização privilegiada no que concerne ao transporte marítimo (II.5) o mesmo não acontece para os restantes meios de transporte (II.6).

A nossa localização poderá permitir ser um ponto logístico para a Europa, tendo como fulcro o meio marítimo, quer para os teatros no Mediterrâneo quer para teatros em África.

3. No caso do transporte ferroviário do mecanismo, considera que podem existir oportunidades que Portugal pode explorar?

Sim, mas terá que ser de uma forma mais integrada sempre com base nos meios marítimos.

4. Quanto ao transporte rodoviário do mecanismo SEOS, considera que podem existir oportunidades neste âmbito que possam ser benéficos para Portugal?

Sim, no plano rodoviário poderíamos tentar encontrar parcerias com empresas portuguesas (II.4) que pudessem efetuar transportes para um conjunto vasto de países e de localizações, será necessário efetuar ainda algum caminho de forma a que um conjunto de protocolos e acordos permita que isso aconteça.

5. Considerando a inscrição em LPM de um navio polivalente logístico (LPD), quais as vantagens que este meio poderá trazer?

Portugal neste momento tem muitas dificuldades em efetuar serviços para o mecanismo do MCCE, os contributos que Portugal tem dado são através da Força Aérea no apoio SAR através do EH-101 e no transporte através do C-130.

No curto prazo o mecanismo apenas poderá ser incrementado em ATARES através dos meios acima indicados e do C-295 e P3P.

No médio prazo está adjudicada a aquisição do C-390 que irá permitir aumentar a capacidade de efetuar missões para o mecanismo.

Um navio logístico seria uma mais valia e contribuiria de sobremaneira para a execução de SEU (II.5) e por outro lado seria uma forma de rentabilizar o investimento e permitir ao país executar mais créditos permitindo deste modo equilibrar a nossa conta do mecanismo ATARES (II.1).

6. Qual importância do papel do CCM na ligação a estabelecer entre o MCCE e os ramos?

O CCM é o responsável por solicitar, coordenar todos os pedidos dos ramos ou do EMGFA ao MCCE, desde o seu início até a sua certificação na plataforma do MCE.

No sentido do MCCE, para os ramos e EMGFA é responsável por difundir as disponibilidades de voos dos diferentes Estados-Membros do mecanismo.



E ainda responsável por indicar as capacidades sobranse dos transportes efetuados para as Forças Armadas Portuguesa em aeronaves.

O CCM tem efetuado inúmeras coordenações das quais ressalvo as reuniões que Portugal organizou no âmbito do *Inland Surface Transport e Sea Transport*, nas quais o CCM se constituiu como órgão de coordenação das reuniões desde a sua preparação, execução e apoio logístico onde foram solicitados diversos apoios para os participantes quer para deslocação dos mesmos quer para a execução das reuniões (II.6). Para tal e por não dispor de meios próprios no EMGFA, o CCM solicitou aos ramos a sua colaboração tendo o Exército apoiado com viaturas TP50 e condutor (II.6), a Força Aérea com instalações para a reunião e a Marinha com apoio para os jantares formais (incluindo deste modo a participação dos três ramos e EMGFA nas reuniões).

Deste modo foi igualmente garantido o transporte do Hotel para o aeroporto dos participantes no final da reunião à semelhança de outros Estados-Membros do mecanismo SEOS, podem ser utilizados os meios ao dispor das FFAA para garantir serviço de transporte de pessoal pontual no âmbito de exercícios e outras atividades (II.6), os quais podem ser creditados em SEOS e usados para balancear a conta corrente.

À semelhança de outros Estados-Membros, apontado na reunião de 2019 atrás mencionada, podem ser utilizados os créditos SEOS e convertidos em ATARES ou vice-versa (II.1).

7. Face à experiência dos últimos anos, considera adequada a atual estrutura do CCM?

O CCM português é o mais pequeno de todos os que conheço, sendo que duas modalidades de ação se podem considerar no que diz respeito ao número de efetivos e consequentemente as tarefas que lhe ficam alocadas.

a. Uma em que se mantém com um módulo de cinco militares (módulo em aprovação), sendo o atual de dois militares (um oficial e um sargento).

Apesar do quadro orgânico que existe, tão diminuto, há um conjunto de incumbências e tarefas que o CCM executa das quais gostaria de ressaltar algumas:

- O CCM trata de toda a comunicação ao nível da *NATO Response Force e Very High Readiness Joint Task Force* no que concerne aos *Detailed Deployment Plans*, compilando os dados dos três ramos das FFAA e EMGFA;
- Trata de todas a coordenação com o MCCE como exposto anteriormente;
- Responsável pela presença em inúmeras reuniões no âmbito de M&T na NATO;
- Responsável do CCOM para Mobilidade Militar na Eu – programa PESCO,
- Responsável pelos M&T em Exercícios;
- Cooperação com o *Mando de Operaciones* espanhol permitindo deste modo efetuar o transporte de militares e material português em aeronaves espanholas para os diferentes TO em que operamos ambos;
- Neste momento estamos a coordenar o transporte de militares portugueses para a RCA e a retração de militares portugueses, espanhóis e brasileiros num voo da Força Aérea.
- No decorrer do furacão IDAI foi responsável entre outras funções por:
 - Encontrar soluções de projeção para Moçambique, possibilitando a contratação de um A-400 das Forças Armadas Espanholas;
 - Auxiliando das tarefas de apoio aos voos de C-130 e outros no âmbito da proteção civil.
 - Projeção, sustentação e retração de pessoal para Moçambique;
 - Retração de material por via aérea e via marítima de Moçambique (II.5).
- Nos dias que correm com o COVID-19 o CCM tem efetuado missões em apoio logístico e de transportes onde indico entre outras:
 - Centralização da informação dos meios terrestres dos ramos e EMGFA de forma a alocar a permitir uma visão mais abrangente dos meios e permitindo deste modo alocar de uma forma mais eficaz os meios aos pedidos de transporte em apoio aos SNS (II.6);
 - Centralização com a DIREC das disponibilidades de ambulâncias do EMGFA e ramos permitindo um procedimento idêntico ao anterior (II.6);
 - Responsável por coordenar a receção transporte e entrega das doações ao SNS (II.6).
 - Esta planeando que o CCM seja responsável pela gestão de todos os transportes de material para o SNS desde a sua chegada por via aérea, entrega em armazém das FFAA e posterior entrega de acordo com as diretivas do SNS, por todo o país (II.6).
 - Estamos a preparar-nos para articular os transportes das FFAA no âmbito do transporte dos doentes com COVID-19 provenientes de lares para os centros de acolhimento e vice-versa (II.6).

b. Outra, como a maioria dos Estados-Membros que tornaram os CCM mais robustos, passando para esse centro todos os movimentos de projeção, sustentação e retração de forças dos Ramos.



Movement Coordination Centre Europe. Potencialização da capacidade de projeção da Marinha e das Forças Armadas Portuguesas.

Nesta segunda opção o CCM ficaria responsável por todos os transportes de END e FND, ou seja, deixariam os ramos per si de efetuar este trabalho e seria uma única entidade a efetuar este tipo de função.

Da informação recolhida junto de outros Estados-Membros que tem esta modalidade implementada são do parecer que esta última modalidade permite diminuir os quantitativos de pessoal alocados a esta função e diminuir substancialmente os custos devido ao efeito de escala.

- 8. A estrutura orgânica do CCM prevê nos seus cargos um quadro de competências necessário para o desempenho das mesmas, vertido em cursos de formação bastante específicos. Não obstante esse facto e visto que a estrutura do MCCE é composta por elementos nas nações integrantes, considera relevante que Portugal ocupasse um cargo em regime de comissão de serviço? Se sim, quais as vantagens que encontra em ter um militar na estrutura do MCCE?**

Os militares que integram o CCM devem ter capacidade de responder a diversas solicitações que carecem de competências ao nível de programas da NATO muito específicos.

Das reuniões *e fora* que estive presente no MCCE, apesar de todos termos acesso à informação, verifica-se que os Estados-Membros que tem militares em presença no MCCE, são mais conhecedores das particularidades do seu funcionamento (E2.4), permitindo deste modo tirar mais partido para os seus países (E2.3).

Assim acho que é muito importante que Portugal ocupe um cargo em comissão de serviço, pelo menos por um período de um ano.

Sendo no meu entender condição que o militar faça pelo menos um ano no CCM antes de poder aceder ao cargo e depois do mesmo que permaneça no CCM pelo período mínimo de três anos no CCM.

Muito obrigado pela sua colaboração, que foi de extrema importância.

Atentamente,

Alexis da Fonseca Vicente

Major de Artilharia



Apêndice D - Guião de Entrevistas nacionais aos especialistas dos ramos

Entrevista

Tema: “A Importância dos transportes na Logística Militar”

I - Identificação

Posto/Nome: _____

Função/Organização: _____

II – Questões

Desde 2019 que Portugal iniciou o processo de adesão ao mecanismo SEOS, o que, quando concluído, permitirá ao Centro de Controlo de Movimentos (CCM) ter acesso às ofertas do *Movement Coordination Centre Europe* (MCCE) para uma possível projeção e sustentação das Forças Nacionais Destacadas (FND) e Elementos Nacionais Destacados (END). Considerando o atual modelo de funcionamento do CCM a operar com acesso ao mecanismo *Air Transport Air to Air Refuelling and other Exchanges Services* (ATARES) do MCCE e à contratação de meios de operadores civis, na sua opinião:

1. A Força Aérea nos últimos 4 anos recorreu a contratação de meios marítimos e terrestres para operações e exercícios? Se sim, por favor especifique quais e se a mesma foi efetuada diretamente pela Força Aérea ou através do CCM.
2. Dadas as missões e operações que a Força Aérea executa, quais os benefícios que considera que a adesão ao mecanismo SEOS poderá trazer para a Força Aérea em termos de transporte marítimo e terrestre (rodoviário e ferroviário)?
3. De que modo perspetiva a utilização de meios próprios da Força Aérea (transporte de pessoal e/ou material) em prol do mecanismo SEOS e que vantagens e inconvenientes essa utilização pode trazer? Pode incluir meios existentes e meios com aquisição prevista em Lei de Programação Militar.
4. Qual importância da ligação entre a Força Aérea e o CCM e de que modo prevê que essa ligação potencie a utilização do mecanismo SEOS pela Força Aérea?
5. Considerando o quadro orgânico atual do CCM na estrutura de *Peace Establishment* (dois militares em exclusividade, 3 em acumulação, e ligação a um oficial de cada ramo) e face à experiência que existe desde a sua criação, considera que a resposta às solicitações da Força Aérea por parte desse órgão tem-se revelado adequadas?

Muito obrigado pela sua colaboração, que foi de extrema importância.

Atentamente,

Alexis da Fonseca Vicente

Major de Artilharia



Apêndice E - Guião de Entrevistas aos CCM internacionais

Interview

I - Identification

Name: _____

Rank: _____

Organization/Country: _____

II – Questions

- 1. When did your country became a member of SEOS mechanism?*
- 2. In the last four year did your NMCC used the SEOS mechanism for operations or exercises purposes? Please specify main purpose (e.g. force projection, logistic support...) and main destiny (e.g. East Europe, Central Africa...).*
- 3. In the last four years did your NMCC have to resort to a contractor outside SEOS mechanism as result of unavailable or not suitable solution to a request?*
- 4. What are the advantages and benefits that you perceive for integrating the SEOS mechanism?*
- 5. Does your country have a representant in a MCCE job position? If so, what are the advantages that you perceive in terms of experience, communication, procedures and other relevant aspects?*

Thank you for your cooperation,

Best Regards



Apêndice F - Resumo de respostas

As respostas fornecidas foram transcritas e esquematizadas em tabelas próprias organizadas, concentradas por tipo de guião e separadas por questões, devidamente identificadas com o código de entrevista único constante no Apêndice A. Deste modo, encontra-se a transcrição das respostas fornecidas pelos entrevistados nacionais dos Ramos na Tabela 14, ficando destinada às respostas dos elementos internacionais a Tabela 15.

Tabela 14 - Respostas dos especialistas dos ramos das FFAA portuguesas

Código	Resposta
Q1 - O Ramo nos últimos 4 anos recorreu a contratação de meios marítimos e terrestres para operações e exercícios? Se sim, por favor especifique quais e se a mesma foi efetuada diretamente pelo Ramo ou através do CCM?	
E1	Sim, nos últimos quatro anos a Força Aérea, recorreu essencialmente a transportes terrestres e aéreos. No caso dos terrestres, foram utilizados na projeção do F16 para missões no âmbito NATO, dentro dos quais se identifica o <i>Baltic Air Policing</i> (Lituânia 2016 e 2018), <i>Assurance Measures</i> (Polónia 2019 e Roménia 2017), <i>NATO Tiger Meet</i> (França 2019) e <i>Fighter Weapons Instructor Training</i> (Holanda 2019), para estes casos estamos a falar de material e equipamento pesado e volumoso, que iria aumentar o numero de voos por C-130, sendo que a Força Aérea já efetua por missão/exercício de 2 a 4 voo de C-130. No caso do transporte aéreo é essencialmente para situações inopinadas, como pequenas peças para algumas reparações, recorrendo a voo comerciais ou de mercadorias. As coordenações, são efetuadas pela Força Aérea, dando conhecimento ao CCOM através de mensagem.
E9	A Marinha recorre à contratação de meios marítimos e terrestres para a projeção dos seus meios, de acordo com o cenário e em complemento aos meios nacionais disponíveis. Até à presente data, essa contratação foi efetuada diretamente pelo Ramo. Como exemplo a participação de uma Força de Fuzileiros na Lituânia em 2018 e 2019.
E13	Contratação no âmbito do transporte marítimo: Sim. Foram contratados navios dedicados para efetuar a projeção e retração de forças para a Lituânia (em 2015, 2016 e 2017), no âmbito de exercícios multinacionais, bem como para se proceder à retração da FND do Kosovo (em 2017). Estes meios de transporte foram assegurados através de contratação no mercado civil. Os processos contratuais, de acordo com a orgânica do Comando da Logística, foram assegurados pela Direção de Aquisições. Contratação no âmbito do transporte terrestre: Sim. Ao nível do transporte rodoviário, foram contratados camiões-plataforma para efetuar a projeção e retração de forças para Espanha/Saragoça (em 2016 e por duas vezes em 2017), no âmbito de exercícios bilaterais. Ao nível do transporte ferroviário, foi contratado um serviço de transporte para efetuar a projeção de viaturas blindadas, no âmbito do exercício ORION que decorreu em Território Nacional (TN), em 2019. À semelhança do procedimento para o transporte marítimo, estes meios foram assegurados através de contratação no mercado civil, através da Direção de Aquisições.
Q2 - Dadas as missões e operações que o Ramo executa, quais os benefícios que considera que a adesão ao mecanismo SEOS poderá trazer para o Ramo em termos de transporte marítimo e terrestre (rodoviário e ferroviário)?	
E1	Do historial da Força Aérea e tendo em consideração a disponibilidade de equipamentos e material para projeção, será mais conveniente utilizar o transporte terrestre (I.1.6), porque diminui a ausência de material e equipamento fora da atividade operacional, quer em território nacional ou no estrangeiro face ao ST (I.1.5). Relativamente às valências de um programa SEOS, em princípio será mais vantajoso, dado se tratar de uma parceria entre forças armadas (I.1.3), o que facilita no tratamento de material militar, bem como numa ótica de segurança e redução de custos (I.1.7), aliás a Força Aérea em maio de 2019, já recorreu ao apoio dos Dinamarqueses em transporte do equipamento do F16 (I.1.6), da França para a Holanda, por indisponibilidade de meios aéreos da Força Aérea Portuguesa.
E9	Adesão a um mecanismo desta natureza deverá ser sempre alvo de uma abordagem conjunta, atento aos meios nacionais disponíveis, e à crescente exigência dos atuais cenários no que respeita a padronização e compatibilidade de meios e procedimentos.



Em termos de benefícios considero que podemos dividi-los em duas categorias: diretos e indiretos. Na primeira categoria as razões de natureza económica (I.1.7) que naturalmente dependerão dos locais e número de oportunidades de recurso ao mecanismo, em particular com a adoção em do sistema de contrapartidas inerentes à adesão a este mecanismo, atento o atual enquadramento legal e necessidade de se criarem compromissos (I.1.3). Em termos de benefícios indiretos o contributo para a interoperabilidade entre Ramos e por inerência o conhecimento para operar com os Ramos de outras Nações através de redes de conhecimento (I.1.8) adquiridas face à elevada probabilidade de uma eventual participação nacional se enquadrar apenas num esforço internacional.

E13 As Forças Armadas (FFAA) não têm capacidade para assegurar, com meios próprios, a projeção estratégica de forças.

Por outro lado, de acordo com a política NATO, em Operações da Aliança incumbe às diferentes *Troop Contributing Nations* (TCN), assegurarem o TE das suas forças: “*Nations are responsible for obtaining transportation resources and capabilities to deploy, sustain and redeploy their forces. Nations are also responsible for planning, controlling and executing the movement of national forces*” (MC 319-3 NATO Principles and Policies for Logistics, 09Jul14, Parag. 80).

Notar, no entanto, que em operações sob a égide das Nações Unidas, compete a esta Organização, através do *Department of Peacekeeping Operations*, assegurar os meios de TE às diferentes TCN. Assim, considerando que a projeção de forças em operações NATO é uma responsabilidade Nacional e não tendo as FFAA Portuguesas meios de transporte próprios para o efeito, este requisito pode ser assegurado por uma das seguintes formas (ou combinação de várias):

- *Assured-access contracts* ou *standing contracts*: Este tipo de “contratos dormentes” visa assegurar a disponibilização de meios de TE, nos vários modos, com um determinado pré-aviso ao Transitário/Operador. É uma forma da entidade contratante assegurar os meios necessários em tempo oportuno tendo, no entanto, a (enorme) desvantagem de se revelar uma modalidade demasiado dispendiosa (visto a entidade contratada ter a obrigatoriedade de assegurar, durante todo o período da vigência do contrato, a colocação, à ordem da entidade contratante, de meios de transporte (marítimos) em determinados portos previamente designados, com um reduzido *Notice to Move*.

- *Transport Agreements* (bilateral ou multilateral): Esta modalidade visa assegurar, através de MoU ou TA, capacidade de TE. Dada a localização geográfica de Portugal, esta solução está, sobretudo, confinada à realização de acordos bilaterais com Espanha.

- Participação em iniciativas de TE: Como forma de assegurar meios de transporte, as nações NATO recorrem a várias organizações multinacionais de TE que se dedicam ao *procurement* e ao P&S de meios.

É neste contexto que se inclui adesão ao mecanismo SEOS.

As soluções de TE através de iniciativas multinacionais (como é o caso do SEOS) têm, genericamente, as seguintes vantagens face à contratação no mercado civil:

- A contratação de meios no mercado civil é demorada em virtude dos montantes envolvidos e da legislação que regula os procedimentos da contratação pública (I.1.3);

- O custo dos transportes pode ser reduzido, se se considerarem economias de escala, bem com o aproveitamento (ainda que mediante pagamento) de capacidade sobrança em meios de outros Estados-Membros desta organização (I.1.7).

No entanto, salienta-se que a localização geográfica de PRT limita a utilização de meios de transporte de outros países, bem como a utilização de capacidade sobrança destes meios.

Q3 - De que modo perspectiva a utilização de meios próprios do Ramo (transporte de pessoal e/ou material) em prol do mecanismo SEOS e que vantagens e inconvenientes essa utilização pode trazer? Pode incluir meios existentes e meios com aquisição prevista em Lei de Programação Militar.

E1 Neste momento as FFAA incluindo a Força Aérea, tem um parque automóvel bastante envelhecido o que já dificulta a operação diária. A aquisição de novas viaturas, tem o pressuposto de abater uma ou duas, em substituição de uma viatura nova, o que faz reduzir ainda mais o parque automóvel. Considerando esta agravante, temos também a redução de efetivos, que já se afigura nas nossas unidades em assegurar serviços exclusivamente militares, sendo que uma das opções atualmente é a contratação de alguns serviços em detrimento da redução de efetivos e equipamentos.

Desta forma não antevejo capacidade em incluir meios nacionais num sistema tipo SEOS, no nosso caso. Se efetivamente assumirmos o mecanismo SEOS, será mais numa versão de contratação de horas ou de compensação com serviços tipo ATARES (I.1.1) ou outros.



E9	<p>Presentemente, salvo melhor opinião, as Forças Armadas não dispõem de capacidade de projeção estratégica.</p> <p>A eventual aquisição de um meio com características semelhantes a um LPD permitiria de uma alguma forma equilibrar a balança no seio da adesão ao mecanismo e eventualmente contribuir para a presença nacional em outros cenários de forma regular (I.1.5).</p> <p>Como inconveniente identifica-se a dependência do planeamento externo dos meios de transporte, com a inerente indisponibilidade dos meios nacionais a projetar (período decorrente entre a projeção e a retração) e respetivas consequências inerentes a essa indisponibilidade, o que poderá por si só inviabilizar o recurso a esse mecanismo.</p>
E13	<p>O Exército dispõe de alguns meios de transporte rodoviários (autocarros de passageiros e camiões-trator com plataformas de carga), ainda que num quantitativo relativamente reduzido, que poderão ser empregues no âmbito do SEOS (I.1.6). Por outro lado, em missões fora do TN, considerando que a maior parte das viaturas em uso nos TO são táticas, não se vislumbra a viabilidade da sua utilização no âmbito do mecanismo SEOS (exceto em pequenos apoios pontuais).</p> <p>Salienta-se, ainda, conforme referida anteriormente, que a localização periférica de PRT face ao centro da Europa, limita muito a partilha destes meios em operações/exercícios multinacionais. De uma forma sucinta podem-se elencar as seguintes vantagens e desvantagens na adesão ao SEOS:</p> <p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none">- Permite ultrapassar a morosidade e burocracia inerentes aos procedimentos que regulam a contratação pública (I.1.3);- Se o transporte não for urgente, poder-se-ão encontrar soluções economicamente mais vantajosas (I.1.6, I.1.7). <p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none">- A maior desvantagem/limitação, conforme referido anteriormente, consiste na posição periférica de PRT relativamente ao centro da Europa condiciona o recurso a estas organizações;- Na maioria das vezes, não se torna prático adaptar as ofertas de transporte apresentadas às nossas (Exército) necessidades concretas de transporte;- Pese embora o custo do transporte possa ser reduzido, importa considerar os encargos decorrentes do posicionamento da carga nos portos/terminais de embarque/carregamento, a contratação das operações de estiva e o pagamento de todos os outros encargos decorrentes das operações nos diferentes portos.
Q4 - Qual importância da ligação entre o Ramo e o CCM e de que modo prevê que essa ligação potencie a utilização do mecanismo SEOS pelo Ramo?	
E1	<p>Sem dúvida que a Força Aérea efetua missões e exercícios no exterior por indicação do EMGFA, desta forma o apoio do CCM será de todo conveniente, até porque consegue concentrar as necessidades dos três ramos e assim efetuar um melhor apoio, satisfazendo as necessidades de todos.</p>
E9	<p>Encontramo-nos numa fase inicial de um processo em implementação que carece de maturidade e de orientações a diferentes níveis. A Marinha naturalmente considera este mecanismo como mais uma ferramenta a considerar em situações futuras.</p>
E13	<p>Enquadramento:</p> <p>Na projeção estratégica de forças do Exército, estão envolvidas as seguintes entidades:</p> <ul style="list-style-type: none">- Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército: É a entidade coordenadora. Atualmente, esta Divisão representa o Exército nas reuniões NATO do <i>M&T Working Group</i>;- Comando das Forças Terrestres: Compete a este Comando a definição das projeções, rendições e retrações de FND, bem como as participações em exercício multinacionais. Assim, em coordenação com o Comando da Logística, define os escalões de movimentos, bem com os <i>timings</i> para a sua concretização;- Direção de Material e Transportes do Comando da Logística: Compete a esta entidade executar, de forma integrada, a atividade logística de M&T, no Exército. <p>As estruturas responsáveis pelo TE no Exército, têm toda a vantagem em se apoiar numa estrutura supra Ramos, que coordene o TE ao nível das FFAA e efetue os necessários contactos com as diferentes organizações em que PRT está envolvido.</p> <p>No entanto, o CCM/CCOM/EMGFA tem uma missão, sobretudo de ligação a estes mecanismos de TE internacionais.</p> <p>De facto, atualmente, a responsabilidade por executar as projeções, sustentação, rendições e retrações de forças, é dos respetivos Ramos (que dispõem de orçamento para o efeito).</p>



Assim, para que a tarefa do CCM pudesse ser potenciada, ter-se-ia de dotar este organismo com os meios humanos e financeiros necessários à sua ação permitindo, assim, que o CCM efetuasse o planeamento de movimentos de TE em coordenação com o Ramos, bem como a sua correspondente operacionalização/concretização.

Q5 - Considerando o quadro orgânico atual do CCM na estrutura de *Peace Establishment* (dois militares em exclusividade, 3 em acumulação, e ligação a um oficial de cada ramo) e face à experiência que existe desde a sua criação, considera que a resposta às solicitações do Exército por parte desse órgão tem-se revelado adequadas?

E1 Dada a capacidade da Força Aérea com os seus meios aéreos e o modo como tem efetuado a projeção por via terrestre, através de contratação de serviços diretamente, a informação que tenho neste momento, tendo em consideração o historial da Força Aérea em requisitar serviços ao CCM é que a estrutura atual satisfaz as necessidades apresentadas. No entanto sou da opinião que caso se consiga potenciar a utilização do programa SEOS, nas missões e exercícios efetuados pela Força Aérea, exponenciando aos três ramos, parece-me que o efetivo é algo curto.

E9 Idem.

E13 Sim, considerando que atualmente o CCM desempenha um papel, sobretudo, de ligação às organizações, no âmbito do TE, de que PRT é parte integrante.

Deste modo, a estrutura presente do CCM é adequada às necessidades dos Ramos, nomeadamente do Exército.

Notar que ao longo do tempo, a relação entre a DMT e o CCM tem vindo a desenvolver-se e a consolidar-se. Destaca-se que fruto desta estreita colaboração foi possível, entre outros apoios, assegurar a projeção das viaturas blindadas de rodas *Pandur*, para a RCA, com recurso a quatro voos em aeronave dedicada AN-124-100, envolvendo o MCCE.

Tabela 15 - Respostas dos CCM internacionais

Código	Resposta
Q1 - When did your country become a member of SEOS mechanism?	
E2	<i>Belgium became member of SEOS in 2012.</i>
E3	<i>2013.</i>
E4	<i>USA is in the process of joining the SEOS program. Current surface transaction is conduct through Acquisition & Cross-Servicing Agreements or Cash basis until Legislative Authorization is approved.</i>
E5	<i>In 2018.</i>
E6	<i>Canada's accession to SEOS, as a member, as on 18 Sep 2018.</i>
E7	<i>1 March 2018.</i>
E8	<i>2018.</i>
E10	<i>Since the beginning of SEOS (2011).</i>
E11	<i>SVK has become a member of SEOS on 11.03.2015.</i>
E12	<i>Netherlands became a member in 2011. Actually, we are one of the founders together with Norway, Denmark and Great Britain.</i>
Q2 - In the last four year did your NMCC used the SEOS mechanism for operations or exercises purposes? Please specify main purpose (e.g. force projection, logistic support...) and main destiny (e.g. East Europe, Central Africa...)?	
E2	<p><i>2016</i></p> <p><i>October - Special Operations - Logistic Support – ROAD provider France- 10 Containers from TOULON (FRA) – FOS SUR MER (FRA) (I.1.6).</i></p> <p><i>2018</i></p> <p><i>March -Redeploy Ex – Logistic Support– SEA provider FRA- 40 Lms rolling stock - LIBREVILLE (GAB) – TOULON (FRA) (I.1.5).</i></p> <p><i>March – Re-deploy Ops – Logistic Support – ROAD provider FRA– TOULON (FRA) – MARCHE-EN-FAMENNE (BEL) (I.1.6).</i></p> <p><i>2019</i></p> <p><i>April – Sp Ex provider Belgium – M&T Support – FIVE Heavy Equipment Transporters Support ONE Week Exercise NORTHERN WIND (Sweden) (I.1.6).</i></p> <p><i>2020</i></p> <p><i>PLANNED - May – Special Exercise provider Belgium – M&T Support – ONE Railramp support AURORA 20 (I.1.6).</i></p>



Movement Coordination Centre Europe. Potencialização da capacidade de projeção da Marinha e das Forças Armadas Portuguesas

E3	<i>Italy used the SEOS mechanism 2 times: once Denmark carried RHIBS (inflatable raft) for Italian Armed Forces destination Central Africa (I.1.5); the second in 2019, Italy transported Canadian Armed Forces for a visit in our territory (I.1.6) (75th anniversary of the Italian Campaign).</i>
E4	<i>See above.</i>
E5	<i>No.</i>
E6	<i>SEOS has been used only once since our accession. Canada's request for a dedicated bus (26 November - 7 December 2019), for 198 personnel, including band equipment was provided by Italy (I.1.6). The request for transportation around Rome and Bologna in support of Operation Distinction (75th Anniversary of Italian Campaign).</i>
E7	<i>Yes. Mainly, we used SEOS mechanism for exercises purposes. The biggest support we provided was for Norway forces during deployment and redeployment to a training area in Poland. In this case we used Polish rail company (I.1.6) and civilian contractors (I.1.4) to transport Norway personnel and equipment on the Polish territory. We also used Netherlands support during deployment of own forces for exercise in Deutschland. Moreover, Poland received support from Denmark: main battle tanks flat truck transport from railway (I.1.6) side to military training area in Germany.</i>
E8	<i>No.</i>
E10	<i>We have use SEOS to pay for services related to sustainment. I.e. Line Haule connecting airports to final destination (I.1.6). We have received SEOS for supporting nations with IST support in Europe (I.1.6).</i>
E11	<i>In 2017 rail transport of the Slovak Armed Forces equipment from the territory of Slovak Republic to the Marshalling Area in Adaži (Latvia) and back due to Exercise "Strela I and II" was provided by the MCCE, using the SEOS mechanism by Denmark and its contracted carrier DAMCO (I.1.6).</i>
E12	<i>We mostly used it for exercises inside of North/Middle Europe and mostly for road transport (I.1.6). From 2016 until now we had 23 matches with different nations, mostly Norway and also Belgium, Hungary, Poland, France and Estonia. Nine out of ten has a request to us to carry out (I.1.7).</i>
Q3 - In the last four years did your NMCC have to resort to a contractor outside SEOS mechanism as result of unavailable or not suitable solution to a request?	
E2	<i>Belgium National Movement Control Centre sees our partnership with MCCE as an extra option to find solution for M&T related issues. We try to compare the market solutions with the options provided by MCCE nations (I.1.7). The network Belgium has with MCCE partners gives us the opportunity to use the contracts provided by the nation to the MCCE community (I.1.4). Often MCCE nations propose us a solution with civilian means and leave us the choice to pay with SEOS or with Euro. Since Belgium is not a big earner of SEOS we often prefer to pay with Euro. 2017: 06 Letter of Offer and Acceptance with MCCE nations 2018: 09 Letter of Offer and Acceptance with MCCE nations 2019: 14 Letter of Offer and Acceptance with MCCE nations</i>
E3	<i>No.</i>
E4	<i>USA usual all mode of payment to complete task depending of requirements and timeframes.</i>
E5	<i>YES. Latvia always use our contractor of Latvia which takes our equipment of Latvia door to door. It was not connected with unavailability or suitability solution to a request for Latvia.</i>
E6	<i>No</i>
E7	<i>It is a matter of proper planning. We are trying to plan and agree on such support in advance. It works that way that Poland National Movement Control Centre gather as many offers as possible for any particular transportation task, from: national organic assets (I.1.3), MCCE-SEOS, multinational military programs, framework contracts with contractors, bilateral agreements etc (I.1.4). Throughout the Military Decision Process, we analyse it and choose the best option (I.1.7).</i>
E8	<i>No.</i>
E10	<i>We mainly use our contractor outside SEOS for most of our IST needs. We have a worldwide service agreement with our contractor, so it is rare that the SEOS mechanism can offer a better solution, but sometimes it does (I.1.7).</i>
E11	<i>Yes, we did. When National Movement Control Centre rejects possible offers from MCCE, it is because of finding better or more effective options (I.1.7).</i>
E12	<i>No, didn't happen, we always could find a solution inside the community.</i>



Q4 - What are the advantages and benefits that you perceive for integrating the SEOS mechanism?	
E2	<i>Using the SEOS payment/reimbursement has the advantage that it has no impact on the yearly budget that is assigned to the Belgium Defence Forces (I.1.3). We consider SEOS a virtual coin that can be allocated to the National Movement Control Centre level. We also want to make it possible to use SEOS as a mean of payment for some Host Nation Support (example busses, cargo trucks...).</i>
E3	<i>We surely have more options (I.1.7) to solve the problems (if any).</i>
E4	<i>Access to allied and partner nation capabilities (I.1.7) at great speed and efficiencies (I.1.2).</i>
E5	<i>It is easier to talk to other members of SEOS (I.1.8). Latvia has opportunity to use others resource of SEOS when Latvia need to use of it.</i>
E6	<i>Improve transportation efficiency (I.1.7) and flexibility (I.1.2). Increase readiness (speed of lift response) and improve interoperability with allies (I.1.8). Provide a great opportunity for the Canadian Armed Forces to avoid transportation costs (I.1.3) by leveraging allies (I.1.7) and commercial assets (I.1.4).</i>
E7	<i>First of all, using SEOS is a more cost-effective solution and we can save our own resources (I.1.7). Also important is that you don't have to engage your staff in complicated contracting procedures. Additionally, we can see advantage in possibility to exchange SEOS to ATARES (I.1.1). Nations do not pay for using SEOS platform only for being MCCE member. Nations can send request for any operations, get some offers and decide, take it or leave it.</i>
E8	<i>As a main advantage I see the opportunity to ask for assistance in the realm of surface transport (II.5). Other words we can share the burden of costs (I.1.7), time e.g. The Czech troops are deployed by air on exercise in Norway (2000km from Czech Republic), consequently they convoy inland so the best way is to ask the MCCE for assistance to provide us available capacities to move our troops from APOD to FD instead of deploying additional assets from Czech Republic to Norway. As a matter of fact, the Czech Republic can reciprocate that service to other SEOS partners, also (II.3).</i>
E10	<i>Greater flexibility in exchange of services between MCCE nations (I.1.3). Being a member of both mechanisms gives the option to do cross exchange (I.1.1). A strong SEOS nation can earn ATARES credits. And the other way around as well.</i>
E11	<i>Have access to a technique that the SVK does not have. More efficient use of resources (I.1.7) for possible joint participation in exercises or operations.</i>
E12	<i>It gives you more flexibility in using military (I.1.2) and contracted support from the participating nations (I.1.4).</i>
Q5 - Does your country have a representant in a MCCE job position? If so, what are the advantages that you perceive in terms of experience, communication, procedures and other relevant aspects?	
E2	<i>Although the Belgian MCCE representatives are specialist in the Air Transport domain, I think a representative is an advantage in all the domains that you specify. You can speak your own language, they can explain you the correct procedures, introduce you to a correct Point of contact, explain their point of view, exchange ideas...</i>
E3	<i>Yes, Italy has the Chief IST Cell & SEOS Manager. It's an obvious advantage in the terms above mentioned.</i>
E4	<i>USA occupies positions in the IST and AT Cells in order to coordinate and to grow partnerships.</i>
E5	<i>Latvia does not have any representatives in the MCCE.</i>
E6	<i>No Canadian in the MCCE at the moment, although Canada may decide to fill one position in the MCCE in the future.</i>
E7	<i>Yes. Poland has one post in IST. Obviously, there are many advantages of that. For coordination of any transport the direct contact with MCCE is essential.</i>
E8	<i>YES. Our national representative in a MCCE can bring us better insight to a complex M&T procedure, as well keep situational awareness.</i>
E10	<i>Yes. It gives a thorough understanding of the situation and corporation at all times. He can support national special interests and guide our National Movement Control Centre in national matters.</i>
E11	<i>So far, doesn't. We are in the process of approving this position. In the future we hope to have a representative member in the MCCE.</i>
E12	<i>Yes, the biggest benefit is coordination. You have an inside overview of the capabilities of the nations, so it is easier and faster to use those transport capabilities.</i>