

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR 2ª EDIÇÃO
2020/2021



TII

**A PROJEÇÃO/RETRAÇÃO DE UMA FORÇA NACIONAL
DESTACADA – ESTUDO DE CASO DE UMA FORÇA DE FUZILEIROS
NAS ASSURANCE MEASURES**

**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.**

Manuel Ferreira Macário
Primeiro-tenente classe de Marinha



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

**A PROJEÇÃO/RETRAÇÃO DE UMA FORÇA NACIONAL
DESTACADA – ESTUDO DE CASO DE UMA FORÇA DE
FUZILEIROS NAS ASSURANCE MEASURES**

Primeiro-tenente da Classe de Marinha Manuel Ferreira Macário

Trabalho de Investigação Individual

Pedrouços 2021



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

**A PROJEÇÃO/RETRAÇÃO DE UMA FORÇA NACIONAL
DESTACADA – ESTUDO DE CASO DE UMA FORÇA DE
FUZILEIROS NAS *ASSURANCE MEASURES***

Primeiro-tenente da Classe de Marinha Manuel Ferreira Macário

Trabalho de Investigação Individual

Orientador: Capitão-de-fragata da Classe de Administração Naval Gomes
Silvano

Pedrouços 2021



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Manuel Ferreira Macário**, declaro por minha honra que o documento intitulado **A Projeção/Retração de uma Força Nacional Destacada – Estudo de Caso de uma Força de Fuzileiros nas *Assurance Measures*** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial Superior 2ª Edição de 2020/2021** 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, **12 de julho de 2021**

Manuel Ferreira Macário



Agradecimentos

Ao CTEN FZ Pereira da Silva, por me ter recebido inicialmente, pelas duas entrevistas não estruturadas, uma entrevista semiestruturada, por me ter facultado o relatório de missão e o SOR da missão de 2019, e por ter acompanhado o trabalho. Ao CFR FZ Esquetim Marques, por ter facultado o relatório da missão de 2018 e por ter respondido ao questionário no âmbito da entrevista semiestruturada. Ao CTEN FZ Meijburg Viola e ao 1TEN AN Camacho Colaço, pelas entrevistas no Corpo de Fuzileiros, relativas ao aprontamento da missão de 2021. Ao CFR AN Machita Santos e ao 1TEN AN Sousa Aniceto, pela disponibilização do caderno de encargos relativo ao transporte estratégico da missão de 2021. Ao Major Marcos Alves do Comando Aéreo, pela entrevista relativamente à capacidade da FAP no transporte estratégico e à Major ADMAER Catarina Carlos, por ter facultado o custo das horas de voo das aeronaves da FAP. Ao Major ADMIL João Domingues, pela explicação dos procedimentos de projeção e retração estratégica no Exército Português. Ao Major ADMIL Vilela da Costa, pela entrevista exploratória e ter facultado o livro *Operational Logistics - The Art and Science of Sustaining Military Operations - Second Edition* e outros trabalhos no âmbito do transporte estratégico do IUM. Ao meu orientador CFR AN Gomes Silvano, pela consolidação do projeto de investigação.

Por fim, à minha família pelo sempre ao incondicional.



Índice

1. Introdução	1
2. Revisão da literatura, enquadramento conceptual e metodologia.	3
3. Conceitos de Transporte Estratégico e Logísticos.....	4
3.1. Transporte Estratégico	4
3.2. Logística <i>In-house</i> e <i>Outsourcing</i>	5
3.2.1. Logística <i>In-house</i>	6
3.2.2. Logística <i>Outsourcing</i>	7
3.2.2.1. Organizações Logísticas Internacionais	7
3.2.2.2. Contratação Pública.....	9
4. Estudo de Caso: A Projeção, Sustentação e Retração da Força de Fuzileiros na Lituânia.....	10
4.1. Planeamento e Geração.....	10
4.2. Aprontamento	10
4.3. Projeção	12
4.4. Emprego e Sustentação.....	13
4.5. Retração e Regeneração.....	14
5. Modelo de Projeção, Sustentação e Retração de Forças de Fuzileiros.....	15
5.1. Perspetiva Macro do Modelo de Transporte Estratégico.....	15
5.2. Perspetiva Micro do Modelo de Transporte Estratégico	15
6. Conclusões	17
Bibliografia	21

Índice de Anexos

Anexo A – Transporte Estratégico	Anx A - 1
Anexo B - As três dimensões do planeamento logístico	Anx B - 1
Anexo C - Constrangimentos Económicos e Logísticos	Anx C - 1
Anexo D - Fatores de Planeamento das aeronaves da FAP para Projeção Estratégica ..	Anx D - 1
Anexo E – NATO’s Strategic Airlift Capacity.....	Anx E - 1
Anexo F – European Air Transport Command	Anx F - 1
Anexo G – Movement Coordination Centre Europe.....	Anx G - 1
Anexo H – Sistema ATARES e SOES do MCCE	Anx H - 1



Anexo I – Organograma da Força de Fuzileiros – Missão Lituânia 2018.....	Anx I - 1
Anexo J – Convite e Caderno de Encargos do Processo de Contratação Pública da Projeção Estratégica da Missão de 2021	Anx J - 1

Índice de Apêndices

Apêndice A – Análise SWOT modificada	Apd A - 1
Apêndice B – Quadro resumo da metodologia.....	Apd B - 1



Resumo

O tema do trabalho é proposto pelo Corpo de Fuzileiros, na sequência das missões como Força Nacional Destacada na Lituânia, nos anos de 2018, 2019 e 2021. A projeção e retração de uma unidade de escalão companhia sem recurso a meios navais da Marinha, constitui um caso inédito, sendo um desafio para a Marinha.

Em primeiro lugar, procurou-se definir o que é o transporte estratégico, sendo basicamente o transporte de forças militares dos APOE/SPOE para os APOD/SPOD e vice versa, ou seja, é o transporte inter-teatro. Posteriormente, foi realizada uma abordagem da logística de *in-house*, ou seja, quais os meios que as Forças Armadas Portuguesas dispõem para o transporte estratégico, tendo-se chegado à conclusão que o único meio de transporte estratégico existente é o C-130H da Força Aérea e com capacidades limitadas. Na abordagem de logística *outsourcing*, realizou-se uma análise das agências internacionais no âmbito da NATO e da União Europeia, dedicadas ao transporte estratégico.

No que concerne ao estudo de caso, foi realizada uma análise das duas missões das forças de fuzileiros na Lituânia nos anos de 2018 e 2019, numa perspetiva logística, nomeadamente nas suas cinco fases críticas, com especial incidência nos procedimentos de contratação pública do transporte estratégico.

Relativamente ao último capítulo, intitulado de, Modelo de Projeção, Sustentação e Retração de Forças de Fuzileiros, procurou-se em primeiro lugar quantificar em termos financeiros, o gasto com transporte estratégico numa base anual, e com recurso a uma matriz SWOT modificada, encontrar soluções para o transporte estratégico, ao nível macro. Posteriormente dividiram-se as tarefas e funções logísticas, no processo do transporte estratégico, que poderiam ser alocadas a uma célula de mobilidade estratégica na divisão de logística do Comando Naval, deixando para a força de fuzileiros, tarefas e funções logísticas, típicas da unidade de apoio de combate e de RSOM.

Palavras-chave:

Transporte estratégico, logística *in-house* e *outsourcing*, projeção, aprontamento, sustentação, retração, agências logísticas internacionais.



Abstract

The work title is a proposal from Portuguese Marines Corp, in the sequence of Lithuanian missions in 2018, 2019 and 2021 of Portuguese Marines Forces. The projection and retraction of a company without the support of any ships of Portuguese Navy is unique, and it's a challenge to the Portuguese Navy.

In the first place, it looked for defining strategic transportation, and it was defined basically as the movement of military forces between the APOE/SPOE and APOD/SPOD and vice versa, in another terms, is the inter-theatre transportation. After, it was done an approach to the logistic in-house, in other words, what is the capacity of Portuguese Armed Forces to conduct strategic transportation, and the conclusion was that only the Portuguese Air Force as the capacity, with the aircraft C130-H, and with limited capacity. In the outsourcing logistic approach, it was done an analysis of NATO and European Union international logistic agency, dedicated to strategic transportation.

As concern to the case study, it was done an analysis of the two Portuguese Marines missions in Lithuania, in a logistic perspective, concerning is five critical phases, with special incidence in the public contract procedure of strategic transportation.

In the last chapter, named, The Model of Projection, Support and Retraction of Marines Forces, it looked in the first place to quantify in financial base, the cost of strategic transportation in Portuguese Navy annually, and with resource to a SWOT matrix, find solutions for strategic transportation, at the macro level. Afterwards, the logistic tasks and functions of strategic transportation process was divided into the ones that could be allocated to a cell in logistic division in Naval Command and the logistic tasks and functions to the Marines Forces Support Unit.

Keywords: *Strategic Transportation, In-house and Outsourcing Logistics, Projection, Support, Readiness, Retraction, International Logistic Agency's*



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AJP – Allied Joint Publication

AM – Assurance Measures

APOD – Air Port Of Disembarkation

APOE – Air Port Of Embarkation

AT1 – Aeródromo de Trânsito nº1

ATARES – Air Transport & Air-to-Air Refueling and other Exchanges of Services

DIFE – Dotação Individual de Fardamento e Equipamento

EATC – European Air Transport Command

eFP – Enhanced Forward Presence

EMGFA – Estado-Maior General das Forças Armadas

ETA – Estimated Time of Arrival

ETD – Estimated Time of Departure

EUA – Estados Unidos da América

FAP – Força Aérea Portuguesa

FFAA – Forças Armadas

FFZ – Força de Fuzileiros

FND – Força Nacional Destacada

HN – Host Nation

IRS – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

JOA – Joint Operation Area

LPD – Landing Platform Dock

MCCE – Movement Coordination Centre Europe

NATO – North Atlantic Treaty Organization

NRF – NATO Response Force

NSPA – NATO Support and Procurement Agency

NTM – Notice To Move

OLI – Organizações Logísticas Internacionais

PDSS – Pré-Deployment Site Survey

Ro/Ro – Roll On / Roll Of

RSOM – Reception, Staging and Onward Movement

SAC – Strategic Airlift Capability

SALIS – Strategic Airlift International Solution

SCP – Sealift Capability Package



SOES – Surface Exchange Of Services

SOMTU – Special Operations Maritime Task Unit

SOR – Statement of Requirement

SPOD – Sea Port Of Disembarkation

SPOE – Sea Port Of Embarkation

SWOT – Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats

TE – Transporte Estratégico

VJTF – Very High Readiness Joint Task Force



1. Introdução

O tema do presente trabalho foi proposto pelo Corpo de Fuzileiros, com a seguinte sinopse: Propõe-se uma investigação que avalie o estudo de caso da projeção de uma Força de Fuzileiros, enquanto Força Nacional Destacada (FND) nas *Assurance Measures* (AM), com outros estudos de caso (outras FND no mesmo e noutros Teatros de Operações), contribuindo para um modelo de projeção e retração de FFZ em Forças Nacionais Destacadas, com possível utilização pela Marinha, que permita agilizar o processo respeitante ao Transporte Estratégico.

O objeto de estudo, foi a participação de uma força de fuzileiros como FND na Lituânia nos anos de 2018, 2019 e 2021, tendo sido analisadas as três missões numa perspetiva logística, mais concretamente a projeção e retração estratégica.

O principal objetivo da investigação, será o de encontrar alternativas que tornem o transporte estratégico de futuras missões, mais facilitado, ou seja, e de acordo com a sinopse, agilizar o transporte estratégico.

De forma a ir ao encontro do tema e sinopse mencionada, o presente trabalho divide-se em quatro capítulos, sendo o primeiro uma revisão da metodologia seguida, o segundo capítulo uma análise das hipóteses ao nível macro do transporte estratégico, nomeadamente a logística de *in-house* e *outsourcing*, o terceiro capítulo, uma análise ao estudo de caso das missões de uma força de fuzileiros na Lituânia e o último capítulo, um contributo para a elaboração de um modelo de projeção estratégica na Marinha.

No segundo capítulo, intitulado de Conceitos Teóricos do Transporte Estratégico e Logísticos, definiu-se em primeiro lugar e em termos teóricos o transporte estratégico, posteriormente fez-me uma abordagem da logística de *in-house*, ou seja, uma abordagem às capacidades de transporte estratégico nas Forças Armadas e uma abordagem à logística de *outsourcing*, mais concretamente às agências logísticas internacionais no âmbito da NATO, da União Europeia e através da contratação pública.

No terceiro capítulo, foi realizada uma análise ao estudo de caso, nomeadamente as missões de Forças de Fuzileiros como FND na Lituânia nos anos de 2018, 2019 e 2021. O estudo de caso foi abordado na perspetiva das atividades logísticas das missões, tendo sido dividido nas cinco fases críticas das missões de 2018 e 2019, definidas nos respetivos relatórios de missão, mais concretamente, planeamento e geração, aprontamento, projeção, emprego e sustentação, e retração e regeneração.

No quarto capítulo, intitulado de Modelo de Projeção, Sustentação e Retração de Forças de Fuzileiros, foi dividido em duas abordagens distintas. A primeira, sendo uma



abordagem macro, foi quantificado numa perspetiva anual o gasto em transporte estratégico na Marinha, devido às missões das forças de fuzileiros na Lituânia e também foi realizada uma análise SWOT modificada, de forma a identificar as oportunidades no médio e longo prazo com uma análise interna, dos pontos fracos e fortes, relativos ao transporte estratégico na Marinha. O segundo subcapítulo, foi realizada uma abordagem micro para o contributo de um modelo de projeção estratégica, identificando as tarefas e funções logísticas, com base no estudo de caso, que podem ser alocadas fora da estrutura de comando das forças de fuzileiros, para uma melhor preocupação desta com as tarefas e funções de carácter operacional.



2. Revisão da literatura, enquadramento conceptual e metodologia

De forma a definir o contexto do trabalho, esta insere-se na participação da Força de Fuzileiros na Lituânia, sendo que apesar da participação desta força seja de carácter bilateral, a área do Báltico, nomeadamente a Letónia, Lituânia, Estónia e Polónia, têm presentemente uma Brigada de forças terrestres no âmbito da NATO, designado por Enhanced Forward Presence (eFP), que se enquadram na NATO Response Force (NRF) e mais concretamente na Very High Readiness Joint Task Force (VJTF), com uma prontidão de 5 a 7 dias, como oposição a qualquer ameaça da Federação Russa.

O principal conceito do trabalho proposto é o Transporte/Mobilidade Estratégica, que se define de acordo com o AJP-4, como a capacidade de movimentar e sustentar forças militares, de uma forma atempada e efetiva, a longas distâncias. A mobilidade estratégica, caracteriza-se por todo o espectro de infraestruturas, organizações, facilidades e equipamentos, para a projeção, sustentação e retração ou re-projeção de uma força. Logo, tem de ser caracterizada pela coordenação e cooperação entre agências militares e civis, de forma a ir ao encontro com os requisitos operacionais. Associados ao conceito de mobilidade e transporte logístico, surge o conceito de logística outsourcing, que se define como a decisão de contratar uma ou mais agências especializadas para realizar um serviço, neste caso o de mobilidade/transporte estratégico (Browne & Allen, 2008. p. 253). No âmbito doutrinário da NATO, os conceitos de suporte logístico e de acordo com o AJP-4, são apresentados no apêndice A. Os conceitos gerais de logística, são o aprontamento, a projeção, a sustentação e a retração.

No que concerne à metodologia, apresenta-se o quadro no apêndice 2, sendo que o trabalho proposto tem carácter de investigação aplicada, devido a ter como objetivo a eficiência logística da projeção, sustentação e retração de forças militares fora do território nacional, de forma a agilizar o transporte estratégico. Na vertente do raciocínio, o trabalho proposto enquadra-se na perspetiva indutiva, sendo o caso de estudo, como ponto de partida para a observação de factos particulares, como a participação da FND na Lituânia em 2018, 2019 e no caso presente de 2021, para posteriormente “estabelecer generalizações que permitam formular uma lei ou teoria” (Santos & Lima, 2019. p. 18). No âmbito da estratégia de investigação, o trabalho insere-se na vertente de investigação qualitativa, devido ao facto de partir do caso concreto do estudo de caso, para e elaborando uma análise da participação de forças militares na Lituânia, para posteriormente serem formuladas hipóteses e uma teoria do processo logístico.



3. Conceitos de Transporte Estratégico e Logísticos

3.1 Transporte e Mobilidade Estratégicos

De forma a enquadrar o estudo de caso em questão, importa definir conceptualmente o transporte e mobilidade estratégicos. De acordo com John Fasching (Fasching, 2020), o transporte estratégico, é a capacidade de projeção e sustentação de forças militares a uma escala mundial de forma a contribuir para a estratégia nacional. O mesmo autor divide o transporte estratégico em três vertentes distintas, nomeadamente o transporte marítimo, aéreo e o pré-posicionamento de *stocks*. De referir que a definição acima apresentada, é numa perspetiva dos EUA, tendo em consideração o seu alcance mundial e quantidade de meios ao seu dispor¹.

Na perspetiva do Reino Unido, a mobilidade e transporte estratégico é definido como a capacidade para transportar pessoal, equipamento e outros bens, do Reino Unido para diversos teatros de operações, através de meios marítimos, aéreos e terrestres, numa escala global, para apoio às operações militares (House of Commons Defence Committee, 2007, página 6)². Também importa diferenciar o transporte estratégico do transporte tático, para um melhor entendimento do conceito, nomeadamente o transporte estratégico é o transporte de pessoal, equipamento e outros bens para o teatro de operações, em contraste com o transporte tático que é o transporte de pessoal, equipamento e outros bens no teatro de operações, ou seja, a relação/diferença existente entre os dois é que o primeiro é interteatro e o segundo é intra-teatro de operações.

No plano nacional, a projeção e mobilidade estratégica definem-se “como as capacidades necessárias para deslocar e projetar comandos, forças e meios, tendo em vista a execução de tarefas necessárias ao cumprimento de qualquer missão atribuída às FFAA” (Favinha, 2016, página 7)³.

No que concerne à doutrina NATO, nomeadamente o AJP-4.4, começa em primeiro lugar por definir a mobilidade e o transporte, sendo a primeira, definida como a atividade

¹ Os EUA têm na vertente marítima 125 navios e na vertente aérea 428 aeronaves, com um comando dedicado para a mobilidade estratégica, nomeadamente o *United States Transportation Command* (USTRANSCOM).

² Como referência, no relatório de 2006 do parlamento Britânico relativo ao transporte estratégico (House of Commons Defence Committee, 2007, página 6), o transporte estratégico tem um custo de £800 milhões por ano, sendo que £700 milhões foram gastos no transporte aéreo e £60 milhões no transporte marítimo.

³ Conceito retirado de Ministério da Defesa Nacional, 2014d. SF2014 - Sistema de Forças 2014. Lisboa: s.n.



que envolve a movimentação de forças, equipamento e outros bens, no apoio a uma operação militar e o segundo como os meios que permitem a movimentação.

Para definir mobilidade estratégica, a NATO (North Atlantic Treaty Organization, 2013, página 2-1), faz a diferenciação entre *National Leg*, *Strategic Leg* e *Operational Leg*. Estes três conceitos estão relacionados com os conceitos de *Home Base*, Airport Of Embarkation (APOE), Airport Of Desembarkation (APOD), Seaport Of Embarkation (SPOE), Seaport Of Desembarkation (SPOD) e destino final. Sendo o *National Leg*, o percurso entre a *Home Base* para os APOE ou SPOE, o *Strategic Leg*, o percurso entre os APOE/SPOE para os APOD/SPOD e o *Operational Leg*, o percurso dos APOD/SPOD para o destino final. Para um melhor entedimento, ilustra-se a figura no Anexo A.

De forma a finalizar e definindo transporte estratégico, pode-se concluir que o transporte estratégico caracteriza-se pelo processo logístico relacionado com a movimentação de forças militares, numa perspetiva inter-teatro, ou sejam, das bases nacionais para o teatro de operações, caso seja uma operação em que envolve mais que uma componente, esta é designada de *Joint Operations Area* (JOA).

3.2 Logística *In-house* e *Outsourcing*

Como referido no capítulo anterior, o transporte estratégico é a movimentação de forças militares, das bases nacionais para os teatros de operações, ou a movimentação inter-teatro. Devido ao facto de dizer respeito a movimentações de forças militares das bases nacionais para teatro de operações, este processo logístico pode ser assegurado por meios não militares, ou externos aos meios das Forças Armadas.

Como referido por Michael Browne e Jullian Allen (Browne & Allen, 2008, página 253), todas as organizações têm de fazer escolhas relativamente a que atividades asseguram e outras atividades ou tarefas que podem ser realizadas por outras organizações, nomeadamente as *third-party specialists*⁴.

Desta forma o termo *outsourcing* diz respeito ao critério de decisão de utilizar os *third-party specialists*. Logo o termo *in-house* é designado quando uma tarefa/função é realizada com meios da própria organização. A questão relativa ao transporte e mobilidade estratégica e à utilização dos *third-party specialists*, prende-se com o facto da projeção estratégica ser uma função crítica da logística militar, nomeadamente na sua perspetiva macro, ou seja, em

⁴ *Third-party specialists* são organizações especializadas numa determinada tarefa, como por exemplo o transporte estratégico ou atividades logísticas no geral, que asseguram uma tarefa/atividade que a organização não tem capacidade.



muitas situações a projeção e retração de forças militares têm de ser realizadas por meios não militares, devido essencialmente aos três fatores da dimensão do planeamento logístico macro:

- **Quantidade:** A projeção estratégica normalmente está relacionada com o transporte de maiores quantidades de material e pessoal, na ordem das centenas de toneladas, como ilustra a figura no anexo B.
- **Espaço/Localização:** Relativamente à vertente de espaço e localização, a projeção/mobilidade estratégica não é relevante operacionalmente, devido a uma força militar, neste caso, ser projetada para os APOD ou SPOD, numa perspetiva de *pre-deployment*.
- **Tempo:** Na perspetiva temporal, a projeção/mobilidade estratégica também não assume a mesma importância que o processo logístico de uma unidade de apoio de serviços ao nível de batalhão, como se ilustra na figura no anexo B.

Após definidos os três fatores de constrangimento do processo logístico, será necessário fazer referência a um quarto fator, que tem impacto no planeamento e no processo logístico a nível estratégico, nomeadamente os constrangimentos económicos, que como exemplificado na figura do anexo C, é um dos fatores que tem influência no processo de decisão da logística de *outsourcing* e no empenhamento da força militar, mais concretamente no seu transporte inter-teatro.

Desta forma, estão reunidos os quatro fatores, que permitem desenvolver o processo de decisão para a mobilidade e transporte estratégico de uma força militar, sendo que o caso concreto do caso de estudo, é uma unidade de escalão companhia de uma força de fuzileiros.

3.2.1 Logística *In-house*

A logística de *in-house* no âmbito do transporte e mobilidade estratégica, no âmbito do presente estudo, pode-se definir como a capacidade de projeção estratégica da Marinha Portuguesa e das Forças Armadas Portuguesas.

Fazendo uma abordagem à capacidade de projeção da Marinha Portuguesa, mais concretamente a capacidade de transporte marítimo estratégico, esta é praticamente inexistente, devido à não existência de um navio de apoio logístico, mais concretamente um LPD (*Landing Platform Dock*)⁵.

⁵ Relativamente ao LPD, Portugal “Em dezembro de 2011 o projeto do navio (semelhante aos navios espanhóis da classe Galicia e previsto nas contrapartidas da aquisição dos submarinos) foi entregue pela empresa HDW aos estaleiros navais de Viana do Castelo.” (Favinha, 2016, página 28), que tinha como



Relativamente aos meios da FAP, mais concretamente o transporte aéreo estratégico nacional, a aeronave que assegura esta função é o C-130H, que apesar de efetuar transporte estratégico, é uma aeronave concebida para transporte tático, ou seja, intra-teatro. Como fator de planeamento no âmbito da projeção aérea estratégica, apresenta-se a tabela 1 no anexo D⁶. Também de referir que a aeronave C-130H, tem um custo por hora de voo de 5.151,42€. De acordo com as características apresentadas na tabela 1, e tendo em conta o estudo de caso da projeção de uma força de fuzileiros de unidade escalão companhia, conclui-se que com a aeronave C-130H, seria necessário dois voos ou duas aeronaves, para a projeção do pessoal da força de fuzileiros, podendo ter implicação no custo financeiro da projeção.

3.2.2 Logística *Outsourcing*

Relativamente à logística de *outsourcing*, no âmbito da mobilidade e transporte estratégico, esta é definida por duas modalidades distintas, nomeadamente o recurso a organizações logísticas internacionais no âmbito do NATO e União Europeia e a contratação pública. A projeção e mobilidade estratégica pode recorrer à logística de *outsourcing* e fazendo uma análise aos quatro fatores de decisão do planeamento logístico, sendo a determinante, a quantidade, devido ao TE necessitar de movimentar maiores quantidades de material e como referido anteriormente, apenas a FAP tem alguma capacidade de realizar TE, com capacidade limitadas.

3.2.2.1 Organizações Logísticas Internacionais

O primeiro método de movimentação e transporte de *outsourcing*, são o recurso a organizações internacionais especializadas, designadas por *third-party specialists*. Ao nível da NATO e do transporte aéreo estratégico existem duas organizações distintas, nomeadamente o Strategic Airlift International Solution (SALIS) e o Strategic Airlift Capability (SAC).

O SALIS consiste num consórcio multinacional constituído por nove países⁷, que assegurou a contratação em modo *chartering* de cinco Antonov 124-100 através da NSPA a

requisitos, a capacidade de transporte de uma força de desembarque de 545 militares, com capacidade de Roll-on/Roll-off e uma capacidade de área de transportes de veículos de 1200 m².

⁶ A aeronave KC-390, vem substituir o C-130H, que se pode constatar pela tabela 1 do anexo D, tem maior capacidade de projeção estratégica, nomeadamente na capacidade de transporte de material, pessoal e raio de ação.

⁷ Bélgica, República Checa, França, Alemanha, Hungria, Noruega, Polónia, Eslováquia e Eslovénia.



uma companhia baseada na Alemanha, a *Antonov Logistics Salis*. O contrato está estipulado para duas aeronaves AN-124 com uma NTM de 72 horas, mais duas aeronaves com seis dias NTM e mais uma aeronave com nove dias NTM, para um total de 1600 horas por ano, para apoio no transporte estratégico em operações da NATO e União Europeia.

Relativamente ao SAC, consiste num consórcio de dez países da NATO, mais dois países não NATO⁸ e como demonstrado no anexo E, opera dois C-17 *Globemaster* a partir de uma base aérea na Hungria, sendo suportado pela *Heavy Airlift Wing*.

No que concerne ao transporte estratégico marítimo no âmbito da NATO, esta é caracterizada pelo *Sealift Capability Package (SCP)*, que consiste num consórcio constituído por onze países da NATO⁹, sendo constituído em termos de capacidade por:

- Três navios Ro/Ro em *assured access*¹⁰
- Capacidade residual dos cinco navios Ro/Ro da empresa Dinamarquesa e Alemã ARK;
- Capacidade residual de quatro navios Ro/Ro do Reino Unido;
- Capacidade residual de dois navios Ro/Ro da França;
- Um navio Ro/Ro norueguês em contrato *dormant*.

A coordenação das necessidades dos países pertencentes ao SCP é realizada pelo MCCE.

No âmbito da União Europeia, existe a EATC, que é uma organização de transporte aéreo estratégico, constituído por sete países¹¹, com base nos Países Baixos em Eindhoven, e conta com cerca de 170 aeronaves, de acordo com a figura 5 em anexo.

De forma a finalizar as organizações logísticas internacionais, importa referir e analisar o MCCE, que consiste numa organização de coordenação do transporte estratégico na Europa, sendo constituído por 28 países¹². A MCCE tem como visão, ser um centro de excelência na movimentação estratégica de forças militares, de forma a promover a sua efetividade e eficiência. Como ilustra a figura 6 no anexo G, o princípio geral de funcionamento do

⁸ Bulgária, Estónia, Hungria, Lituânia, Países Baixos, Noruega, Polónia, Roménia, Eslovénia, EUA, Suécia e Finlândia

⁹ Croácia, Dinamarca, França, Alemanha, Hungria, Países Baixos, Noruega, Portugal, Eslovénia, Turquia e Reino Unido.

¹⁰ O termo *assured access*, é um contrato da NSPA (*NATO Support and Procurement Agency*), designado de *assured access contract*, que mantém uma ligação com agências de transporte marítimo e garante em tempo útil o frete de três navios ro/ro para qualquer necessidade de transporte estratégico dos países pertencentes ao consórcio do *Strategic Sealift* da NATO, da qual Portugal é pertencente.

¹¹ Alemanha, França, Itália, Espanha, Países Baixos, Bélgica e Luxemburgo.

¹² Luxemburgo, Bélgica, França, Eslováquia, Dinamarca, Canadá, Turquia, Hungria, Alemanha, Eslovénia, Croácia, República Checa, EUA, Países Baixos, Reino Unido, Letónia, Suécia, Polónia, Áustria, Finlândia, Portugal, Lituânia, Estónia, Roménia, Itália, Noruega, Bulgária e Espanha.



MCCE, consiste na agregação e difusão da informação relativa ao transporte estratégico, tanto aéreo, como marítimo e terrestre.

Importa também fazer referência ao sistema de cooperação do MCCE que tem por base duas vertentes distintas, nomeadamente o ATARES e o SOES, que consiste em ser duas facilidades de trocas de serviços no âmbito do transporte estratégico, em vez de ser numa base financeira. Para melhor ilustração do sistema ATARES e SEOS, ilustra a figura 7 do anexo H.

3.2.2.2 Contratação Pública

Como última possibilidade de transporte estratégico na logística de *outsourcing*, surge a contratação pública, que foi a utilizada pela força de fuzileiros na projeção para a Lituânia, em 2018, 2019 e 2021, sendo o caso de estudo do presente trabalho.

No que concerne ao processo de contratação pública no âmbito do transporte estratégico de forças militares, apesar de se fazer no âmbito do código dos contratos públicos (Diário da República, 2008), o processo realiza-se de acordo com as alíneas 1. f) do artigo 4^o¹³ e a alínea 4. i) do artigo 5^o¹⁴, ou seja, devido à particularidade de ser o transporte de forças militares e de estar relacionado com interesses essenciais de defesa e segurança do Estado, o processo assume contornos específicos no âmbito da contratação pública.

¹³ Artigo 4º - Contratos Excluídos; Alínea 1 - O presente Código não é aplicável aos contratos celebrados ao abrigo: f) De acordo ou convénio internacional relativo ao estacionamento de tropas e que envolva empresas de um Estado Membro ou de um país terceiro.

¹⁴ Artigo 5º - Contratação Excluída; Alínea 4 - Sem prejuízo do disposto no n.º 2 do artigo 11.º, a parte ii não é igualmente aplicável à formação dos seguintes contratos: i) Contratos que, nos termos da lei, sejam declarados secretos ou cuja execução deva ser acompanhada de medidas especiais de segurança, bem como quando os interesses essenciais de defesa e segurança do Estado o exigirem;



4. Estudo de Caso: A Projeção, Sustentação e Retração da Força de Fuzileiros na Lituânia

Como estudo de caso relativamente ao transporte estratégico, temos a projeção, sustentação e retração de uma força de fuzileiros para a Lituânia. Esta força tem a dimensão de unidade escalão companhia, constituído por comando e assessoria, por um elemento de projeção de força e um elemento de operações especiais. Para uma melhor interpretação, ilustra o organograma da força da missão de 2018 na figura 8 do anexo I.

Como divisão do caso estudo numa perspetiva logística, pretende-se fazer uma análise das cinco fases críticas da missão, nomeadamente, o planeamento e geração, o aprontamento, a projeção, o emprego e sustentação e por último a retração.

4.1. Planeamento e Geração

No que concerne ao planeamento e geração das forças de fuzileiros, nomeadamente na missão de 2019, esta teve um período de cerca de quatro meses e meio, no período compreendido de 15 de janeiro a 02 de maio de 2019. Como elemento determinante na fase de planeamento e geração da força, identifica-se o *pré-deployment site survey* (PDSS), que se realizou no período de 22 a 26 de janeiro de 2019.

A fase de planeamento e geração, e de acordo com os relatórios de missão, são definidos diversas tarefas com importância para a projeção e retração, nomeadamente, a definição do quadro orgânico de pessoal, definição do quadro orgânico de material, definição da diretiva de aprontamento, *Pré-Deployment Site Survey*, definição dos requisitos logísticos, obtenção de fonte de financiamento, definição das necessidades para projeção e retração, definição da dotação de munições e pedidos de nomeações externas (e.g. Médico Naval).

4.2. Aprontamento

Relativamente ao aprontamento, e no que concerne à missão de 2019, esta teve a duração de cerca de um mês, no período de 03 de maio a 07 de junho. No que concerne à projeção estratégica, é nesta fase que se executam os processos relacionados com a projeção e retração da força, nomeadamente, os procedimentos concursais para a projeção aérea e marítima, incluindo as necessárias autorizações diplomáticas e de sobrevoo e os procedimentos administrativos e alfandegários para exportação temporária de produtos relacionados com a defesa.



No que concerne ao processo de contratação pública para a projeção estratégica, via marítima e aérea, e tendo em consideração a especificidade de ser um contrato de âmbito da defesa e de transporte de forças militares, o processo foi realizado com o convite a quatro empresas distintas, nomeadamente a Lissa, DSV, FLS e Bolloré. As quatro empresas anteriormente referidas, apresentaram as suas propostas para o transporte marítimo, mais concretamente de 42 viaturas e de 17 contentores de 20 pés e dois contentores de 11 pés, para material diverso, incluindo munições e explosivos. No decurso das entrevistas exploratórias no âmbito do presente trabalho e na sequência da contratação pública, foi realizada uma consulta prévia às empresas acima referidas, de forma a providenciar os requisitos logísticos no âmbito do transporte estratégico, nomeadamente:

- Peso da carga transportada;
- ETD/ETA aos SPOE/APOE e SPOD/APOD: Sendo que neste caso específico, terá de haver uma coordenação entre o transporte marítimo e o transporte aéreo, de forma a haver um ETA coincidente entre o pessoal e o material. Sendo que na missão de 2021, o transporte marítimo teve um ETD de 20 de maio no Porto de Setúbal e o transporte aéreo um ETD de 01 de junho do aeroporto de Lisboa (AT1 – Figo Maduro). Este requisito teve a importância de conseguir que pessoal e material tivessem um ETA no porto de Klaipeda na Lituânia em 01 de junho de 2021;
- Preço Base: Na missão de 2021, o preço base/máximo para o transporte marítimo foi de 330.000,00€.
- Capacidade Ro/Ro: Um dos requisitos logísticos, é a capacidade de Ro/Ro do navio. O facto de ser necessário o transporte por via marítima de 42 viaturas, torna este um dos requisitos necessários para o transporte marítimo;
- Distância e local do transporte: Um dos requisitos evidentes, será o local para onde se quer transportar o pessoal e material. Este requisito poderá ter implicações na escolha do tipo de transporte estratégico, nomeadamente na vertente de *in-house* ou *outsourcing*. Considerando que um dos problemas para a movimentação de forças militares portuguesas é a posição geográfica de Portugal, ou seja, o facto de ser periférico, principalmente em movimentações na Europa;
- Capacidade de transporte de contentores: Como último requisito no processo de contratação pública, é o transporte marítimo ter a capacidade de transportar



contentores, sendo que como definido anteriormente, na missão de 2021, bem como as anteriores, foi necessário o transporte de 17 contentores de 20 pés e dois de 11 pés, com a particularidade de três contentores serem de carga perigosa, nomeadamente munições e explosivos, facto que requer que a companhia contratada tenha *know-how* no transporte deste tipo de material/carga.

Após estarem definidos os requisitos iniciais do concurso, foi constituído um júri, que como apresentado no anexo J, foi constituído pelo Comandante e oficial de logística da missão e pelo chefe da divisão administrativa e financeira do Comando Naval e mais dois oficiais da respetiva divisão, para escolha da melhor proposta das quatro empresas em concurso, como designadas anteriormente.

De forma a finalizar o subcapítulo do aprontamento do estudo de caso, importa também fazer referência às restantes atividades logísticas e administrativas da fase de aprontamento, nomeadamente:

- Negociação e elaboração do *Statement of Requirement* (SOR): Numa perspetiva doutrinal e de acordo com o AJP-3.5, o SOR são os requisitos logísticos que neste caso Portugal envia à *Host Nation*, sendo no âmbito do presente estudo de caso a Lituânia. Com o envio do SOR, a *Host Nation* inicia o processo de planeamento logístico para receber a força.
- Processos Administrativos Individuais: De acordo com os relatórios das missões de 2018 (Marques, 2018) e 2019 (Silva, 2019), estes processos consistem no aprontamento sanitário, formação específica de língua inglesa para cargos chave, seguros de vida, credenciações e tratamento de processos financeiros (suplemento de missão, abonos, IRS).
- Processos relativos a equipamento e fardamento: Também de acordo com os relatórios acima referidos, estes processos consistem na dotação individual de fardamento e equipamento (DIFE) e na definição do quadro orgânico de material e munições.

4.3. Projeção

Relativamente à fase de Projeção, importa referir que esta fase é parte integrante no conceito de operações. Sendo que o conceito de operações, tem três fases, nomeadamente a projeção, emprego e sustentação, e retração. A fase de projeção é constituída pelas seguintes funções logísticas, nomeadamente:



- Contentorização do material: Como referido anteriormente, nas missões realizadas, foi necessário um total de 19 contentores, sendo dois de 11 pés e 17 de 20 pés, para material diverso e três para munições e explosivos.
- Nomeação da Equipa de Terminal: Consiste na equipa que acompanha o transporte marítimo e coordena/acompanha os movimentos da base nacional para SPOE e de APOE para teatro de operações.

4.4. Emprego e Sustentação

No que concerne ao emprego e sustentação, de referir também que esta fase é parte integrante do conceito de operações. Na perspetiva logística, esta fase caracteriza-se pelas seguintes atividades:

- Reabastecimentos: No que concerne aos reabastecimentos, estes dividem-se em cinco classes:
 - Classe I: respeitante a artigos de subsistência como alimentação e cantina;
 - Classe II: respeitante a abastecimentos de fardamento, armamento, veículos e sobressalentes, designados de QOM;
 - Classe III: respeitante a combustíveis e lubrificantes;
 - Classe IV: respeitante a abastecimentos cuja dotação inicial é de difícil previsão e não constam dos QOM, de referir que na missão de 2019, não foram efetuados reabastecimentos desta classe e na missão de 2018, os materiais desta classe foram obtidos através do fundo de maneiio;
 - Classe V: respeitante a munições, explosivos e agentes químicos de todos os tipos.
- Aquisição de bens e serviços para apoio direto à atividade operacional e de sustentação da força: No que concerne à aquisição de bens e serviços, para ambas as missões de 2018 e 2019, esta foi utilizada para o aluguer de viaturas descaracterizadas para transporte da SOMTU. Aquisição e substituição de consumíveis e outros artigos para manutenção e reparação de viaturas, nomeadamente baterias, câmaras de ar, espelhos, uma bomba de combustível e um tubo de escape. Aquisição de oxigénio para o enchimento de garrafas de mergulho. Aquisição e substituição/montagem de vidros para-brisas, soldadura e reparação de uma peça na caixa de velocidades de um Mercedes UNIMOG. Limpeza e desinfeção de todas as viaturas, com vista à sua certificação para o



respetivo embarque no navio fretado para retração do material. No que respeita ao fundo de maneiio, ambas as missões, tiveram um montante de 58.000€. Uma das lições aprendidas das duas missões, foi o facto de não se ter recorrido à NSPA para a aquisição de bens e serviços durante a missão, por se ter revelado mais caro e “este método, apesar de implicar um trabalho acrescido, permitiu uma poupança de recursos financeiros, tal como já havia sido comprovado na missão de 2018.” (Silva, 2019, página 26).

4.5. Retração e Regeneração

Relativamente à fase de retração e regeneração, também de referir que a fase de retração é parte integrante do conceito de operações. No que concerne às funções logísticas, esta fase é caracterizada pela execução do plano de retração e pela contentorização de material. Relativamente à vertente financeira e de regeneração é de realçar que o montante financeiro restante do orçamento inicial de 2.000.000€ para toda a operação¹⁵, foi alocado para a regeneração da força, nomeadamente para aquisição de material, ferramentas e utensílios, sobressalentes, reparação de viaturas e equipamentos.

¹⁵ Acordo relatório de final da missão de 2019 (Silva, 2019), o orçamento inicial para a missão foi de 2.000.000€, sendo 1.102.900,51€, para despesas com pessoal, nomeadamente suplemento de missão e ajudas de custo, 471.716,17€, para projeção e retração, 168.196,35€, para modernização da espingarda E.A.G3 e 53.083,42€, para fundo de maneiio para aquisição de bens e serviços no apoio à atividade operacional e sustentação da força. Sendo o montante para a fase de regeneração de 204.103,55€.



5. Modelo de Projeção, Sustentação e Retração de Forças de Fuzileiros

De forma a ir ao encontro do objetivo vertido na sinopse do tema proposto, que é agilizar o transporte estratégico, sendo este último capítulo um agregado da análise teórica do transporte estratégico e da análise do estudo de caso, propõe-se para este capítulo um modelo de projeção e retração estratégica em duas vertentes distintas. Sendo a primeira uma análise com recurso a matriz SWOT, das possibilidades de transporte estratégico, numa perspetiva macro, na Marinha Portuguesa e nas Forças Armadas no geral, tendo em consideração as soluções das organizações internacionais encontradas no capítulo 3. Como segundo subcapítulo, pretende-se fazer uma análise de tarefas no processo do transporte estratégico que futuramente poderão ser delegadas num logistic support group ou uma célula de transporte logístico no Comando Naval ou mesmo no Comando Conjunto para as Operações Militares do EMGFA.

5.1. Perspetiva Macro do Modelo de Transporte Estratégico

De acordo com a análise SWOT modificada, apresentada no apêndice A, ou seja, alterando a análise do ambiente externo para uma análise temporal de médio e longo prazo e de forma a agilizar o transporte estratégico, retiram-se as seguintes considerações.

Da análise de longo prazo e dos pontos fracos, é necessário fazer uma quantificação dos custos no transporte estratégico numa base temporal. De acordo com o descrito no segundo capítulo do presente estudo, o Reino Unido quantifica em termos financeiros, os gastos com o transporte estratégico. Da análise realizada das duas missões de Forças de Fuzileiros na Lituânia, nomeadamente 2019, foram gastos 471.716,17€. Se for realizada uma extrapolação para as missões de 2018 e 2021, foram gastos nas três missões 1.415.148,51€ no transporte estratégico, o que revela um gasto anual de 353.787,12€ por ano em transporte estratégico na Marinha Portuguesa, no período compreendido entre 2018 e 2021. Ou seja, a decisão de Portugal integrar as organizações de TE internacionais, deverá partir do custo anual que é pertencer a essas organizações.

Outra consideração relativamente a Portugal ser integrante de organizações de TE internacional, está relacionado com os meios de TE integrarem estas organizações, que permitem o ganho de SOES e ATARES, que poderão ser negociados posteriormente.

5.2. Perspetiva Micro do Modelo de Transporte Estratégico

Numa perspetiva micro do modelo de transporte estratégico é necessário fazer a análise ao estudo de caso e interligar com a doutrina logística da NATO. Desta forma é necessário



distinguir as tarefas e funções logísticas que serão atribuídas à unidade de apoio de combate e as tarefas e funções que podem ser atribuídas a um *logistic support group*, que integram a estrutura unidade escalão companhia que conduz a missão.

No que concerne às funções logísticas que poderão ser executadas por um *logistic support group*, estas caracterizavam-se pelas tarefas logísticas de âmbito operacional e estratégico no apoio à unidade tática e que são definidas, de acordo com o estudo de caso, com as atividades nas fases do planeamento e geração, aprontamento e projeção. Mais concretamente:

- Pré-deployment site survey (PDSS): A importância do PDSS prende-se com a elaboração do SOR, que permite definir qual o apoio logístico que a HN irá providenciar.
- Plano de Projeção: O plano de projeção encontra-se dividido entre a fase de aprontamento e a fase de geração, e contempla as seguintes tarefas:
 - Definir o peso da carga transportada;
 - Coordenação entre o ETA do transporte marítimo com o transporte de pessoal;
 - Coordenar com entidades exteriores à Marinha, as diversas possibilidades de transporte estratégico, tendo em consideração as capacidades existentes e as organizações logísticas internacionais que Portugal é membro;
 - Definição dos requisitos logísticos para a projeção, como por exemplo a capacidade do transporte marítimo de Ro/Ro e também o processo de contentorização do material;

Relativamente às funções logísticas de carácter tático, estas seriam da responsabilidade do módulo de logística ou da unidade de apoio de combate da companhia/força projetada e basicamente caracterizam-se pelas funções e tarefas da fase de emprego e sustentação, nomeadamente, os reabastecimentos e a aquisição de bens e serviços para apoio direto à atividade operacional e de sustentação da força.



6. Conclusões

Como conclusão do trabalho pretende-se fazer uma avaliação dos resultados dos objetivos e questões propostas. Sendo que o primeiro objetivo proposto foi analisar os modelos existentes para a projeção e retração estratégica, numa perspetiva macro. Tendo como primeira questão derivada:

- Quais as agências internacionais existentes para o transporte estratégico?

Da análise do primeiro capítulo pode-se constatar que existem várias alternativas, numa perspetiva macro, da modalidade de transporte estratégico realizada pelas Forças de Fuzileiros como FND na Lituânia. Nomeadamente três de transporte aéreo estratégico, sendo o SAC e o SALIS no âmbito da NATO e o EATC no âmbito da União Europeia. No âmbito do transporte marítimo estratégico, verificou-se a existência de uma organização no âmbito da NATO, nomeadamente o *Sealift Capability Package* (SCP). Também se verificou a existência de uma organização coordenadora do transporte estratégico a nível europeu, o MCCE. A questão relacionada com as agências logísticas internacionais acima referidas, é que Portugal apenas integra o SCP e não foi possível verificar em que termos. Logo no âmbito, da logística de outsourcing e das OLI, a solução passa por Portugal participar nestas organizações, no entanto não é uma solução imediata, visto que este tipo de participações, envolvem decisões políticas. Relativamente à utilização do MCCE e de acordo com as entrevistas realizadas durante a elaboração do trabalho, verificou-se que não foram reportados os movimentos estratégicos previstos, o que leva a concluir que não existem conhecimentos generalizado das capacidades e valências deste organismo.

Relativamente à vertente de logística *in-house*, o único meio utilizado nas Forças Armadas para transporte estratégico é a aeronave da FAP C-130H, que apesar de realizar transporte estratégico, ou seja, inter-teatro, é uma aeronave que foi concebida para transporte tático, ou seja, intra-teatro de operações. De acordo com tabela em anexo D, não tem capacidade para transportar de uma só vez um contingente com a dimensão de unidade escalão companhia, como é o caso da FFZ do estudo de caso, sendo que o AN124-100 contratado tem essa capacidade.

Relativamente ao segundo objetivo proposto, que seria analisar o processo logístico das três missões de forças de Fuzileiros, como FND na Lituânia, mais concretamente da projeção, sustentação e retração. Tendo como questão derivada:

- Qual a margem de otimização ou hipóteses na eficiência do processo logístico na projeção de forças fuzileiros para operações em terra?



Foram analisadas as missões de FFZ na Lituânia de 2018 e 2019, recorrendo essencialmente aos relatórios de missão, às diversas entrevistas exploratórias realizadas ao comandante da força da missão de 2019 e no Corpo de Fuzileiros ao comandante e oficial de logística da missão de 2021 e também à entrevista semiestruturada realizada em 18 de junho de 2021 ao comandante da missão de 2019. A análise foi dividida nas seis fases críticas definidas nos relatórios de missão, nomeadamente planeamento e geração, aprontamento, projeção, emprego e sustentação, retração e regeneração. Da fase de planeamento e no que concerne à vertente logística, conclui-se que o PDSS é uma tarefa essencial, pois permite definir os requisitos logísticos para toda a missão, principalmente no apoio logístico prestado pela *Host Nation* e definir o SOR. Da fase de aprontamento, conclui-se que existem duas tarefas distintas, nomeadamente o processo de contratação pública do transporte estratégico e o aprontamento de carácter individual, nomeadamente os processos administrativos individuais e os processos relativos a equipamento e fardamento. No que concerne às fases projeção, emprego e sustentação, as tarefas e funções logísticas associadas são de execução, sem consequências diretas no planeamento e processo do transporte estratégico. Relativamente às restantes fases, nomeadamente a retração, pode-se concluir que é o processo inverso do processo de projeção.

Pela análise às fases críticas da missão e respondendo à segunda questão derivada, pode-se concluir que não foi identificada margem de melhoramento ou otimização no processo logístico das missões na Lituânia, numa perspetiva micro. No entanto a análise realizada neste capítulo irá ter consequências para a resposta à terceira questão derivada.

No que concerne ao terceiro objetivo proposto, consistia em analisar os modelos existentes para a projeção e retração estratégica, tendo como base as análises realizadas nos capítulos 3. e 4. e tendo como questão derivada:

- Qual o melhor modelo ou hipóteses para o processo logístico da projeção de forças de fuzileiros?

Sendo que esta análise teria de ser feita com elementos dos capítulos anteriores, nomeadamente da análise da logística de *outsourcing* e *in-house*, bem como da análise das missões das FFZ na Lituânia. No primeiro subcapítulo realizou-se uma quantificação de base anual dos gastos financeiros com o transporte estratégico. O objetivo de quantificar os gastos com o transporte estratégico, vem do exemplo descrito no capítulo 3., em que as forças armadas britânicas, através do relatório do comité de defesa do parlamento britânico (House of Commons Defence Committee, 2007), quantificam em termos financeiros os gastos com o transporte estratégico. Outro dos objetivos em quantificar os gastos financeiros com o



transporte estratégico, seria fazer uma comparação com os gastos que Portugal tem nas agências logísticas internacionais, facto que não foi possível, devido à falta desta informação em todas as fontes pesquisadas.

Relativamente ao segundo subcapítulo, pretende-se contribuir para um modelo de projeção estratégica, tendo como base o disposto no relatório da missão de 2019, “Pela complexidade de todos os processos inerentes, poderia ser constituído, na Marinha, um Departamento com militares habilitados e dedicados à projeção e retração de meios, à semelhança do que no Exército corresponde à figura de Transitário Oficial, libertando assim os militares nomeados para a missão para tarefas de caráter operacional.” (Silva, 2019, página 27). Por este facto e para o contributo de um modelo de projeção estratégica, propõe-se fazer uma divisão entre a logística de nível operacional e estratégica, para uma possível célula de mobilidade estratégica na divisão de logística do Comando Naval, nomeadamente as tarefas relacionadas com a negociação do SOR e as tarefas relacionadas com o plano de projeção. Ficando a unidade de apoio de combate ou módulo de logística da força, com as tarefas logísticas de nível tático, mais concretamente as tarefas de RSOM e de sustentação no teatro de operações.

Para finalizar e no que concerne ao objetivo central do presente trabalho, nomeadamente, contribuir para a definição de um modelo de mobilidade estratégica nacional para as Forças de Fuzileiros, a partir das lições identificadas das missões como FND na Lituânia e tendo como questão central:

- Quais as hipóteses/modelos de transporte estratégico existentes?

Desta forma para responder à questão central, pode-se concluir que no âmbito internacional, nos últimos anos tem havido um reforço na cooperação entre países da NATO e União Europeia, para tornar mais eficiente o transporte estratégico, visto ser uma atividade que envolve alguns custos, tanto na perspetiva da logística *in-house* como *outsourcing*, isto é, com meios próprios ou meios externos. Na perspetiva da logística *outsourcing* e mais concretamente a utilização de agências especializadas no transporte estratégico, conclui-se que apenas poderão ser utilizadas estas capacidades no longo prazo, quando Portugal aderir às mesmas, nomeadamente no transporte aéreo estratégico. No que concerne ao transporte estratégico marítimo e ao MCCE, conclui-se que existe alguma falta de conhecimento das capacidades existentes, derivado a não haver uma entidade vocacionada à ligação com estas agências.

No que concerne ao transporte estratégico numa perspetiva *outsourcing*, nomeadamente de contratação pública e às funções e tarefas de sustentação e de RSOM, conclui-se com



base nas entrevistas semiestruturadas realizadas aos comandantes das missões de 2018 e 2019, que de uma forma geral estão otimizadas e pouco à a melhorar, à exceção de certas tarefas serem realizadas ao nível do comando de componente, de forma a libertar os comandantes e respetivo grupo de comando para tarefas mais de carácter operacional.



Bibliografia

- Aniceto, L. M. (05 de maio de 2021). Trabalho de Invetigação - Projeção de uma Força de Fuzileiros na Lituânia (Estudo de Caso). Obtido de comnav.chseccap@marinha.pt
- Browne, M., & Allen, J. (2008). Logistics Out-sourcing. Em A. M. Brewer, J. B. Button, & A. H. David, *Handbook of Logistics an Supply-Chain Management* (pp. 253-267). Reino Unido: Emerald.
- Diário da República. (29 de Janeiro de 2008). Código dos Contratos Públicos. *Decreto-Lei n.º 18/2008 - Diário da República n.º 20/2008, Série I de 2008-01-29*. Diário da República Eletrónico.
- European Air Transport Command (EATC). (22 de Março de 2021). <https://eatc-mil.com/>. Obtido de <https://eatc-mil.com/en/who-we-are/the-member-nations>: <https://eatc-mil.com/en/who-we-are/the-member-nations>
- European Air Transport Command (EATC). (22 de Março de 2021). <https://eatc-mil.com/>. Obtido de <https://eatc-mil.com/en/who-we-are/the-fleet>: <https://eatc-mil.com/en/who-we-are/the-fleet>
- European Air Transport ComMand (EATC). (22 de Março de 2021). <https://eatc-mil.com/>. Obtido de <https://eatc-mil.com/en/what-we-do/air-transport>
- Fasching, J. (17 de Novembro de 2020). *Strategic Mobility: The Essential Enabler of Military Operations in Great-Power Competition*. Obtido de www.heritage.org: <https://www.heritage.org/2021-index-us-military-strength/topical-essays/strategic-mobility-the-essential-enabler-military>
- Favinha, J. A. (2016). *Estudo Prospetivos sobre as Capacidades de Projeção*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- House of Commons Defence Committee. (2007). *Strategic Lift - Eleventh Report of Session 2006–07*. Londres: House of Commons Defence Committee.
- Instituto Universitário Militar. (Setembro de 2020). Estrutura e Regras de Citação e Referenciação de Trabalhos Escritos a Realizar no Instituto Universitário Militar. *NEP / INV — 003 (A3)*. Instituto Universitário Militar, Pedrouços, Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Kress, M. (2016). *Operational Logistics - The Art and Science of Sustaining Military Operations - Second Edition*. Springer.
- Marques, C.-d.-f. A. (15 de Outubro de 2018). Relatório de Fim de Missão - Força Nacional Destacada - Força de Fuzileiros Lituânia 2018. Alfeite, Almada, Portugal: Estado-Maior das Forças Armadas.



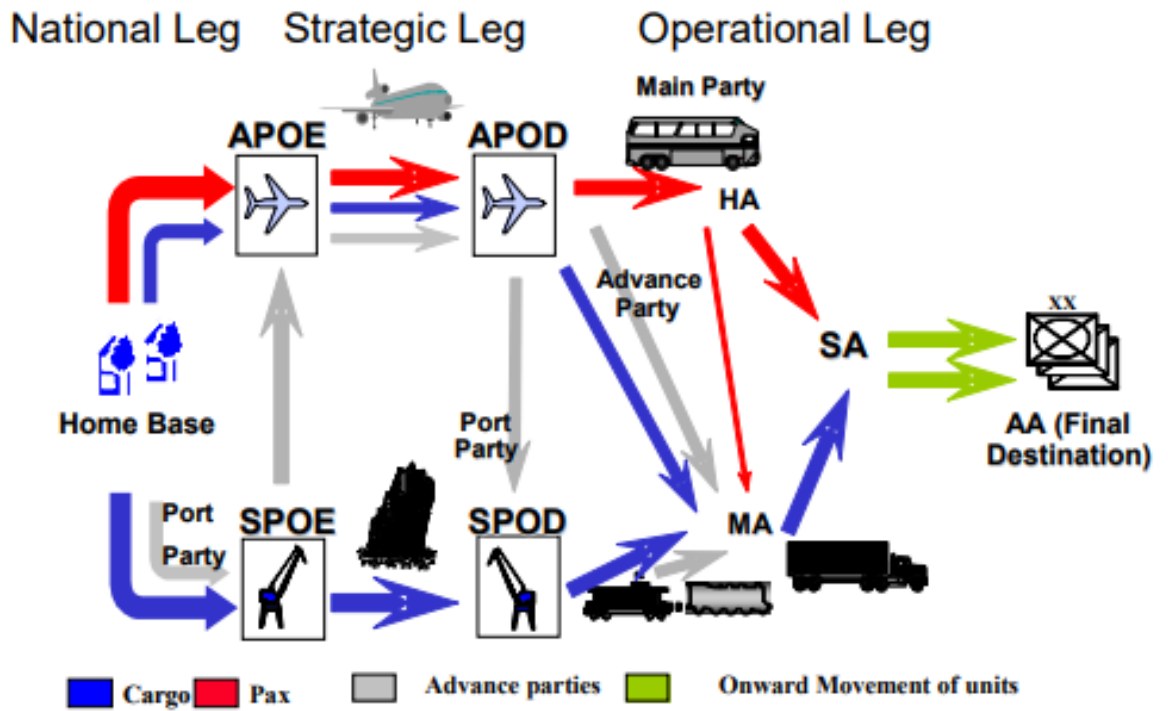
- Movement Coordination Centre Europe. (27 de Abril de 2021). <https://www.mcce-mil.org/>.
- North Atlantic Treaty Organization (NATO). (20 de Dezembro de 2018). AJP-4. *Allied Joint Doctrine For Logistics - Edition B - Version 1*. NATO STANDARDIZATION OFFICE (NSO).
- North Atlantic Treaty Organization. (Maio de 2013). *Allied Joint Movement And Transportation Doctrine*. AJP - 4.4. NATO STANDARDIZATION AGENCY.
- North Atlantic Treaty Organization. (05 de Dezembro de 2018). AJP-4.6. *Allied Joint Doctrine for Joint Logistic Support Group*. Reino Unido: NATO STANDARDIZATION OFFICE (NSO).
- North Atlantic Treaty Organization. (01 de Maio de 2021). https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_50104.htm. Obtido de Strategic sealift.
- North Atlantic Treaty Organization. (01 de Maio de 2021). https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_50107.htm. Obtido de Strategic airlift.
- North Atlantic Treaty Organization (NATO). (27 de Janeiro de 2009). AJP-3.5. *Allied Joint Doctrine For Special Operations*. NATO STANDARDIZATION AGENCY (NSA).
- Pereira, P. M. (2019). *A Importância dos Transportes na Logística Militar*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Pinto, S. M. (2018). *Aproveitamento das Capacidades de Transporte Estratégico de Forças Militares Proporcionado pelo Movement Coordination Center Europe*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Santos, L. A., & Lima, J. M. (Janeiro de 2019). Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação (2ª Revisão, Revista e Atualizada). *Cadernos IUM n° 8*. Pedrouços, Lisboa, Portugal: Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar (CIDIUM).
- Silva, C.-t. F. (2019). *Relatório de Fim de Missão - Força Nacional Destacada - Força de Fuzileiros Lituânia 2019*. Alfeite.
- Sousa, N. M., Azevedo, A. S., Carquejo, A. A., & Dias, O. F. (2018). *A Projeção/Retração de uma Força Nacional Destacada – Estudo de Caso da República Centro-Africana e Kosovo*. Pedrouços, Lisboa, Portugal: Instituto Universitário Militar.
- Vicente, A. d. (2020). *Movement Coordination Centre Europe. Potencialização da Capacidade de Projeção da Marinha e das Forças Armadas Portuguesas*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.





Anexo A – Transporte Estratégico

Figura 1 – Transporte Estratégico



Fonte: (North Atlantic Treaty Organization, 2013, página 2-2)



Anexo B - As três dimensões do planeamento logístico

Figura 2 – As três dimensões do planeamento logístico

Example 4.9

Typical scales for the three dimensions of logistically feasible regions are shown below for two types of logistic nodes:

	Port of debarkation	Battalion CSS unit
<i>Quantity</i>	Hundreds of Tons	Few Tons
<i>Location</i>	0 km ^a	3 km ^b
<i>Time</i>	Few Days ^c	Few Hours ^d

^aA ship cannot dock and get unloaded outside the port.

^bThis is a typical average diameter of a battalion footprint.

^cA delay of a few days in the arrival of a certain ship may have an operationally tolerable impact on the campaign.

^dThe typical time scale of tactical battles is hours.

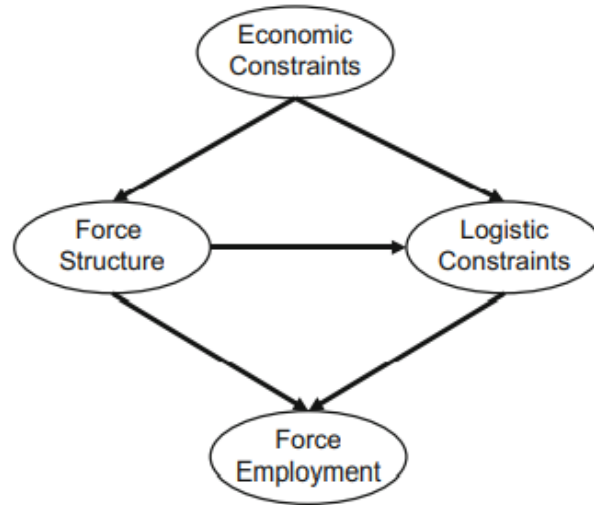
Clearly, the “cost of failure” is not uniform across the three dimensions. Deviations on the *quantity* and *time* dimensions are more tolerable than deviations with respect to *space*. A partial quantity that arrives at its accurate destination late is preferred to a shipment that reached the wrong destination on time.

Fonte: (Kress, 2016, página 71)



Anexo C – Constrangimentos Económicos e Logísticos

Figura 3 – Constrangimentos Económicos e Logísticos



Fonte: (Kress, 2016, página 18)



Anexo D – Fatores de Planeamento das aeronaves da FAP para Projeção Estratégica

Tabela 1 – Fatores de planeamento da projeção aérea de um batalhão

	KC-390	C-130H
Capacidade para transporte	23 ton (11,5 com autonomia máx)	16,5 ton (4,5 com autonomia máx)
Transporte de pessoal (totalmente equipados)	80	78
Velocidade normal de cruzeiro	845 km/h	537 km/h
Peso máx à decolagem	84.000 kg	70.000 kg
Distância de decolagem táctica	1.100 m	457 m
Raio de ação (carga máx)	2.550 km	2.450 km
Raio de ação (autonomia máx)	5.700 km	5.350 km
Número de saídas para transporte da carga. 1 avião e (3 aviões)	13 (5)	18 (6)
Número de saídas para transporte dos militares. 1 avião e (3 aviões)	6 (2)	6 (2)
Total de saídas. 1 avião e (3 aviões)	19 (7)	24 (8)
Tempo necessário para cada saída (ida e volta), para transporte da carga	Ida: 4 troços de 02:45 em 2 dias. Volta: 2 troços de 05:30 em 1 dia. Total: 3 dias	Ida: 4 troços de 04:00 em 2 dias. Volta: 2 troços de 08:00 em 2 dias. Total: 4 dias
Tempo necessário para cada saída (ida e volta), para transporte dos militares	Ida: 2 troços de 05:30 em 1 dia. Volta: 2 troços de 05:30 em 1 dia. Total: 2 dias	Ida: 2 troços de 08:00 em 2 dias. Volta: 2 troços de 08:00 em 2 dias. Total: 4 dias
Número de dias necessários para a missão (com 3 aviões)	Carga: $5 \times 3 = 15$ dias Militares: $2 \times 2 = 4$ dias Total: 19 dias	Carga: $6 \times 4 = 24$ dias Militares: $2 \times 4 = 8$ dias Total: 32 dias

Fonte: (Favinha, 2016)



Anexo E – NATO’s Strategic Airlift Capacity

Figura 4 – NATO’s Strategic Airlift Capacity

NATO’S STRATEGIC AIRLIFT CAPABILITY

Ever wonder how countries transport equipment and personnel over long distances by air?

NATO uses the Strategic Airlift Capability (SAC) consortium!
The Heavy Airlift Wing (HAW) provides strategic military airlift capability to the 12 member nations of the SAC consortium





HEAVY AIRLIFT WING - KEY FACTS

Hosted in Hungary
Pápa Air Base
Elevation AMSL - 485 ft / 148 m
Coordinates - 47°21'50"N 17°29'50"E



135 military and civilian personnel

Operates a fleet of 3 Boeing C-17 Globemaster III

Fully operational since November 2012

12

NATIONS

2009

» The first aircraft was delivered in July 2009, while the second and third aircraft followed in September and October 2009

STRATEGIC AIRLIFT?

Transport of equipment and personnel by air over long distances





10

Members

Bulgaria, Estonia, Hungary, Lithuania, the Netherlands, Norway, Poland, Romania, Slovenia and the United States

2

Partners

Finland, Sweden



Boeing C-17 Globemaster III

Type: long-range military cargo jets

Maximum Take-off Gross Weight: 585,000 lbs (265,352 kg)
 Maximum Payload: 170,900 lbs (77,520 kg)
 Range with Payload (40,000 lbs): Up to 5610 NM (10,390 km)
 Cruise Speed: 0.74 - 0.77 Mach

Can be refueled in flight

Height at tail: 55.1 ft (16.79 m)

Length: 174 ft (53.04 m)

Wingspan: 169.8 ft (51.74 m)

World records

During flight-testing at Edwards Air Force Base, California, C-17s set **33 world records** – more than any other airlifter in history – including:

- > payload to altitude (carried a payload of 44,000 lbs)
- > time-to-climb (took off in less than 1,400 ft)
- > short take-off and landing (landed in less than 1,400 ft)

MISSIONS

The Heavy Airlift Wing in support of operations:

- ★ International Security Assistance Force (ISAF) in Afghanistan (from 2009)
- ★ NATO operations in Libya (2011)
- ★ Kosovo Force (KFOR) operations

The Heavy Airlift Wing in humanitarian relief/peacekeeping activities:

- ★ Earthquake relief in Haiti (2010)
- ★ Flood relief in Pakistan (2010)
- ★ The international support mission in Mali (2013)

600 missions

38,000 passengers

64 million pounds

Over 600 missions have been flown, carrying over 38,000 passengers and 64 million pounds of cargo

MORE INFORMATION

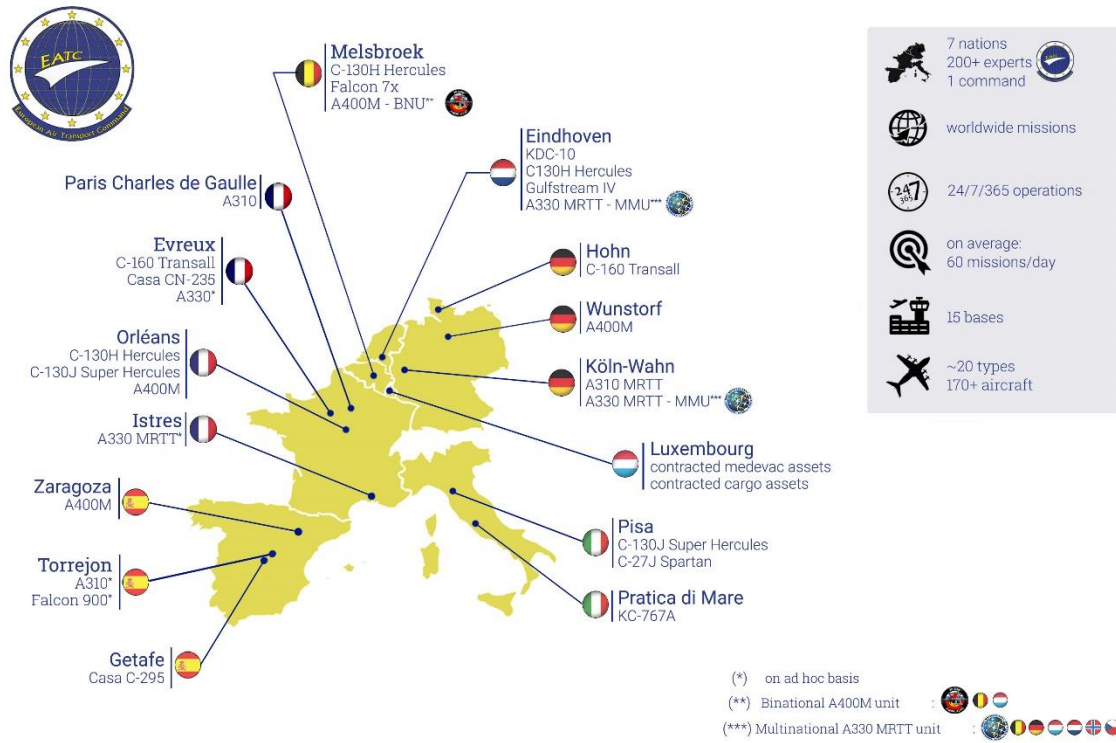
www.heavyairliftwing.org/
www.nspa.nato.int/en/
www.nato.int/cps/en/natolive/topics_50105.htm

Created by Communications Services, Public Diplomacy Division, NATO HQ, Brussels - 2013



Anexo F – European Air Transport Command

Figura 5 – Bases Aéreas e Aeronaves do EATC

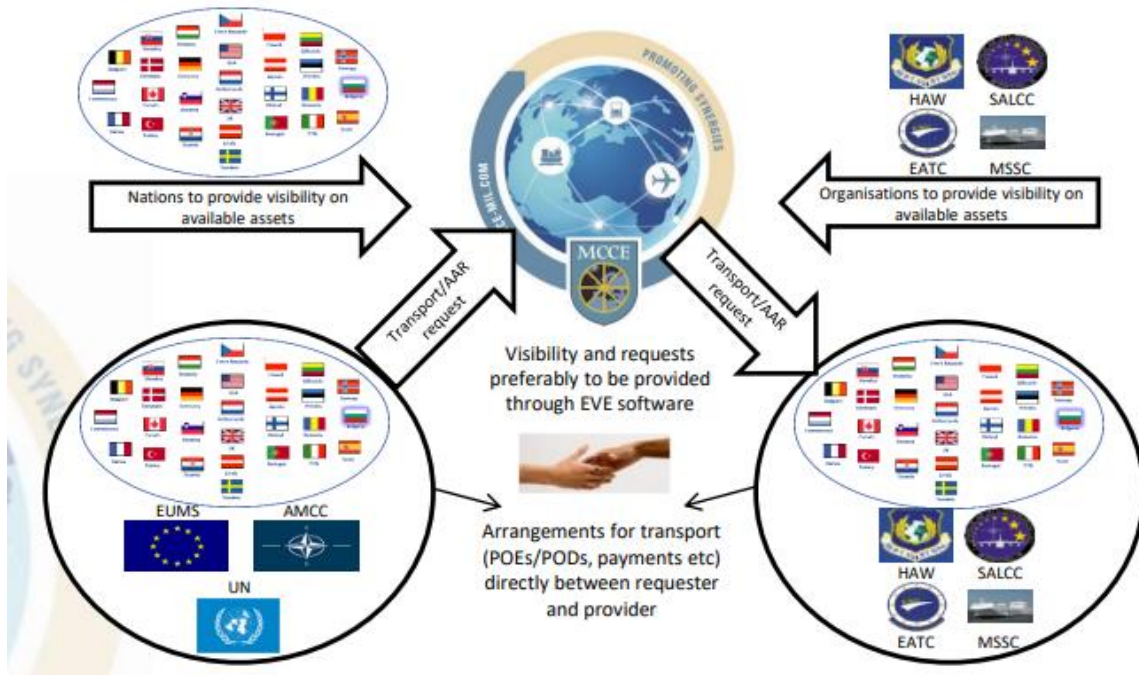


Fonte: (European Air Transport Command (EATC), 2021)



Anexo G – Movement Coordination Centre Europe

Figura 6 – Princípio de Funcionamento do MCCE



Fonte: (Movement Coordination Centre Europe, 2021)



Anexo H – Sistema ATARES e SOES do MCCE

Figura 7 – Princípio de Funcionamento sistema ATARES e SOES

Air Transport and Air to Air Refuelling and other Exchange of Services (ATARES)

ATARES provides a framework to facilitate mutual support in the realm of air force activity through the exchange of services instead of financial payments.

- **Exchange of services:** based on the EFH (Equivalent Flying Hour) of the nationally owned reference asset. The reference is the cost price of 1 x C130 flying hour (EFH=1). Other nationally owned aircraft are factored against the C130 reference.
- **Monthly updated national balances** through MCCE ATARES secretariat.
- **No administrative burden** other than a request form/ATARES Form 1 to be sent to the MCCE.
- **Offered services** (based on available capacity of providing nation): air transport: dedicated aircraft, part load (eventually with diversion) / Air to Air Refuelling: dedicated or shared tanker aircraft, opportunity slots.
- **Available to MCCE nations that signed the ATARES TA** (currently 26 nations).
- **ATARES Coordination Board:** governing body where the representatives of the member nations discuss, review and decide all matters related to ATARES on an annual basis.

Surface Exchange of Services (SEOS)

SEOS provides a framework to facilitate mutual support in the realm of surface transport for military activities through the exchange of services instead of financial payments.

- **Exchange of services:** based on the SEU (Surface Equivalent Unit) of the nationally owned reference asset. The reference is the cost price of the national standard road carrier (SRC) transporting 1 TEU over a distance of 100 kms. Depending of the means of transport, a TEU equals 36m³, 6.06 linemeters, 10 tons or 16 passengers. Nationally owned inland surface assets and sealift assets are factored against these references.
- **Monthly updated national balances** through the MCCE SEOS secretariat.
- **No administrative burden** other than a request form/SEOS Simplified Form 1 to be sent to the MCCE.
- **Offered services:** (based on available capacity of providing nation): road transport (trucks, DROPS, buses, etc.) / railway transport (all kinds of wagons) / inland waterways (barges) / sealift (RoRo).
- **Available to MCCE nations that have signed the SEOS TA** (currently 23 nations).
- **SEOS Coordination Board:** governing body where the representatives of the member nations discuss, review and decide all matters related to SEOS on an annual basis.

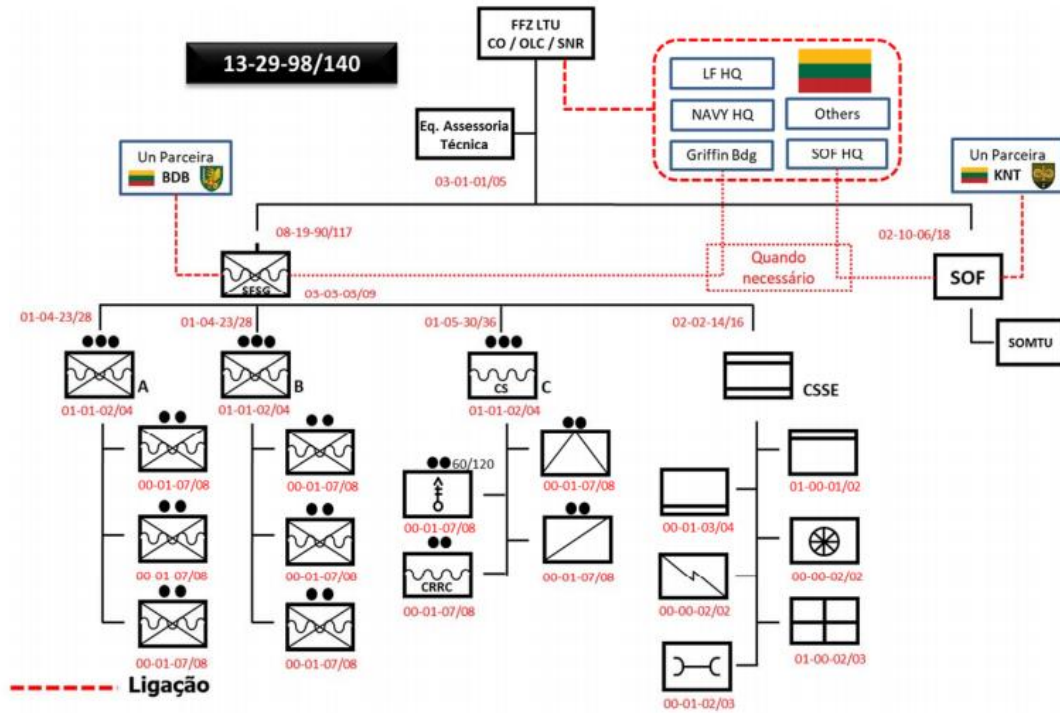
8

Fonte: (Movement Coordination Centre Europe, 2021)



Anexo I – Organograma da Força de Fuzileiros – Missão Lituânia 2018

Figura 8 – Organograma da Força de Fuzileiros – Missão Lituânia 2018



Fonte: (Marques, 2018)



Anexo J – Convite e Caderno de Encargos do Processo de Contratação Pública da Projeção Estratégica da Missão de 2021

Referências:

- a) Memorando n.º 022/CEMGFA/2020, de 02OUT20
- b) Diretiva 05/CEMGFA/21, de 5FEV21
- c) Relatório de Missão – *Pre-Deployment Site Survey* Lituânia, de 07 a 12 de março de 2021
- d) Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, nº 33/11, de 11 de maio
- e) Decreto-Lei n.º 111-B/2017, de 31 de agosto (Código dos Contratos Públicos)
- f) Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia

1. SITUAÇÃO

- a. No âmbito das *Assurance Measures* (AM) da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) desenvolvidas no flanco Leste da Europa, Portugal tem participado desde 2015 com Forças Nacionais Destacadas (FND), dos três ramos das Forças Armadas, no sentido de contribuir de forma efetiva para a concretização das medidas de resposta da Aliança.
- b. No domínio terrestre, e em particular na Lituânia (LTU), a participação tem sido anual, por períodos de 4 meses^[1].
- c. Na sequência dos documentos em ref.^a a) e b), Portugal continuará a participar nas AM na LTU em 2021 e por um período de três meses, tendo para tal sido cometida à Marinha a edificação de uma FND, através de uma força modular a gerar pelo Corpo de Fuzileiros, de [REDACTED] militares (FND21 – FFZ LTU).

2. MISSÃO

- a. O Corpo de Fuzileiros (CF) gera, apronta, projeta, sustenta e retrai a FFZ LTU a fim de integrar, entre [REDACTED] e [REDACTED] de 2021, as *Assurance Measures* da OTAN na Lituânia (LTU).
- b. Por forma a cumprir com a missão referida no parágrafo anterior, torna-se necessário contratar o serviço de transporte aéreo dos militares da FND21 – FFZ LTU, bem como o transporte por via marítima de todos os equipamentos necessários ao cumprimento da missão.

3. PROPOSTA

- a. Verifica-se que a despesa a realizar para o serviço de transporte marítimo de mercadoria [REDACTED] diversa, desde [REDACTED] [REDACTED], no âmbito da projeção e retração da FND21 – FFZ LTU para a Lituânia e regresso a Portugal, deverá assumir o preço máximo de 330.000,00€ s/ IVA;
- b. Uma vez que os serviços em causa se configuram como essenciais à projeção da força acima referida, e os mesmos envolvem uma componente de segredo e confidencialidade diretamente ligada com aquela atividade, verifica-se que a contratação destes serviços se enquadra numa situação de onde a parte II do CCP não se mostra aplicável, conforme se determina em função da aplicação da conjugação da alínea b) e da alínea e) do n.º 1 do Art.º 4º, bem como da alínea i)



do n.º 4 do Art.º 5º do Decreto-Lei n.º 111-B/2017, de 31 de agosto, que reformulou o CCP.

- c. Considera-se, porém que, nos termos do disposto do art.º 346.º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia, que se deve cumprir os princípios gerais da contratação pública, em especial da concorrência, da imparcialidade, da igualdade, uma vez que não existe razão, para além da confidencialidade aplicável ao caso concreto não cumprir tais princípios.
- d. Neste sentido, pretende-se realizar um procedimento com convite a quatro entidades para apresentação de propostas, utilizando as mesmas peças do procedimento de consulta prévia, de modo a permitir obtenção do preço mais baixo possível e as melhores condições de fornecimento, garantindo todas as necessidades logísticas operacionais em apreço bem como a certeza e a segurança jurídica que o caso requer.
- e. Para a análise das propostas, propõem-se a nomeação de um júri, com a seguinte constituição: CFR AN Graça Barreiro, CFR AN Machita Santos, CTEN FZ Meijburg Viola, 1TEN AN Camacho Colaço e 1TEN AN Sousa Aniceto.
- f. Estabelece o artigo 290.º-A do CCP que o contraente público deve designar um gestor do contrato com a função de acompanhar permanentemente a execução deste. Atendendo ao objeto contratual, propõe-se designar como gestor do contrato o Primeiro-Tenente de Administração Naval Camacho Colaço.
- g. Requer-se assim e neste contexto que seja autorizada a despesa pelo preço máximo de 330.000,00€ sem IVA, para a realização de uma consulta prévia junto das sociedades comerciais Lissa, DSV, FLS e Bolloré (empresas que antes de obterem informação confidencial, devem apresentar credenciação do GNS, nessa classificação) com vista à posterior celebração de um contrato de prestação de serviços de transporte, nos termos e com as especificações constantes das peças procedimentais que se anexam à presente proposta.

Fonte: (Aniceto, 2021)



Apêndice A – Análise SWOT modificada

Tabela 2 – Análise SWOT modificada

	OPORTUNIDADES E TEMPO	
	CURTO PRAZO	MÉDIO E LONGO PRAZO
	Portugal integra o Movement Coordination Centre Europe (MCCE)	Portugal não integra o SAC
Portugal integra o Sealift Capability Package (SCP)	Portugal não integra o SALIS	
		Portugal não integra o EATC
ANÁLISE INTERNA		
PONTOS FORTES	ORIENTAÇÕES	ORIENTAÇÕES
Conhecimento adquirido relativo à contratação pública	1. Desenvolver conhecimentos relativamente ao MCCE e ao SCP, nomeadamente estabelecer contactos com MCCE sempre que se realize uma missão em que seja necessário o transporte estratégico.	1. No longo prazo analisar uma possível adesão de Portugal ao SAC, SALIS e EATC. 2. Participação de meios da FAP (C130-H e KC-390) no EATC
Continuação das missões na Lituânia		
Lições aprendidas nas missões na Lituânia	2. Estabelecer contactos formais com MCCE, acordo pontos de contactos no site do MCCE.	
Conjuntura internacional favorável a este modelo de missões das FFZ (por exemplo: Moçambique)	3. Frequentar ações de formação no âmbito do transporte estratégico	
Preocupação e investimento dos países da NATO e EU no TE	4. Analisar em que modos e qual o custo da participação de Portugal no SCP.	
Transporte estratégico é transversal aos três ramos das FA.		
PONTOS FRACOS	ORIENTAÇÕES	ORIENTAÇÕES
Pouco conhecimento relativo a OLI	1. Integração a nível nacional de todos os movimentos estratégicos de forças militares, ou seja, criar um centro de coordenação de mobilidade a nível nacional.	1. Avaliar o custo/eficácia da participação de Portugal no SAC, SALIS e EATC. Tendo em conta o número de missões que Portugal participa, quantificar os custos numa base periódica e fazer a comparação dos custos da participação de Portugal nas OLI.
Falta de meios na Marinha e nas FA de Projeção Estratégica		
Portugal não participa em algumas OLI de TE	2. Coordenação a nível nacional com empresas civis de transporte, tanto aéreo como marítimo, para haver uma autonomia de Portugal no transporte estratégico.	
Pouca coordenação entre ramos para o TE		
Falta de recursos humanos nas FA		

Fonte: (Autor, 2021)



Apêndice B – Quadro resumo da metodologia

Tabela 3 – Quadro resumo da metodologia

Objeto	A Projeção/Retração de Uma Força Nacional Destacada – Estudo de Caso de Uma Força de Fuzileiros nas <i>Assurance Measures</i>		
Delimitação	Temporal	Missões 2018,2019, 2021	
	Espacial	Entre Portugal e Lituânia	
	Conteúdo	Processo logístico – Projeção e Retração de uma força de dimensão ao escalão de companhia	
Estratégia	Qualitativa		
Raciocínio	Indutivo		
Design de pesquisa	Estudo de Caso		
Objetivo Geral	Conceitos	Indicadores	Dimensões
Contribuir para a definição de um modelo de mobilidade estratégica nacional para as Forças de Fuzileiros, a partir das lições identificadas das missões como FND na Lituânia.	Transporte Estratégico	Eficiência	Todo o espectro do processo logístico
Objetivos Específicos	Conceitos	Indicadores	Dimensões
Analisar os modelos existentes para a projeção e retração estratégica	Transporte Estratégico Logística <i>In-house</i> e <i>Outsourcing</i>	Eficiência numa perspetiva macro	Perspetiva macro do processo logístico
Analisar o processo logístico das três missões de forças de Fuzileiros, como FND na Lituânia, mais concretamente da projeção, sustentação e retração.	Aprontamento Projeção Sustentação Retração	Eficiência numa perspetiva micro Lições aprendidas	Perspetiva micro do processo logístico



Construir um modelo de projeção estratégica na Marinha, mais concretamente na Divisão de Logística do Comando Naval	<i>Standard Operation Procedure</i>	Lições aprendidas	
---	-------------------------------------	-------------------	--

Fonte: (Autor, 2021)