



**CIÊNCIAS
EMPRESARIAIS**

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

VÂNIA VITÓRIA
SILVA AUGUSTO

**O IMPACTO DA DISSOLUÇÃO DA
ALIANÇA 2M NO MERCADO
PORTUGUÊS**

Relatório de Dissertação de investigação do
Mestrado em Logística e Gestão da cadeia de
Abastecimento

ORIENTADOR

Professor, Virgílio Vaz
Professor, Vitor Caldeirinha

Novembro 2024

VÂNIA VITÓRIA
SILVA AUGUSTO

**O IMPACTO DA DISSOLUÇÃO DA
ALIANÇA 2M NO MERCADO
PORTUGUÊS**

JÚRI

Presidente: Prof. Adjunto José Augusto Sequeira
Martins

Orientador: Prof. Adjunto Convidado Virgílio
Manuel Afonso Correia Vaz

Vogal: Luís Luz

Novembro 2024

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha sincera gratidão a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização desta tese de mestrado.

Em primeiro lugar, agradeço à minha família pelo apoio incondicional e amor constante durante toda a minha jornada académica. O vosso encorajamento e compreensão foram essenciais para o meu sucesso.

Um agradecimento especial à minha mãe, cuja dedicação, paciência e palavras de incentivo foram uma fonte constante de força e motivação ao longo deste percurso.

Ao meu noivo Tiago, expresso a minha profunda gratidão por estar sempre ao meu lado, oferecendo apoio e compreensão em todas as fases deste desafio.

Agradeço também à minha amiga Josiana, pela amizade sincera e pelos momentos de descontração que ajudaram a aliviar a pressão nos momentos mais difíceis.

Um reconhecimento especial ao meu colega de profissão Pedro Nabo Martins, pela disponibilidade em me ajudar, partilhar o seu conhecimento e contactos sempre que necessário.

Finalmente, quero agradecer às minhas colegas de grupo de mestrado pelo excelente trabalho em equipa e pela camaradagem ao longo desta jornada académica. A vossa colaboração e dedicação foram inestimáveis e enriqueceram a minha experiência.

A todos, o meu mais sincero obrigado. Sem o vosso apoio, esta conquista não teria sido possível.

Resumo

Este estudo investiga o impacto da dissolução da Aliança 2M entre a Maersk Line e a Mediterranean Shipping Company (MSC) no mercado português, com foco no Porto de Sines. Através de uma revisão abrangente da literatura, entrevistas e questionários feitos a profissionais do setor, o estudo avalia o impacto que esta dissolução terá no mercado português, bem como as estratégias que ambas as empresas adotarão a partir de janeiro de 2025.

A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, que incluiu a revisão de literatura e entrevistas com especialistas da indústria.

Os resultados demonstram que o setor de transporte marítimo global passará por mudanças significativas, com ambas as empresas a prepararem-se para adotar estratégias distintas, enquanto mantêm uma sólida presença no mercado. Conclui-se que a dissolução da 2M terá um impacto moderado no setor marítimo em Portugal, com a MSC a reforçar as suas operações no Porto de Sines, e a Maersk a manter uma forte presença nos portos de Lisboa e Leixões, reconfigurando as suas operações através da nova aliança Gemini Cooperation.

Palavras-chave: Dissolução da 2M, Porto de Sines, Transporte Marítimo.

Abstract

This study investigates the impact of the dissolution of the 2M Alliance between Maersk Line and Mediterranean Shipping Company (MSC) on the Portuguese market, with a specific focus on the Port of Sines. Through a comprehensive literature review, interviews, and surveys with industry professionals, the study evaluates the effect of this dissolution on the Portuguese market, as well as the strategies both companies plan to adopt starting in January 2025.

The research followed a qualitative approach, including literature review and interviews with key industry figures. Case study analysis was crucial to understanding the implications of the alliance's dissolution.

The results demonstrate a shift in the global maritime transport landscape, with both companies preparing to implement distinct strategies while maintaining a strong market presence. It is concluded that the dissolution of the 2M Alliance will have a moderate impact on the maritime sector in Portugal, with MSC strengthening its operations in Sines, and Maersk maintaining a strong presence in Lisbon and Leixões, reconfiguring its operations through the Gemini Cooperation.

Keywords: 2M Dissolution, Port of Sines, Maritime Transport.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice de Figuras	viii
Glossário.....	ix
Lista de abreviaturas	x
Introdução.....	1
Capítulo I: Revisão de literatura.....	3
1.1 Transporte marítimo	3
1.1.1 Principais características do transporte marítimo	3
1.2 Comércio internacional.....	4
1.3 Alianças Marítimas.....	4
1.4 Impacto económico e logístico de alianças no setor marítimo	7
1.5 História e Objetivos da 2M.....	9
Capítulo II: Objetivos e Metodologia.....	11
2.1 Objetivos Gerais	11
2.2 Objetivos Específicos	11
2.3 Metodologia.....	11
2.4 Tipo de Estudo.....	12
2.4.1 A abordagem exploratória	12
2.4.2 A abordagem descritiva	12
2.4.3 Investigação qualitativa	13
2.5 Técnicas de recolha de dados	13
2.6 Fontes e tipos de amostra	14
Capítulo III: Apresentação das empresas e dissolução da 2M.....	15
3.1 Maersk Line.....	15
3.2 Mediterranean Shipping Company (MSC).....	16
3.3 Porto de sines PSA	17
3.3.1 Importância Estratégica	17
3.3.2 Infraestruturas e Capacidades.....	18
3.3.3 Terminal XXI.....	19
3.4 Dissolução da 2M.....	19
3.4.1 Possíveis Causas por Trás da Dissolução da Aliança.....	20
3.4.2 Impacto da Separação da MSC e Maersk na sustentabilidade ambiental	22

Capítulo IV: Análise e Discussão dos Resultados	26
4.1 Análise do impacto da 2M no mercado português	26
4.1.1 Motivos e Impacto da Dissolução da 2M	26
4.1.2 Ajustes nas Rotas e Serviços para Portugal.....	27
4.1.3 Adaptações e Planeamento para o Porto de Sines	27
4.1.4 Dinâmica Competitiva e Estratégias Futuras	28
4.1.5 Comunicação e sustentabilidade.....	29
4.1.6 Desafios e Oportunidades Pós-Aliança	29
4.2 Resultados do Questionário aos Transitários.....	30
4.2.1 Consciência sobre a Dissolução da 2M	30
4.2.2 Impacto nos Custos de Frete.....	31
4.2.3 Alterações nas Rotas de Navegação	31
4.2.4 Acessibilidade aos Mercados Internacionais	32
4.2.5 Tempos de Trânsito.....	33
4.2.6 Desafios Logísticos Antecipados.....	33
4.2.7 Oportunidades de Negócio	34
4.2.8 Competitividade do Porto de Sines	34
4.2.9 Impacto Geral no Mercado Português de Transporte Marítimo	35
4.3 Análise da Entrevista com o responsável do Porto de Sines	35
4.4 Entrevista com o Diretor da Revista Transportes e Negócios	37
Conclusão e investigação futura	38
Referências Bibliográficas.....	42
Apêndices	1
Anexo 1 – Entrevista aos responsáveis (MSK+MSC)	2
Anexo 2 – Questionário aos transitários.....	4
Anexo 3 – Questionário ao responsável do porto de sines	6
Anexo 4 - Questionário aos vários colaboradores de ambas empresas (MSK+MSC)	8

Índice de Figuras

Figura 1- Atuais alianças mundiais	5
Figura 2- Alianças marítimas ao longo dos anos	6
Figura 3- As Principais Alianças de Transporte Marítimo (2023)	8
Figura 4- Logotipo Maersk	15
Figura 5- Logotipo MSC	16
Figura 6- Logotipo PSA SINES	17
Figura 7- Localização Geográfica do porto de Sines	18
Figura 8- Terminal XXI - Sines	19
Figura 9- Serviço MEDGULF	20
Figura 10- Serviço Ásia-Europa (AE6)	20
Figura 11- Utilização de frotas (%)	21
Figura 12- Capacidade de frota partilhada (%)	22
Figura 13- Indicador Operacional de Eficiência Energética (EEOI)	24
Figura 14- Amostra (%) das respostas obtidas a questão 1	30
Figura 15- Amostra (%) das respostas obtidas a questão 2	31
Figura 16- Amostra (%) das respostas obtidas a questão 3	31
Figura 17- Amostra (%) das respostas obtidas a questão 4	32
Figura 18- Amostra (%) das respostas obtidas a questão 5	33
Figura 19- Amostra (%) das respostas obtidas a questão 6	33
Figura 20- Amostra (%) das respostas obtidas a questão 7	34
Figura 21- Amostra (%) das respostas obtidas a questão 8	34
Figura 22- Amostra (%) das respostas obtidas a questão 9	35
Figura 23- N° de frotas 2M (MTEU)	39

Glossário

2M Alliance: Aliança estratégica entre Maersk Line e Mediterranean Shipping Company (MSC) para otimizar rotas e utilização de frotas.

Água de Lastro: Água usada para estabilizar navios durante a navegação; pode transportar espécies invasoras, gerando preocupações ambientais.

Feeder: Navio de carga de menor porte que transporta contentores entre portos menores e grandes portos *hub*. Países com características feeder têm portos limitados em profundidade e dependem desses navios.

Hub de Transbordo: Porto central onde mercadorias são transferidas de um navio para outro, facilitando a redistribuição para outros destinos.

Scrubbers: Sistemas instalados em navios para reduzir emissões de poluentes, especialmente dióxido de enxofre, contribuindo para a conformidade ambiental.

Lista de abreviaturas

2M - 2M Vessel Sharing Agreement

AE6 - Asia-Europe (Rota/serviço)

CBER - Consortia Block Exemption Regulation

CE - Comissão Europeia

EEOI - Energy Efficiency Operational Indicator

FMC - Federal Maritime Commission

ITF - International Transport Forum

MEDGULF - Mediterranean-Gulf (Rota/serviço)

MSC - Mediterranean Shipping Company

MTEU - Million Twenty-foot Equivalent Units

OMI - Organização Marítima Internacional

PSA – Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A.

TEU - Twenty-foot Equivalent Unit

Introdução

No âmbito do mestrado em Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento, realizou-se o presente projeto com o objetivo de cumprir os requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre. O tema escolhido baseou-se na realidade atual, considerando a presente atividade profissional e a experiência profissional nas duas empresas em questão.

O transporte marítimo é fundamental para o comércio global, pois conecta países e mercados ao facilitar o intercâmbio de bens e serviços. As rotas, variedade de embarcações e eficiência no transporte de grandes volumes de carga destacam-se como características distintivas. No contexto do comércio internacional, o transporte marítimo é muito importante e representa a espinha dorsal das trocas comerciais globais, com mais de quatro quintos de todo o comércio mundial fluindo pelos mares abertos.

À medida que crescem as exigências por eficiência e competitividade, alianças marítimas como a 2M de nome oficial *2M Vessel Sharing Agreement* tornam-se importantes. Estas implicam a colaboração entre empresas concorrentes com o intuito de otimizar recursos, alcançar economias de escala e proporcionar serviços mais abrangentes aos clientes. Contudo, esta concentração de poder de mercado suscita preocupações acerca da concorrência justa, transparência de preços e influência nos portos.

A 2M, composta pela Maersk Line e pela Mediterranean Shipping Company, surgiu em 2015 para fortalecer operações e presença global. Desde então, tem procurado colaborar de forma eficaz, combinando recursos e experiência para proporcionar serviços mais eficientes aos clientes em todo o mundo. Paralelamente, a evolução da logística marítima é destacada por Song & Panayides (2015) apontando para a necessidade de uma definição mais clara do termo.

Apesar da ampla pesquisa disponível, há uma lacuna no entendimento das dinâmicas que influenciam as alianças no transporte marítimo e seu impacto nas operações portuárias e na logística global. A revisão de literatura visa preencher essa lacuna, concentrando-se em questões-chave, como transporte marítimo, comércio internacional, alianças marítimas, características do transporte marítimo e história e objetivos da 2M.

A dissolução da 2M em Portugal levanta questões importantes sobre o futuro do transporte marítimo e do comércio internacional no país. O objetivo desta dissertação é fazer uma análise desses impactos e compreender as dinâmicas económicas / logísticas do setor assim como as suas implicações para a economia nacional.

Nesta dissertação, utiliza-se uma metodologia qualitativa, focada na análise de estudos de caso, relatórios do setor e entrevistas para abordar estas questões. Com esta abordagem pretende-se oferecer uma perspetiva mais ampla e atualizada sobre os temas do transporte marítimo internacional, incluindo o verdadeiro impacto que a dissolução desta aliança pode ter no mercado português.

Capítulo I: Revisão de literatura

O presente capítulo aborda as temáticas consideradas como elementos fundamentais para a presente investigação, suportadas por um conjunto de informações de estudos científicos de autores relevantes, que permitem conhecer mais sobre o tema em estudo.

1.1 Transporte marítimo

O transporte marítimo é uma modalidade de transporte que envolve a movimentação de mercadorias, passageiros, ou carga em geral, por meio de navios ou embarcações. É uma das formas mais antigas e tradicionais de transporte, desempenhando um papel fundamental no comércio internacional e na conectividade global.

Oliveira et al., (2023) afirma que a navegação internacional sempre foi muito importante na estrutura das grandes civilizações. A troca de bens e serviços entre nações distantes permitiu o desenvolvimento económico, cultural e o surgimento de impérios comerciais ao longo dos séculos.

1.1.1 Principais características do transporte marítimo

O setor de navios e embarcações abrange uma ampla série de veículos, desde pequenas embarcações de carga até grandes navios de contentores, graneleiros, petroleiros e navios de passageiros. As rotas marítimas são responsáveis por conectar portos em diversas partes do mundo, facilitando o transporte de mercadorias entre países e continentes. Esse modo de transporte é especialmente eficiente para grandes volumes de carga a longas distâncias, sendo crucial para o comércio global, onde desempenha um papel vital ao permitir o transporte de matérias-primas, produtos manufaturados, petróleo, gás natural e outros bens essenciais.

A eficiência do transporte marítimo depende de portos bem desenvolvidos, que oferecem uma infraestrutura necessária para a carga e descarga eficaz de mercadorias, incluindo cais, armazéns e guindastes. Em muitos casos o transporte marítimo é mais económico comparando com outras formas de transporte originando economias de escala, os navios permitem o transporte em grandes quantidades de carga a granel ou mercadoria que não exige entrega rápida. No entanto, enfrenta desafios ambientais significativos, como as

emissões de gases de efeito estufa e a poluição do oceano, levando a uma crescente preocupação com práticas mais sustentáveis.

De acordo com (Song & Panayides, 2015) a logística marítima tem sido considerada ao longo das gerações o principal meio de transporte para as principais mercadorias em escala global e recentemente tem atraído a atenção de acadêmicos e profissionais. No entanto, ainda não há uma definição precisa para o termo "logística marítima".

1.2 Comércio internacional

O comércio internacional é a troca de bens e serviços entre diferentes países ou regiões econômicas. Envolve a compra, venda e troca de mercadorias além das fronteiras nacionais, promovendo a interdependência econômica entre nações.

De acordo com (Liu & Wang, 2019) o comércio marítimo funciona como uma âncora estabilizadora, resistindo às correntes turbulentas da perturbação. Mais de quatro quintos de todo o comércio mundial fluem pelos mares abertos, incluído o comércio de bens essenciais.

O mercado marítimo mundial é bastante vasto e complexo. As suas necessidades e requisitos variam consoante as rotas de navegação e de acordo com os diferentes portos e regiões. Segundo (Provesi et al., 2009) a globalização internacional da economia faz com que os países intercambiem bens e serviços com mais rapidez, num fluxo que tende ser cada vez mais ágil e interativo.

O transporte marítimo constitui a base do comércio internacional. Devido à morfologia do nosso planeta, 90% do comércio internacional é efetuado por via marítima. (Haralambides, 2019).

1.3 Alianças Marítimas

A Aliança de Transporte Marítimo é a união de operadores marítimos com o objetivo de criar um acordo cooperativo formando uma aliança estratégica que abrange várias rotas comerciais através da cooperação a nível global.

De acordo com (Haralambides, 2019) as alianças são acordos de cooperação técnica entre companhias marítimas que, ao contrário de conferências, não se envolvem em fixação de preços. Enquanto as companhias marítimas cooperam na partilha e gestão de recursos (navios, equipamentos, terminais, redes) sob conferências, a maximização de lucros é perseguida através da definição de preços, mas sob alianças, o mesmo objetivo é perseguido através de um melhor controlo de custos.

Segundo o relatório (ITF, 2018) as primeiras grandes alianças nesta atividade remontam aos anos 90 do século passado e nessa época constituíram uma forma de cooperação entre pequenas empresas de transporte, que começaram a fundir-se para gerar economias de escala e ganhar quota de mercado em novos trades.

As alianças globais tornaram-se uma característica dominante do transporte marítimo de contentores ao longo dos últimos anos. Enquanto a cooperação entre empresas de transporte marítimo no passado assumia a forma de coordenação de preços e capacidade, nas últimas duas décadas surgiu a formação dessas alianças globais de empresas concorrentes que compartilham navios, a fim de gerar eficiências operacionais e uma cobertura de serviços mais ampla (IFT 2018).

Na tabela abaixo observam-se as 3 alianças marítimas mais importantes a nível mundial 2M, The Alliance e The ocean Alliance e a sua expansão no mercado.

Figura 1- Atuais alianças mundiais

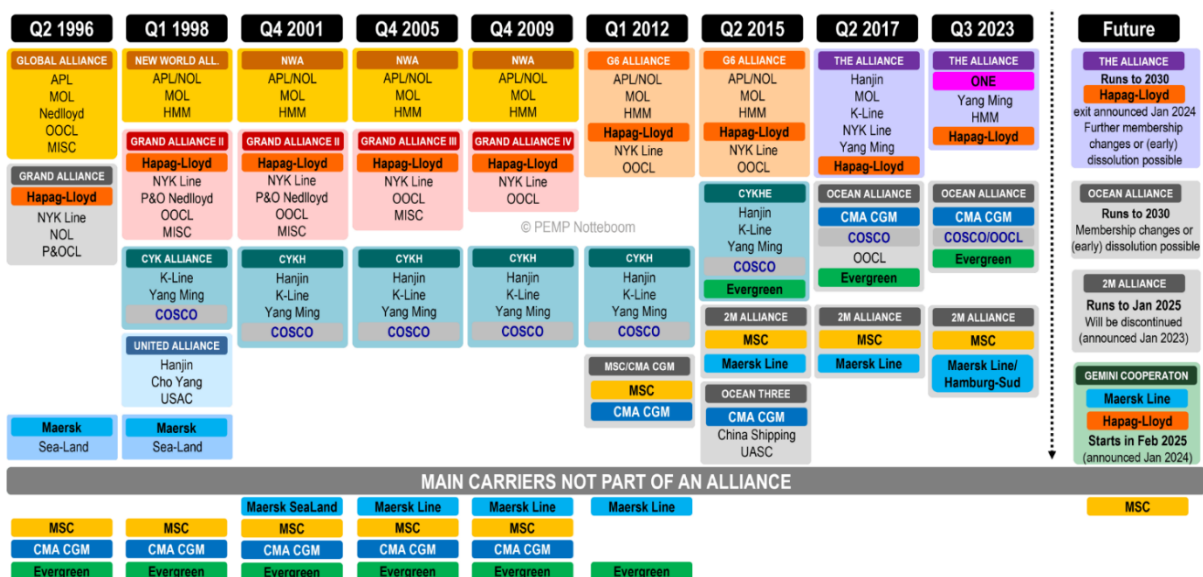
		Ocean Carriers							
		Total		Owned		Chartered		Orderbook	
Ocean carriers		Ships	TEU	Ships	TEU	Ships	TEU	Ships	TEU
2M Alliance	1 Maersk	710	4,122,702	298	2,280,090	412	1,842,612	17	44,036
	2 Mediterranean shipping co	591	3,902,661	157	1,047,070	434	2,855,591	22	451,544
Total		1,301	8,025,363	455	3,327,160	846	4,698,203	39	495,580
THE Alliance	5 Hapag-Lloyd	255	1,774,132	112	1,052,321	143	721,811	6	141,600
	6 ONE (Ocean Network Express)	223	1,612,250	69	500,971	154	1,111,279	15	266,152
	8 Hyundai Merchant Marine	74	750,872	28	449,074	46	301,798	6	96,060
	9 Yang Ming Marine Transport Corp	89	628,467	46	193,813	43	434,654	12	125,598
Total		641	4,765,721	255	2,196,179	386	2,569,542	39	629,410
OCEAN Alliance	3 COSCO Group (includes OOCL)	501	3,022,125	177	1,567,423	324	1,454,702	12	276,000
	4 CMA CGM Group	558	3,019,469	118	1,030,328	440	1,989,141	23	354,024
	7 Evergreen Line	199	1,327,918	111	639,764	88	688,154	74	703,573
Total		1,258	7,369,512	406	3,237,515	852	4,131,997	109	1,333,597
Alliances Total		3,200	20,160,596	1,116	8,760,854	2,084	11,399,742	187	2,458,587

Fonte: (Ezinna et al., 2022)

As alianças têm como principal objetivo juntar forças para enfraquecer a concorrência e reduzir os custos. Estes incluem o preço do serviço portuário, as companhias de navegação podem obter um preço de frete mais baixo, mas uma qualidade de serviço inferior da aliança, o que resulta numa diminuição da procura (Nerja & Sánchez, 2023).

A figura 2 destaca as alianças mais significativas formadas desde 1996 até o presente, bem como as programadas para o futuro.

Figura 2-Alianças marítimas ao longo dos anos



Fonte: Notteboom, T. (2024)

As alianças globais tornaram-se ferramentas essenciais para as estratégias corporativas das linhas de navegação pois ajudam a alcançar dois tipos de economias: escala e escopo.

1.3.1 Economias de escala

As economias de escala verificam-se quando o aumento do tamanho dos navios ou do volume de carga transportada resulta numa redução dos custos operacionais por unidade. Ou seja, os navios de maior dimensão conseguem transportar mais mercadorias numa única viagem, permitindo que os custos, como combustível e tripulação, sejam distribuídos por um maior volume de carga. Isto torna as operações mais eficientes e rentáveis, sobretudo em rotas de longa distância.

O transporte de contentores tornou-se o padrão no setor marítimo, impulsionando um modelo de negócio orientado para a escala. A utilização de contentores não só reduziu os

custos de transporte, como também padronizou o setor, tornando as economias de escala a estratégia dominante. Este fenómeno é visível no aumento significativo do tamanho dos navios de contentores, o maior crescimento entre todos os tipos de navios nas últimas duas décadas (IFT, 2018).

As alianças entre companhias marítimas são consideradas ferramentas essenciais para otimizar o potencial dessas economias de escala. Estas alianças permitem que as empresas adquiram novos navios de maior capacidade em conjunto e partilhem embarcações, assegurando as taxas de utilização necessárias para maximizar os benefícios das economias de escala. Ou seja, grandes poupanças podem ser alcançadas se as companhias parceiras estiverem dispostas a colaborar (Lei et al., 2008).

1.3.2 Economias de escopo

As economias de escopo referem-se à capacidade de uma empresa reduzir os seus custos operacionais ao diversificar os serviços oferecidos, em vez de apenas aumentar o volume de carga transportada. Estas economias surgem quando uma companhia marítima utiliza os mesmos navios, infraestruturas ou sistemas logísticos para prestar uma variedade de serviços, como diferentes rotas, transporte de vários tipos de mercadorias ou operações intermodais. Desta forma, é possível diluir os custos através de uma maior diversidade de operações.

As alianças ajudam também as companhias marítimas a melhorar as suas ofertas de serviços aos clientes. Isto significa que as empresas podem começar a atuar em mercados antes inexplorados, contribuindo para uma rede de transporte global mais ampla. Expandir a rede de transporte e oferecer uma maior gama de serviços aos clientes é a principal motivação para integrar alianças estratégicas (Lu et al., 2006) . Por outras palavras, as alianças ajudam as companhias marítimas a alcançar dois objetivos, que são eles os preços baixos e uma vasta cobertura de serviços.

1.4 Impacto económico e logístico de alianças no setor marítimo

Os efeitos económicos das alianças na indústria marítima abrangem observações sobre a formação e dissolução de parcerias de transporte marítimo, as expectativas das empresas de navegação e as dinâmicas da estrutura de mercado (H. Haralambides, 2023).

De acordo com (Nerja & Sánchez, 2023) em janeiro de 2023, as três maiores alianças marítimas detinham aproximadamente 82% do mercado (em TEU). Ao controlar uma fatia tão significativa do mercado a nível global, o impacto económico das alianças neste setor é consideravelmente elevado e abrange diversas dimensões.

A imagem representada abaixo apresenta as quotas de mercado de cada uma das principais alianças, onde concluímos que o sector dos transportes marítimos é um oligopólio, ou seja, é um mercado em que um pequeno número de empresas domina a oferta deste serviço.

- 2M é formada pela Maersk Line e pela Mediterranean Shipping Company;
- Ocean é formada pela CMA CGM, COSCO Shipping Lines e pela Evergreen;
- THE A é formada pela Hapag-Lloyd, HMM Co Ltd., Ocean Network Express e pela Yang Ming.

Figura 3-As Principais Alianças de Transporte Marítimo (2023)

Alliance	TEU	Share
2M	8,845,340	33,60%
Ocean	7,929,646	30,10%
THEA	4,847,063	18,40%
Total	21,622,049	82,10%

Fonte:(Nerja & Sánchez, 2023)

As alianças das companhias marítimas desempenham um papel muito importante na determinação dos valores de frete, pois têm a capacidade de fixar preços e influenciar estratégias de preços.

De acordo com (Ezinna et al., 2022) as consolidações destas alianças têm levado a um aumento do poder de mercado, permitindo a estas controlar o mercado e evitar quedas bruscas nos preços através de medidas estratégicas.

Como já mencionado no ponto anterior, em termos de economias de escala e escopo, as alianças têm uma grande vantagem o que pode resultar em custos de transporte reduzidos por contentor para as empresas envolvidas. É importante que as autoridades reguladoras garantam que as economias de custo obtidas pelas companhias marítimas/ alianças sejam

transparentes para os clientes ao fim de manter a concorrência justa e a qualidade do serviço (Nerja & Sánchez, 2023).

A formação destas alianças resultou em impedimentos para as companhias marítimas que não pertencem a alianças, reduzindo assim a concorrência global no mercado e potencialmente levando a práticas de mercado injustas (Ezinna et al., 2022).

Surgem também preocupações devido à sua capacidade de influenciar os portos, estas tendem a exigir investimentos em infraestruturas públicas adequadas às dimensões dos seus navios de grande porte, nem sempre alinhadas com soluções economicamente viáveis.

Atualmente, em vez de lidar com empresas de transporte marítimo individualmente, os portos enfrentam agora a força coletiva das alianças de navegação. Como resultado, estes enfrentam uma redução do seu poder de negociação e estão a perder a sua posição dominante. A retirada de uma aliança de um porto pode causar danos significativos às suas operações (Nerja & Sánchez, 2023).

Assim observa-se que o impacto económico e logístico das alianças no setor marítimo é multifacetado, influenciando desde a eficiência operacional até a dinâmica global do comércio.

1.5 História e Objetivos da 2M

A 2M tem de nome oficial 2M VSA - 2M *Vessel Sharing Agreement* é uma parceria estratégica entre duas das maiores empresas de navegação do mundo, a Maersk Line e a Mediterranean Shipping Company (MSC). A sua história teve início em 2015, quando foi oficialmente anunciada como uma colaboração destinada a fortalecer as operações e a presença global destas duas gigantes da indústria do transporte marítimo de contentores.

Em 2015, a Maersk Line e a MSC decidiram unir forças para formar a 2M, reconhecendo os desafios e as oportunidades que surgiam no dinâmico setor do transporte marítimo. Esta aliança foi uma resposta estratégica às crescentes pressões competitivas, à necessidade de eficiências operacionais e às mudanças nas exigências do mercado. O objetivo era manter ambas as empresas competitivas, beneficiando-se de uma série de

vantagens. A 2M permitiu o acesso compartilhado a uma frota de navios porta-contentores, o que aumentou a capacidade disponível para cada empresa. Além disso, resultou numa maior taxa de utilização dos navios entre os membros e abriu acesso a novas rotas de navegação e mercados, ampliando as oportunidades para os parceiros envolvidos (Gonçalves, 2023).

Desde o seu início, a 2M tem procurado estabelecer uma colaboração saudável entre as duas empresas, aproveitando as forças e recursos combinados para oferecer serviços mais eficientes e abrangentes aos clientes em todo o mundo.

Em Portugal, esta aliança é mais notada no Porto de Sines, onde as duas companhias utilizam reciprocamente os navios uma da outra para assegurar a chegada e saída de navios com plena capacidade de carga.

Capítulo II: Objetivos e Metodologia

Neste capítulo, são apresentados os objetivos do trabalho, tanto os gerais quanto os específicos, que orientam a investigação sobre o impacto da dissolução da 2M no mercado português.

2.1 Objetivos Gerais

O objetivo geral deste estudo é analisar os impactos da dissolução da Aliança 2M no mercado português e nas principais rotas de transporte marítimo que envolvem Portugal. Pretende-se compreender as implicações logísticas e económicas desta dissolução, com especial foco no Porto de Sines. A investigação irá também explorar a acessibilidade aos mercados internacionais após a dissolução desta aliança. Sendo este um tema atual e em constante evolução, existe ainda pouca informação disponível sobre o assunto.

2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos pretende-se investigar como a dissolução afetará o mercado em Portugal. O estudo examina as alterações nas rotas de navegação e nos portos envolvidos nas operações da 2M, com destaque para o Porto de Sines, e avalia os potenciais desafios logísticos que poderão surgir devido a estas mudanças. Por fim, investigam-se as estratégias específicas que cada armador planeia adotar após a dissolução da 2M no mercado português.

2.3 Metodologia

Para alcançar os objetivos definidos, este estudo adota uma metodologia baseada na recolha e análise de dados empíricos, ou seja, envolve a obtenção de informações através de observações diretas e experiências que refletem a realidade observada.

A escolha desta metodologia justifica-se pela necessidade de obter resultados precisos e fundamentados em factos reais, podendo permitir uma compreensão aprofundada do impacto da dissolução da aliança 2M no mercado português.

Segundo (Medeiros, 2010) esta metodologia de investigação é definida por “o caminho e os passos a seguir”. Trata-se de uma explicação minuciosa, detalhada e exata dos procedimentos e ações realizadas para a concretização da pesquisa, utilizando um

conjunto de técnicas que permitem a recolha e análise de dados, tais como entrevistas, questionários, testes, tabelas e técnicas de agrupamento de dados.

2.4 Tipo de Estudo

Este estudo é de natureza exploratória e descritiva, utilizando métodos qualitativos.

2.4.1 A abordagem exploratória

A abordagem exploratória permite investigar áreas pouco conhecidas e levantar hipóteses sobre o impacto que esta dissolução irá ter no futuro, conforme destacado por (Robert K, 2001) . Este tipo de pesquisa é particularmente útil quando a informação existente sobre o fenómeno em questão é escassa ou inexistente, fornecendo uma base inicial para compreender melhor o tema.

Este método é ideal para investigar questões complexas e dinâmicas, onde os dados preliminares podem ajudar a formular hipóteses ou proposições que servirão como base para estudos mais aprofundados no futuro.

No contexto do impacto da dissolução da 2M, a abordagem exploratória inclui a recolha de dados qualitativos através de entrevistas com especialistas do setor, análise de documentos e relatórios de mercado, além de observações diretas. Esses métodos permitem obter insights detalhados sobre como os agentes transitários em Portugal estão respondendo às mudanças, bem como identificar os novos desafios e oportunidades que estão a emergir.

2.4.2 A abordagem descritiva

Segundo (Babbie, 2007), o objetivo central da pesquisa descritiva é fornecer uma representação precisa dos eventos, pessoas ou situações em estudo. No contexto desta tese, isso envolve mapear e documentar as mudanças no comportamento dos agentes face às variações na procura e oferta de serviços logísticos após a dissolução da 2M.

A pesquisa descritiva distingue-se por descrever um fenómeno no seu contexto, permitindo a identificação de padrões e tendências ao longo do tempo. Por exemplo, ao analisar os dados recolhidos, é possível verificar se ocorreu um aumento na fragmentação

do mercado ou uma redistribuição das rotas e capacidades entre as empresas de transporte marítimo.

2.4.3 Investigação qualitativa

No caso em questão, a investigação qualitativa tornou-se a opção mais adequada para fundamentar o estudo, pois permite uma produção e análise de informação mais aprofundada sobre o tema.

Bogdan et al., 2007 define que o principal interesse desses estudos não é efetuar generalizações, mas sim detalhar e compreender os sujeitos e os fenómenos na sua complexidade e singularidade.

O mesmo autor define que a investigação qualitativa possui cinco características principais:

- A fonte direta dos dados é o ambiente natural, sendo o investigador o principal agente na recolha desses dados.
- Os dados recolhidos têm, essencialmente, um carácter descritivo.
- As metodologias qualitativas dão mais ênfase ao processo de investigação do que aos resultados.
- A análise dos dados é realizada de forma indutiva.
- O investigador está interessado em compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências.

2.5 Técnicas de recolha de dados

A metodologia utilizada neste estudo incluiu uma revisão abrangente da literatura existente sobre alianças marítimas, estudos de mercado e análises de impacto económico (Cooper Donald R.; Schindler Pamela S., 2014). Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com representantes das duas principais empresas envolvidas (Maersk e MSC), assim como com um representante do Porto de Sines e o diretor da revista Transportes & Negócios (Bogdan et al., 2007) Além disso, foram aplicados questionários a um grupo selecionado de colaboradores das empresas principais mencionadas e a vários transitários do setor através da plataforma LinkedIn, com o objetivo de obter dados sobre as mudanças percebidas nessas empresas (Bryman, 2012) . Para complementar e validar

os dados primários recolhidos, foram utilizados dados estatísticos disponíveis em bases de dados de organizações do setor marítimo (Johnston & Johnston, 2017).

2.6 Fontes e tipos de amostra

Para a realização desta tese foram utilizadas fontes primárias em que consistem em dados recolhidos diretamente através de entrevistas e questionários. Realizaram-se quatro entrevistas e foram distribuídos três questionários, cujos detalhes estão incluídos em apêndice. Os inquiridos abrangeram três colaboradores da MSC Portugal, três colaboradores da Maersk Portugal, nove transitários, bem como um responsável pelo terminal PSA Sines, um responsável da Maersk e um responsável da MSC.

As fontes secundárias referem-se a dados obtidos a partir de relatórios online, artigos publicados em revistas especializadas em transportes e outros documentos de acesso público.

Capítulo III: Apresentação das empresas e dissolução da 2M

Neste capítulo, será feita a apresentação detalhada das duas empresas principais envolvidas na 2M e do Porto de Sines.

3.1 Maersk Line

Figura 4- Logotipo Maersk



Fonte: Maersk (2024)

A Maersk Line (figura 4) foi fundada em 1904, na Dinamarca, por Arnold Peter Møller e o seu pai, Peter Mærsk Møller. A empresa iniciou-se com um pequeno navio a vapor que operava entre a Dinamarca e a Inglaterra. Ao longo das décadas seguintes, a Maersk expandiu-se consideravelmente, desenvolvendo uma frota de navios modernos e ampliando suas operações para rotas internacionais. Durante a Segunda Guerra Mundial, a empresa enfrentou desafios significativos, incluindo a perda de navios, mas conseguiu recuperar-se rapidamente no período pós-guerra.

O grande marco na história da Maersk aconteceu em 1999, quando adquiriu a SeaLand, uma das maiores empresas de transporte marítimo dos Estados Unidos. Esta aquisição permitiu à Maersk tornar-se a maior empresa de transporte de contentores do mundo, título que está sempre em disputa com a MSC.

A Maersk Line é reconhecida pela sua inovação no setor marítimo, incluindo a implementação de navios com grande capacidade de carga, tecnologias avançadas para rastreamento de contentores e um forte compromisso com a sustentabilidade ambiental.

Segundo o relatório anual de 2023 da Maersk, a empresa continua a investir em soluções verdes e em melhorar a eficiência das suas operações globais (A.P. Moller 2023)

3.2 Mediterranean Shipping Company (MSC)

Figura 5-Logotipo MSC



Fonte:MSC (2024)

A Mediterranean Shipping Company (figura 5) foi fundada em 1970 por Gianluigi Aponte em Nápoles, Itália. A MSC começou com um único navio, o MV Patricia, que realizava operações de transporte de carga na rota entre o Mediterrâneo e a Somália.

A determinação e a visão estratégica de Gianluigi Aponte permitiram à MSC expandir-se rapidamente. Nos anos 80, a empresa já operava em várias rotas internacionais e iniciou uma fase de crescimento acelerado com a aquisição de novos navios e a expansão para novos mercados.

A MSC manteve uma estratégia de crescimento orgânico, focando-se na construção de uma frota própria e na diversificação dos seus serviços. Na década de 90, a empresa consolidou a sua posição no mercado global de transporte marítimo de contentores, tornando-se uma das maiores do mundo. A MSC não só cresceu em termos de capacidade de carga, mas também desenvolveu uma rede de terminais portuários e serviços logísticos integrados, oferecendo soluções completas de cadeia de abastecimento aos seus clientes.

Atualmente, a MSC opera uma das maiores frotas de navios porta-contentores do mundo, com uma presença em mais de 155 países e uma forte rede de serviços que cobrem todos os principais portos globais. A empresa continua a investir em novas tecnologias e navios mais eficientes para melhorar a sustentabilidade e a eficiência das suas operações (MSC, 2023a)

3.3 Porto de sines PSA

O Porto de Sines, localizado na costa sudoeste de Portugal, é um dos mais importantes portos do país e da Europa. A construção do porto iniciou-se nos anos 70, com o objetivo de criar uma infraestrutura portuária de águas profundas que pudesse receber grandes navios petroleiros e cargueiros. Inaugurado em 1978, o Porto de Sines rapidamente se tornou um ponto estratégico para o comércio internacional devido à sua localização geográfica privilegiada, que facilita o acesso ao Atlântico e aos principais mercados europeus.

Figura 6- Logotipo PSA SINES



Fonte: PSA SINES

A 150 km da capital, o porto PSA Sines (figura 6) é considerado o maior terminal marítimo artificial do território nacional. Este iniciou as suas operações em maio de 2004 e é essencialmente descrito pela facilidade no seu acesso, dispondo de uma localização estratégica que, muitas vezes, o faz funcionar como porto de escala. A oferta de um vasto conjunto de terminais especializados também enaltece este porto, uma vez que lhe garante adaptação no movimento de diferentes tipos de carga, facilitando a obtenção de elevados ganhos de produtividade.

Dispõe de ligações com os terminais ferroviários da Bobadela, Entroncamento, Leixões e Setúbal, bem como para o mercado ibérico. Segundo a página oficial da APSS, estas ligações não só possibilitam responder ao tráfego atual, como também permitem dar resposta às projeções futuras de crescimento do porto e da sua área de influência. (APSS, 2018).

3.3.1 Importância Estratégica

O Porto de Sines desempenha um papel crucial no contexto português e europeu devido à sua localização estratégica (figura 7) servindo como uma porta de entrada para a Europa e um ponto de transbordo para mercados intercontinentais. Este facilita o comércio entre a Europa, América, África e Ásia, sendo um ponto central para a movimentação de mercadorias.

3.3.3 Terminal XXI

O Terminal XXI (figura 8) é o terminal de contentores do Porto de Sines onde operam navios de carga contentorizada, é um dos mais modernos e eficientes terminais de contentores da Europa. Inaugurado em 2004 e operado pela PSA Sines, o Terminal XXI tem uma capacidade de movimentação anual de cerca de 2,3 milhões de TEUs.

Figura 8- Terminal XXI - Sines



Fonte: PSA SINES(2018)

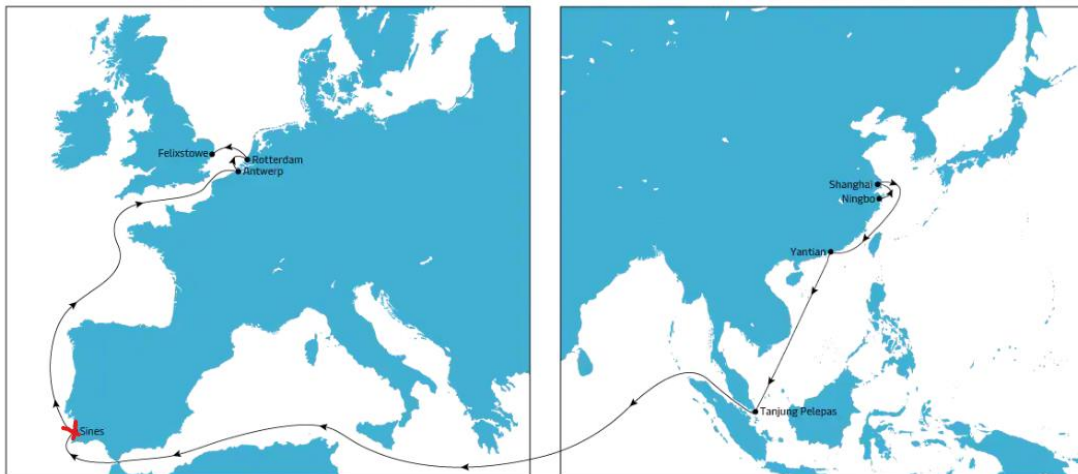
3.4 Dissolução da 2M

Tudo começou, ou mais precisamente, terminou com um comunicado conjunto em 25 de janeiro de 2023 a Maersk e a MSC anunciaram que chegaram a um acordo para encerrar a aliança que as uniu desde 2015. "A MSC e a Maersk reconhecem que muito mudou desde que as duas empresas assinaram o acordo de dez anos em 2015. A descontinuação da aliança 2M permite que ambas sigam suas estratégias individuais", explicaram Vincent Clerc, CEO da A. P. Moller – Maersk, e Soren Toft, CEO da MSC, no comunicado conjunto (Maersk, 2023)

O contrato de dez anos entre a MSC e a Maersk foi assinado em 2015 e tem um aviso prévio de dois anos antes da rescisão. Em janeiro de 2023, as duas transportadoras anunciaram o fim da aliança, o que significa que o contrato terminará em janeiro de 2025 devido ao período de aviso prévio estipulado no acordo.

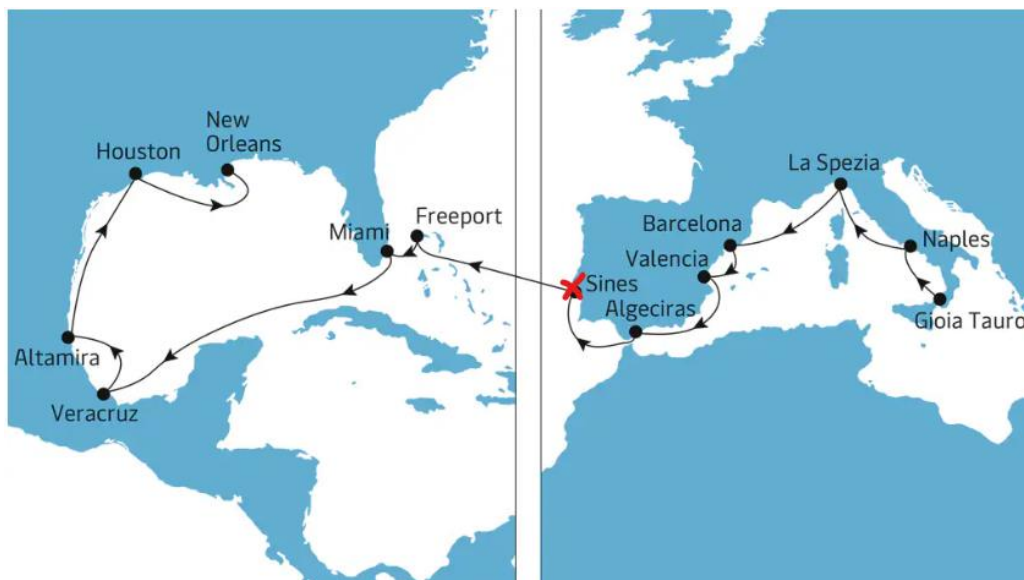
Inicialmente, a aliança foi formada para garantir operações competitivas e eficientes em termos de custos nas rotas comerciais Ásia-Europa, Transpacífico e Transatlântico. Em Portugal, esta aliança é mais visível nas rotas/serviços MEDGULF e Ásia-Europa (AE6), como mencionado nas figuras 9 e 10.

Figura 9- Serviço Ásia-Europa (AE6)



Fonte:Maersk (2024)

Figura 10- Serviço MEDGULF



Fonte:Maersk (2024)

3.4.1 Possíveis Causas por Trás da Dissolução da Aliança

A dissolução desta aliança pode ser atribuída a várias razões, que se dividem em três principais:

Em primeiro lugar, e talvez a mais óbvia, a maneira de pensar diferente entre a MSC e a Maersk quanto à visão futura. Em 2018, a Maersk anunciou o plano corporativo *'Stay Ahead'*, com o objetivo de expandir os seus negócios no mercado de logística e transitar de uma empresa de transporte para uma empresa de logística mais abrangente, através da aquisição de negócios relacionados, como despachante aduaneiro e armazéns. Por outro lado, embora a MSC também esteja a avançar para o mercado de carga aérea e adquirir negócios de logística desde 2021, a empresa tem mantido o foco na indústria de transporte

marítimo. Essas diferenças de estratégia podem ter-se tornado um obstáculo para a cooperação a longo prazo.

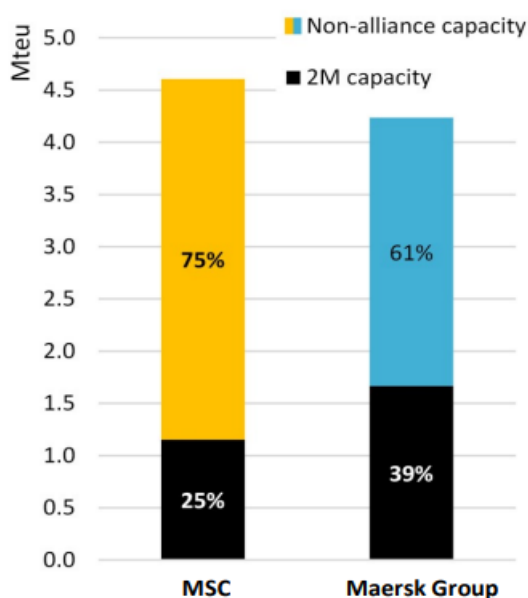
Em segundo lugar, de acordo com a revista (Choi, 2023) ambas as empresas enfrentam o peso das regulamentações sobre monopólios que estão a ser ou serão impostas. A dissolução da 2M pode ser vista como uma resposta às leis de monopólio da *Federal Maritime Commission* (FMC) e da Comissão Europeia (CE). Atualmente, a MSC e a Maersk detêm mais de 34% da quota de mercado, e se considerarmos o seu padrão anual este número poderá chegar a 40% em 2025. Por consequência, as empresas podem estar sujeitas a sanções devido à sua posição dominante no mercado.

Devido ao impacto na cadeia de abastecimento de contentores em 2021, a FMC endureceu as regulamentações sobre as alianças de transporte marítimo, e a CE planeia reavaliar e anunciar o CBER em abril de 2024 o quadro jurídico da UE que isenta consórcios de transporte marítimo das regras antitrust da União Europeia.

Em terceiro lugar, e que pode soar a um pouco de conspiração a relação entre a MSC e a Maersk não é tão sólida quanto a de outras alianças. O facto é que a *Ocean Alliance* e a *THE Alliance* incluem a palavra ‘Aliança’ no seu nome oficial, enquanto o nome oficial da 2M é ‘2M VSA’. VSA refere-se a *Vessel Sharing Agreement*.

A MSC e a Maersk utilizam apenas entre 25% e 39% das suas frotas, respetivamente, para operações conjuntas, uma percentagem inferior à dos transportadores pertencentes às outras duas alianças. (figura 11). Além disso, embora exista uma partilha limitada de espaço de carga entre a MSC e a Maersk, na prática, as empresas só compartilham espaço de carga nas rotas entre a Ásia e a América do Norte, Ásia e Europa, e América do Norte e Europa (ALPHALINER, 2023a)

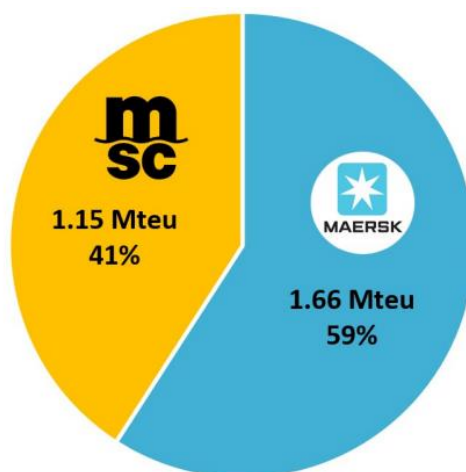
Figura 11- Utilização de frotas (%)



Fonte: ALPHALINER (2023)

Atualmente, a MSC utiliza apenas 25% da sua capacidade de frota (1,15 MTEU) na estrutura da 2M, enquanto a Maersk aloca 39% (1,66 MTEU) da sua frota na rede de serviços da parceria. Isso resulta numa divisão de 41%-59% dentro da 2M. O restante das frotas de ambas a empresa é operado de forma independente ou em outras cooperações regionais. Dessa forma, a MSC contribui com 41% da capacidade da 2M, enquanto a Maersk é responsável por 59%. (figura 12)

Figura 12- Capacidade de frota partilhada (%)



Fonte: ALPHALINER (2023)

O que leva a concluir que nem a Maersk nem a MSC tomaram a decisão de encerrar a aliança de forma precipitada. Além da transição da Maersk para um negócio de logística abrangente em 2018, a MSC assegurou a posição de líder da indústria, aumentando o número de frotas capazes de oferecer serviços independentes, com o objetivo de se concentrar na indústria do transporte marítimo.

3.4.2 Impacto da separação da MSC e Maersk na sustentabilidade ambiental

A Organização Marítima Internacional (OMI) estabeleceu metas ambiciosas para reduzir as emissões do setor em pelo menos 20% até 2030 e 70% até 2040, com o objetivo de alcançar emissões líquidas zero até 2050. Com a separação das duas empresas, uma das principais preocupações em termos de sustentabilidade é o aumento do número de navios nas rotas principais anteriormente utilizadas pela aliança, já que estes não mais operarão em conjunto. A dissolução da aliança entre as duas empresas traz implicações significativas para a sustentabilidade no setor marítimo, especialmente no que diz respeito

ao cumprimento das regulamentações ambientais e às estratégias individuais de cada empresa em relação às frotas ecológicas.

Baseando-se nos relatórios de sustentabilidade de ambas as empresas, são abordados a seguir os principais pontos já em ação, que provavelmente ganharão ainda mais relevância após a dissolução da aliança.

A MSC está comprometida com a descarbonização, focando-se na redução das emissões de gases de efeito estufa nas suas operações por meio da adoção de tecnologias e combustíveis mais limpos. Este compromisso inclui investimentos em navios movidos a combustíveis duais (*dual-fuel*), que têm a capacidade de utilizar combustíveis de emissão zero sempre que disponíveis, além da eletrificação de terminais e da expansão do uso de modos de transporte sustentáveis em terra, como as ferrovias.

A proteção do meio ambiente é uma prioridade para a MSC, que enfatiza a importância de preservar os ecossistemas marinhos e terrestres, comprometendo-se com o uso sustentável dos recursos naturais e a preservação do "planeta azul". O relatório da empresa destaca a necessidade de colaborar com outros setores para encontrar soluções que melhorem a eficiência e acelerem a transição energética.

Além disso, a MSC tem investido em novas tecnologias para reduzir o seu impacto ambiental, modernizando a sua frota com navios mais eficientes em termos de combustível, implementando sistemas de tratamento de água de lastro e instalando *scrubbers* para diminuir as emissões de enxofre. A empresa também explora o uso de combustíveis alternativos, como biocombustíveis e gás natural liquefeito, com o objetivo de descarbonizar as suas operações e contribuir para a mitigação das mudanças climáticas, estabelecendo uma meta de emissões líquidas até 2050 (MSC, 2023b).

Enquanto a Maersk estabeleceu como meta a descarbonização, comprometendo-se a atingir emissões líquidas zero até 2040 em toda a sua cadeia de abastecimento. A empresa já encomendou 24 navios que funcionam com metanol verde, sendo que o primeiro deles, o *Laura Maersk*, já está operacional. Além disso, a Maersk assinou um contrato para adquirir 500 mil toneladas de metanol verde anualmente a partir de 2026.

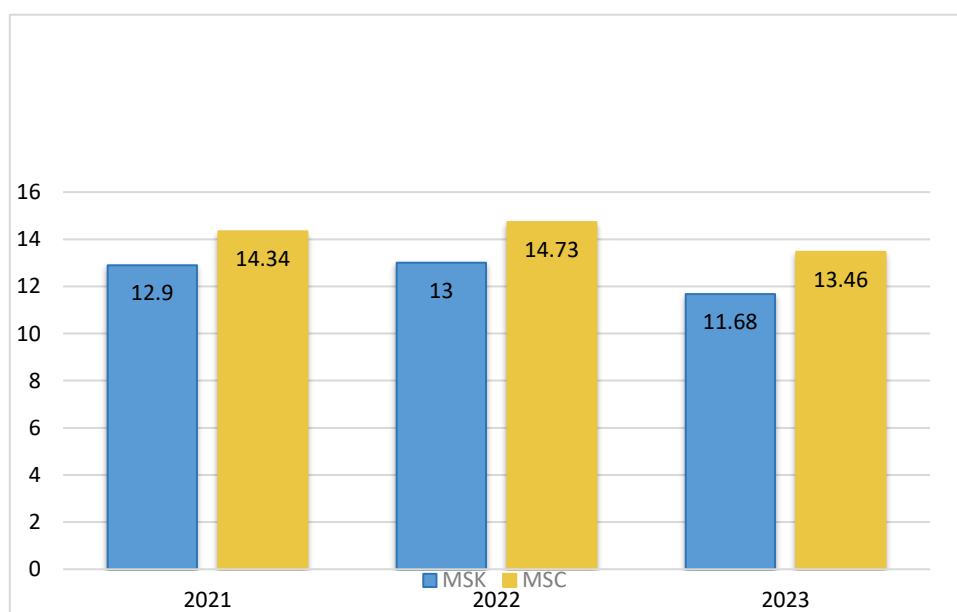
Para impulsionar a sua transição energética, a Maersk colabora com diversos parceiros de combustível e investe em energia renovável para as suas operações, incluindo a

implementação de terminais e armazéns verdes, além da expansão da sua frota de veículos elétricos.

A empresa é a primeira no setor de navegação a obter validação da *Science-Based Targets initiative* para as suas metas de redução de carbono e emissões líquidas zero até 2040. O *Energy Efficiency Operational Indicator* (EEOI), criado pela Organização Marítima Internacional, serve para avaliar a eficiência energética das operações de um navio. Este indicador mede a quantidade de dióxido de carbono (CO₂) emitida por tonelada de carga transportada por milha náutica, permitindo uma comparação padronizada da eficiência energética entre diferentes navios e rotas (A.P. Moller , 2023).

A figura 13 ilustra o EEOI das duas empresas nos últimos três anos. Embora ambas tenham registado uma redução nos valores do indicador entre 2021 e 2023, a Maersk demonstrou consistentemente um nível de eficiência energética inferior ao da MSC.

Figura 13-Indicador Operacional de Eficiência Energética (EEOI)



Fonte: ALPHALINER (elaboração própria)

A dissolução da 2M representa um desafio para a sustentabilidade, especialmente considerando o impacto ambiental potencial do aumento no número de navios operando de forma independente nas principais rotas marítimas. O aumento da frota em circulação pode resultar em maiores emissões de gases de efeito estufa, colocando em risco as metas

ambientais estabelecidas pela IMO. No entanto, tanto a MSC quanto a Maersk têm demonstrado um forte compromisso com a descarbonização, investindo em tecnologias inovadoras e combustíveis mais limpos, que podem mitigar alguns desses impactos.

Capítulo IV: Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada sobre o impacto da dissolução da 2M no mercado português. A análise baseia-se nos dados recolhidos através dos questionários, entrevistas e fontes secundárias ao longo deste estudo, com o objetivo de entender as mudanças operacionais, logísticas e estratégicas decorrentes desta mudança significativa no setor de transporte marítimo.

4.1 Análise do impacto da 2M no mercado português

Foram realizadas entrevistas com especialistas das empresas envolvidas na aliança 2M, nomeadamente a Maersk e a MSC, com o objetivo de compreender o impacto da dissolução desta parceria no mercado português.

Os pontos que se seguem são as respostas dadas por ambas as empresas nas entrevistas realizadas.

4.1.1 Motivos e Impacto da Dissolução da 2M

O anúncio desta dissolução, marca um momento significativo na história do setor marítimo global, com algumas repercussões para Portugal. As razões por trás desta decisão, de acordo com os especialistas das empresas entrevistadas, estão profundamente ligadas às estratégias de longo prazo que cada uma pretende seguir de forma independente.

A dissolução da 2M, formada pela Maersk e MSC, foi motivada por uma divergência nas estratégias de longo prazo das duas companhias. A MSC destacou que a decisão de encerrar a aliança foi uma estratégia intencional, estabelecida pela sua sede em Genebra, Suíça com o objetivo de seguir independente. Embora o termo "impacto" possa sugerir uma conotação negativa, a MSC considera que a decisão não terá um impacto significativo no mercado, mas sim representará uma mudança na forma como as operações serão conduzidas.

Por outro lado, a Maersk aponta que o término da aliança está alinhado com a sua transformação num integrador global, uma estratégia que não estava mais em sintonia com os objetivos da MSC. A dissolução, segundo a Maersk, foi uma consequência natural

do término do contrato de 10 anos assinado em 2015, o que indica que ambas as empresas estavam preparadas para seguir caminhos distintos após o fim do acordo.

Essa decisão marca o fim de uma colaboração que foi muito importante para ambas as empresas, permitindo-lhes otimizar as suas operações durante estes 10 anos. No entanto, ambas as companhias acreditam que a separação não trará prejuízos significativos, já que ambas continuarão a seguir as suas estratégias independentes, adaptando-se às novas dinâmicas do mercado global.

4.1.2 Ajustes nas Rotas e Serviços para Portugal

Com a dissolução da 2M, uma das principais questões levantadas é como isso afetará as rotas e serviços específicos para Portugal. A MSC afirmou que, a princípio, não estão previstas alterações nas rotas a partir do Porto de Sines. A empresa assegurou que a maioria das operações permanecerá inalterada, com eventuais alterações sendo devidamente comunicadas. Isso sugere uma continuidade nos serviços oferecidos aos clientes, minimizando qualquer potencial perturbação nas operações em Portugal.

Por sua vez, a Maersk indicou que os ajustes globais que a empresa está a considerar se concentrarão na gestão das novas variáveis de capacidade de carga. Especificamente para Portugal, sendo um país com características de *feeder*, o impacto será determinado pelas novas limitações de capacidade dos portos HUB que o sustentam. A Maersk ainda está a delinear a sua estratégia em conjunto com o novo parceiro e espera anunciar as mudanças no segundo trimestre. Isso indica que a empresa está a trabalhar para assegurar que qualquer mudança tenha um impacto mínimo nas operações existentes, mantendo a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos.

4.1.3 Adaptações e Planeamento para o Porto de Sines

O Porto de Sines desempenha um papel estratégico nas operações da MSC, e a empresa confirma que continuará a utilizá-lo como um ponto vital para as suas operações globais. Esta assegura que não haverá mudanças significativas na utilização deste porto, embora possa haver ajustes na dimensão dos navios que escalam. A empresa explica que, se necessário, pode optar por navios menores para otimizar a utilização da capacidade, mas sem alterar as rotas ou a frequência dos serviços. Isso demonstra a flexibilidade da MSC

em adaptar-se às mudanças no mercado, enquanto continua a garantir que o Porto de Sines mantenha seu papel crucial nas operações.

Por outro lado, a Maersk prevê uma diminuição gradual de sua presença em Sines, com um aumento correspondente nos portos de Leixões e Lisboa, que são considerados mais relevantes para as suas operações. A empresa destaca que a maioria dos seus clientes está localizada no centro e norte de Portugal, tornando esses portos mais estratégicos para as suas operações. A Maersk também menciona que as operações via Sines já dependiam fortemente de transporte ferroviário e rodoviário, e que qualquer alteração na rede de serviços não deverá ter um impacto significativo na movimentação de cargas. Essa estratégia sugere uma reavaliação cuidadosa da utilização de infraestruturas portuárias em Portugal, com o objetivo de otimizar a eficiência operacional.

4.1.4 Dinâmica Competitiva e Estratégias Futuras

A dissolução da 2M está prevista para alterar a dinâmica competitiva no mercado português. A MSC destaca que, apesar da aliança, sempre houve uma competição saudável entre as duas empresas, e essa competição continuará mesmo após a dissolução. Não espera grandes mudanças nesse sentido, sugerindo que a empresa está bem posicionada para enfrentar os desafios competitivos no mercado.

No entanto, a Maersk prevê um mercado mais agressivo, com tarifas possivelmente inferiores às observadas nos últimos anos. A empresa está a explorar novas alianças estratégicas, como a *Gemini Cooperation*, que está prevista para iniciar em fevereiro de 2025. Esta nova aliança, com a Hapag-Lloyd como parceira, pretende oferecer uma rede oceânica flexível e elevar o nível de confiabilidade na indústria. A Maersk vê isso como uma oportunidade para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos e manter uma posição competitiva forte no mercado global e português. Esta abordagem indica que a empresa está a focar em promover novas parcerias para enfrentar as pressões competitivas e continuar a oferecer serviços de alta qualidade aos seus clientes.

Aumento da concorrência poderá levar a tarifas mais baixas. Com o fim da aliança, os clientes terão a opção de escolher entre a Maersk, a MSC ou até outro transportador, o que pode levar as empresas de transporte marítimo a competir pelos clientes. As tarifas

mais baixas poderão vir acompanhadas de um serviço mais frágil com um número maior de viagens canceladas.

4.1.5 Comunicação e sustentabilidade

Tanto a MSC quanto a Maersk destacam a importância de uma comunicação clara e transparente com os seus clientes e parceiros durante o processo de dissolução da aliança. A MSC afirma que não houve mudanças na sua comunicação com os clientes, ressaltando que a confiança na empresa permanece intacta. Considera que a dissolução não afetará a confiança dos clientes, dado o seu posicionamento consolidado no mercado. A empresa acredita que a sua reputação e histórico de operações são suficientes para manter a fidelidade dos clientes, independentemente da aliança com a Maersk.

A Maersk, por sua vez, reforça o seu compromisso com a sustentabilidade, destacando que a dissolução da aliança não comprometerá as suas metas ambientais. A empresa está determinada a atingir emissões líquidas zero até 2040, independentemente das mudanças nas suas parcerias. Este compromisso reflete uma abordagem estratégica para manter a sustentabilidade como uma prioridade central, garantindo que as operações continuem a evoluir de maneira ambientalmente responsável. Destaca também que está a comunicar essas mudanças através de newsletters e e-mails direcionados a todos os seus clientes e parceiros, garantindo que todos estejam bem informados sobre as futuras operações e configurações de serviços.

4.1.6 Desafios e Oportunidades Pós-Aliança

Após a dissolução da 2M, tanto a MSC quanto a Maersk identificam desafios específicos no mercado português. A MSC, como líder de mercado em Portugal, reconhece que os desafios decorrem principalmente do cenário económico global e das questões geopolíticas, mais do que da própria dissolução da aliança. A empresa está atenta às mudanças no comércio internacional e no transporte marítimo, mas permanece confiante na sua capacidade de se adaptar e continuar a liderar o mercado.

A Maersk, por outro lado, prevê um novo paradigma de agressividade comercial, determinado pelas novas capacidades de carga e pelos objetivos de integração logística. A empresa está particularmente focada nas mudanças no Mar Vermelho, que afetam todas as companhias marítimas e representam um desafio significativo. Trata essas mudanças

com um foco rigoroso nas necessidades dos clientes, assegurando que a adaptação da rede de serviços atenda às exigências do mercado. Essa abordagem proativa sugere que a Maersk está preparada para enfrentar os desafios pós-aliança com uma estratégia bem delineada, focada na melhoria contínua dos seus serviços e na satisfação dos clientes.

A dissolução da 2M representa uma mudança significativa no setor marítimo global e no mercado português, mas tanto a MSC quanto a Maersk estão a adotar estratégias para minimizar os impactos negativos e continuar a atender eficazmente os seus clientes em Portugal

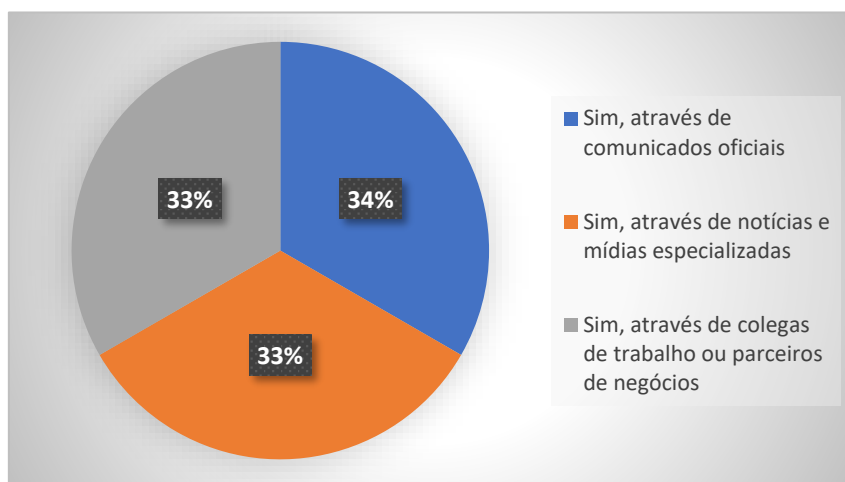
4.2 Resultados do Questionário aos Transitários

Foi realizado um questionário online através da plataforma Microsoft Forms direcionada aos transitários, utilizando o LinkedIn como meio de recolha de dados. Resultando em 8 respostas válidas de profissionais experientes na área, cujas respostas constituem um contributo significativo para a compreensão das dinâmicas do setor. Abaixo, serão apresentados e analisados os resultados obtidos para cada uma das questões formuladas.

4.2.1 Consciência sobre a Dissolução da 2M

A primeira questão avaliou o nível de conhecimento dos participantes sobre a dissolução da 2M. A figura 14 demonstra que 100% dos participantes estavam cientes da dissolução, com uma distribuição equitativa entre aqueles que obtiveram a informação através de comunicados oficiais, notícias e Mídias e colegas de trabalho.

Figura 14- Amostra (%) das respostas obtidas a questão 1

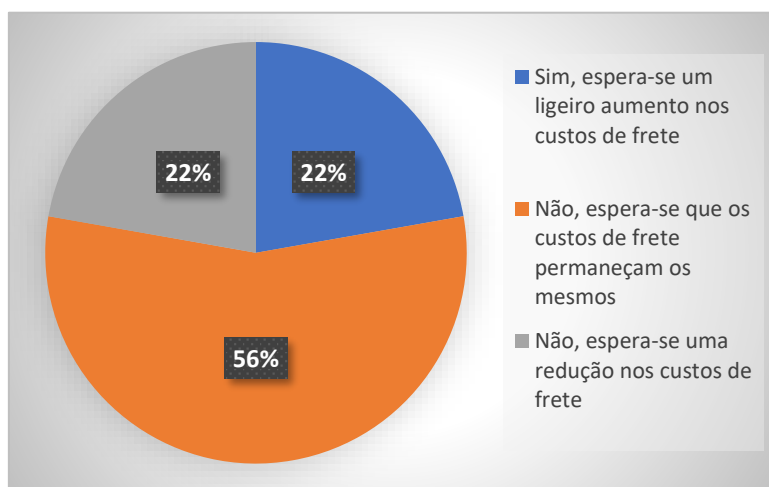


Fonte: Elaboração própria

4.2.2 Impacto nos Custos de Frete

Questionados sobre o impacto da dissolução nos custos de frete para as suas empresas, os resultados indicam que 56% dos inquiridos não esperam alterações nos custos, enquanto há uma distribuição equitativa de 22% cada para os que acreditam que haverá um aumento e os que antecipam uma ligeira redução. (Figura 15)

Figura 15-Amostra (%) das respostas obtidas a questão 2

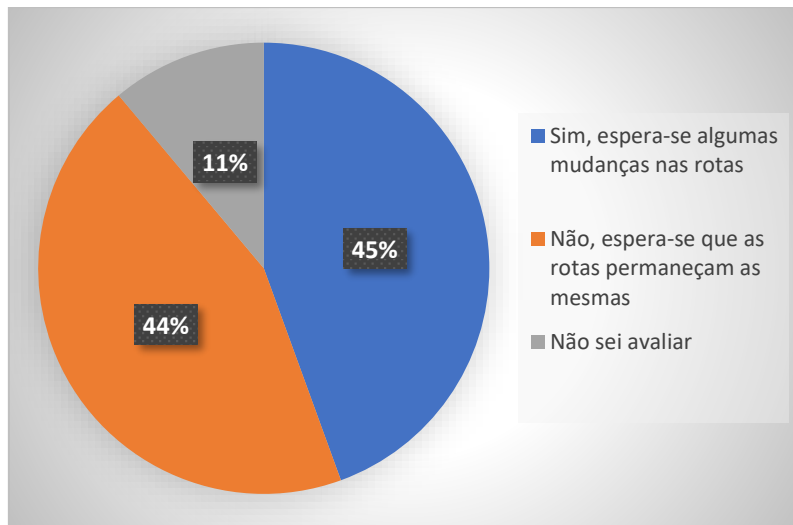


Fonte: Elaboração própria

4.2.3 Alterações nas Rotas de Navegação

Quanto às rotas de navegação, os resultados foram mais divididos. 44% dos participantes preveem que as rotas utilizadas pela sua empresa se manterão inalteradas, enquanto 45% esperam mudanças. Estes dados indicam uma incerteza significativa no setor quanto às futuras rotas marítimas. (Figura 16)

Figura 16- Amostra (%) das respostas obtidas a questão 3

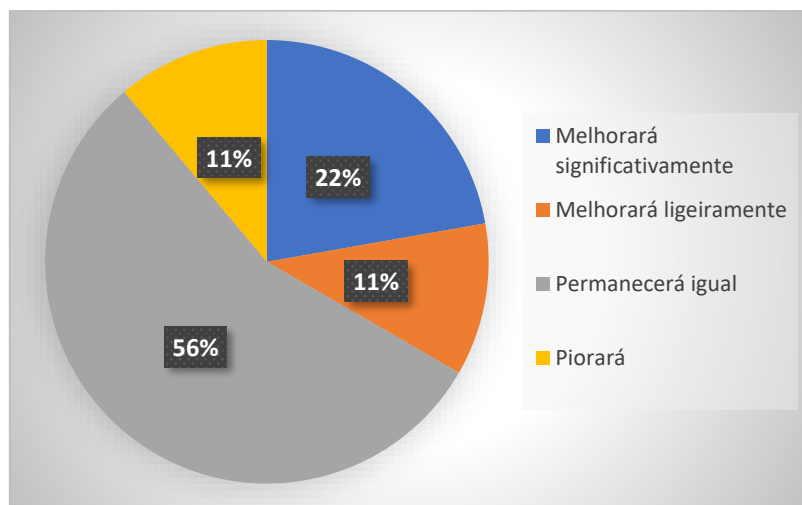


Fonte: Elaboração própria

4.2.4 Acessibilidade aos Mercados Internacionais

No que respeita à acessibilidade aos mercados internacionais após a dissolução, a maioria dos respondentes 56% considera que esta permanecerá igual, enquanto 22% acreditam que melhorará significativamente e outros 11% preveem uma ligeira melhoria e outros 11% antecipam uma piora na acessibilidade. (Figura 17)

Figura 17- Amostra (%) das respostas obtidas a questão 4

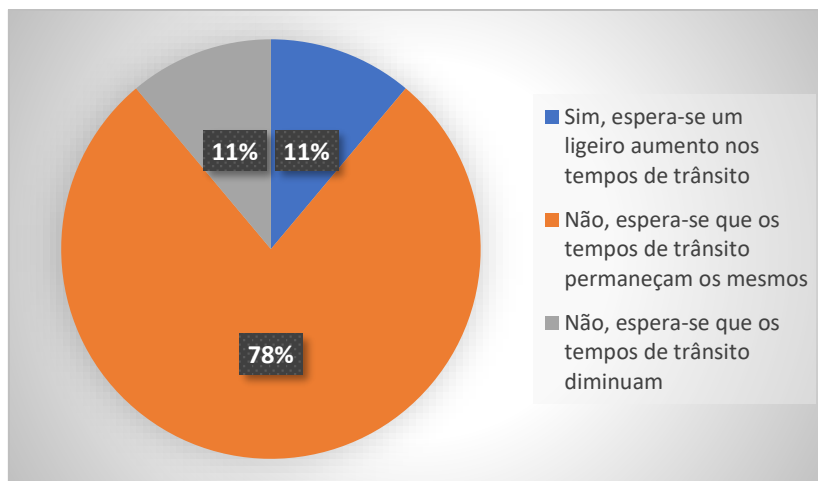


Fonte: Elaboração própria

4.2.5 Tempos de Trânsito

Relativamente aos tempos de trânsito, a perceção é quase unânime, com 78% dos inquiridos a afirmar que não esperam que os tempos sejam afetados. Enquanto há uma distribuição equitativa de 11% entre os que antecipam um ligeiro aumento ou diminuição nos tempos de trânsito. (Figura 18)

Figura 18-Amostra (%) das respostas obtidas a questão 5

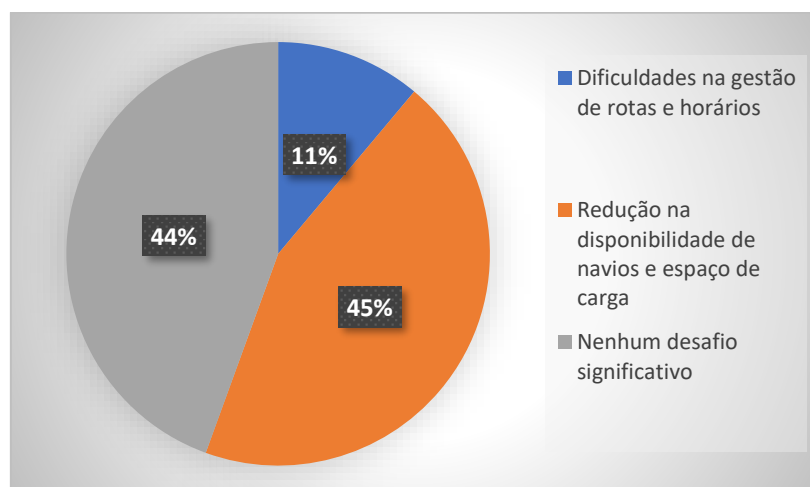


Fonte: Elaboração própria

4.2.6 Desafios Logísticos Antecipados

A redução na disponibilidade de transporte surge como o principal desafio logístico, indicado por 45% dos participantes. Em contraste, outros 44% não antecipam desafios significativos. (Figura 19)

Figura 19-Amostra (%) das respostas obtidas a questão 6

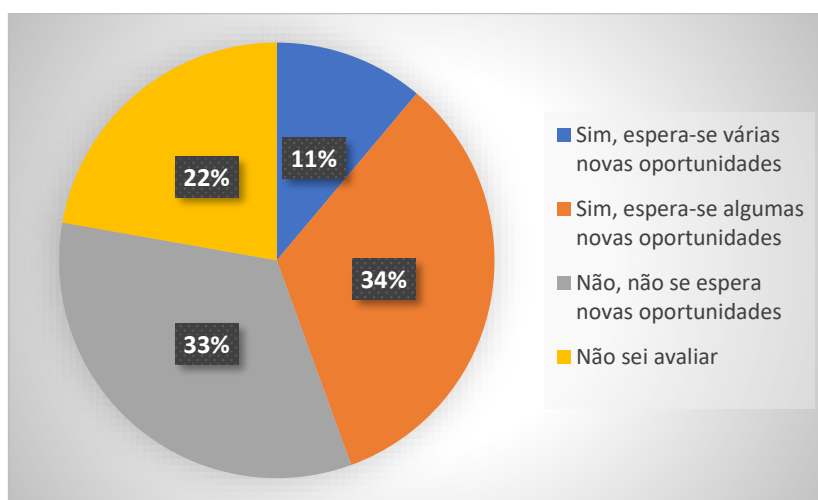


Fonte: Elaboração própria

4.2.7 Oportunidades de Negócio

Em termos de oportunidades de negócio decorrentes da dissolução da 2M, 45% dos inquiridos esperam que surjam novas oportunidades, enquanto os restantes 33% não preveem mudanças significativas neste aspeto. (Figura 20)

Figura 20-Amostra (%) das respostas obtidas a questão 7

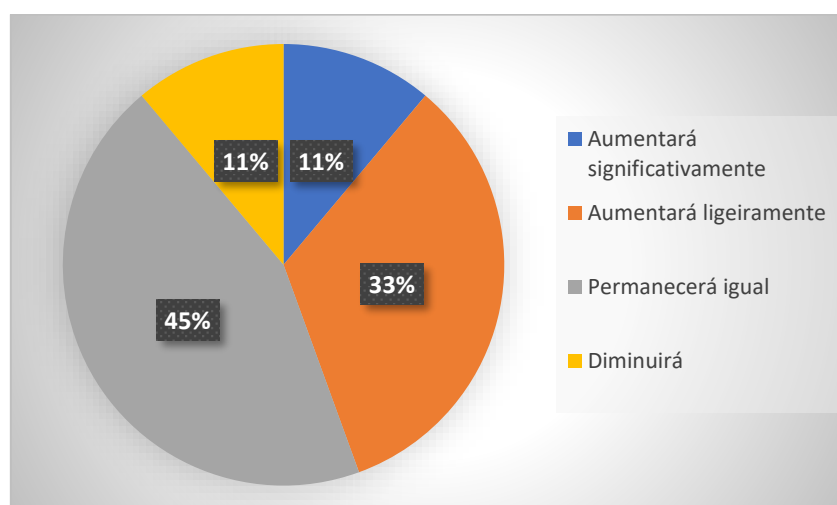


Fonte: Elaboração própria

4.2.8 Competitividade do Porto de Sines

Sobre a competitividade do Porto de Sines, 45% dos respondentes acreditam que esta permanecerá inalterada, 33% esperam um ligeiro aumento, há uma distribuição equitativa de 11% entre os que acreditam que irá diminuir e os que aumentará significativamente (Figura 21)

Figura 21-Amostra (%) das respostas obtidas a questão 8

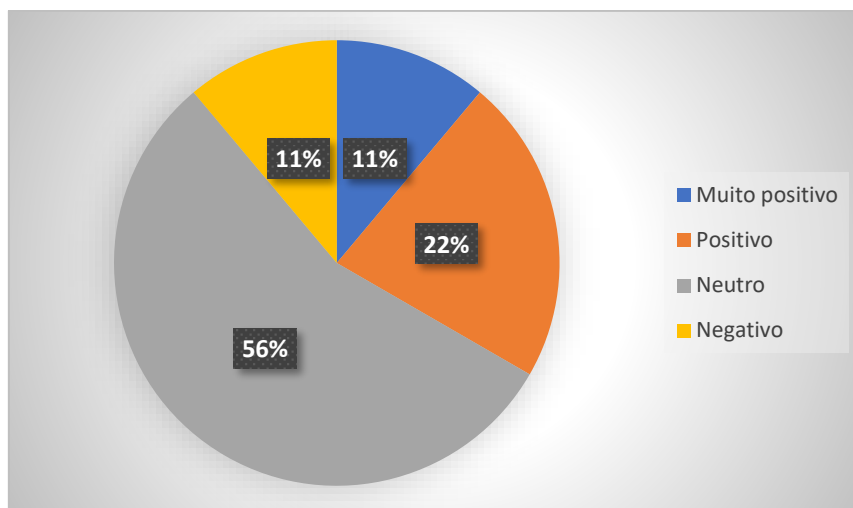


Fonte: Elaboração própria

4.2.9 Impacto Geral no Mercado Português de Transporte Marítimo

E por fim, quando questionados sobre o impacto geral da dissolução no mercado português de transporte marítimo, 56% dos participantes consideram que o impacto será neutro. 33% dos inquiridos esperam um impacto positivo/ muito positivo, e apenas 11% preveem um impacto negativo. (Figura 22)

Figura 22-Amostra (%) das respostas obtidas a questão 9



Fonte: Elaboração própria

Os resultados deste questionário revelam uma perceção moderadamente otimista entre os transitários quanto ao impacto da dissolução da 2M. Embora existam preocupações, principalmente relacionadas com a disponibilidade de transporte e a gestão de rotas, a opinião predominante é de que o impacto global no mercado português será neutro ou ligeiramente positivo.

4.3 Análise da Entrevista com o responsável do Porto de Sines

Neste subcapítulo, foram analisadas as respostas fornecidas pelo Porto de Sines a um questionário de 11 perguntas sobre o tema (Apêndice 3). Como anteriormente mencionado, este é um dos principais hubs de transbordo na Península Ibérica e oferece uma perspetiva crítica sobre como a mudança afeta a infraestrutura portuária e as operações marítimas na região.

O questionário realizado ao Porto de Sines revelou uma visão sobre o impacto e as perceções relacionadas à dissolução da 2M. A dissolução dessa aliança, trouxe incertezas sobre o futuro das operações portuárias em diversos locais estratégicos, incluindo o Porto

de Sines. No entanto, a análise das respostas do porto demonstra uma abordagem resiliente e estratégica para lidar com as potenciais mudanças decorrentes dessa decisão.

A dissolução da 2M foi conhecida pelo Porto de Sines através da comunicação social, sublinhando a relevância dos meios informativos no setor marítimo. Inicialmente, a reação foi cautelosa, considerando possíveis alterações nos fluxos de mercadorias. No entanto, o porto avaliou que o impacto poderia ser minimizado com a oferta de novos serviços, dado que apenas dois serviços regulares entre Sines e os Estados Unidos faziam parte da 2M, limitando o impacto negativo direto.

Este considera que o impacto da dissolução da 2M nas suas operações diárias como neutro, indicando que as atividades continuaram sem interrupções significativas. Isso reforça a confiança dos operadores logísticos e parceiros comerciais na capacidade do porto de manter a continuidade operacional, mesmo diante de grandes mudanças globais. Além disso, a dissolução não afetou os acordos ou parcerias comerciais existentes, demonstrando que as relações comerciais do porto são robustas e independentes de grandes alianças, assegurando a estabilidade e a continuidade dos fluxos comerciais. A continuidade dessas parcerias é vital para o porto, uma vez que assegura a manutenção dos fluxos comerciais e a estabilidade nas operações, fatores essenciais num setor tão dinâmico como o transporte marítimo.

O porto mantém uma postura vigilante ao monitorar de perto eventuais alterações no tráfego marítimo, mesmo sem realizar mudanças imediatas nas estratégias operacionais. Esta abordagem permite ajustes conforme necessário, demonstrando resiliência diante das novas dinâmicas de mercado. Até o momento, não foram identificadas mudanças significativas, o que reforça a capacidade de adaptação a desafios futuros.

Além disso, a dissolução da 2M pode abrir novas oportunidades, particularmente em relação ao principal cliente, a MSC. A expectativa é que a MSC, já considerando este porto um hub estratégico, intensifique ainda mais as suas operações, especialmente em rotas para o Atlântico Norte. Isso representa uma oportunidade significativa para a consolidação como um ponto de referência para o transporte marítimo entre a Europa e os Estados Unidos. Por outro lado, a Maersk, devido ao seu terminal em Algeiras, pode direcionar as suas operações para fora de Sines, embora isso pareça ter um impacto limitado, dado o fortalecimento da presença da MSC.

A perspetiva para o futuro, no contexto pós-dissolução, é caracterizada por otimismo e uma preparação cuidadosa. O porto está a preparar-se para atrair novas companhias de navegação, numa estratégia que poderá compensar eventuais perdas de tráfego. A ampliação da capacidade portuária planeada para os próximos anos não só responde às necessidades imediatas, como também posiciona o porto como um ator competitivo num mercado global cada vez mais complexo e interligado.

4.4 Entrevista com o Diretor da Revista Transportes e Negócios

A entrevista com Fernando Gonçalves, diretor da revista Transportes e Negócios, revelou uma visão clara sobre a dissolução da Aliança 2M. Segundo Gonçalves, esta dissolução já vinha a ser planeada, sobretudo devido à grande quota de mercado que as duas companhias, MSC e Maersk, detinham em conjunto. Ele considera que a dissolução é benéfica para o mercado, uma vez que elimina o domínio destas duas gigantes, que juntas detinham mais de metade da quota de mercado global.

No entanto, Gonçalves destaca que os transitários em Portugal continuam a enfrentar grandes dificuldades, principalmente porque o país é visto como um mercado feeder. Além disso, as agências de navegação estão cada vez mais a optar por estabelecer contacto direto com os clientes, o que reduz o papel intermediário dos transitários.

Os grandes beneficiados desta situação serão os operadores feeder, uma vez que a Maersk não terá navios oceânicos a operar em Portugal, focando-se em operações noutros hubs. Acredita que esta aliança, uma vez dissolvida, dificilmente será restabelecida, a menos que outras companhias de navegação cresçam de tal forma que a MSC e a Maersk percam uma parte significativa da sua quota de mercado.

No contexto do Porto de Sines, este observa que o porto ficará altamente dependente da MSC, tornando-se quase refém das suas operações.

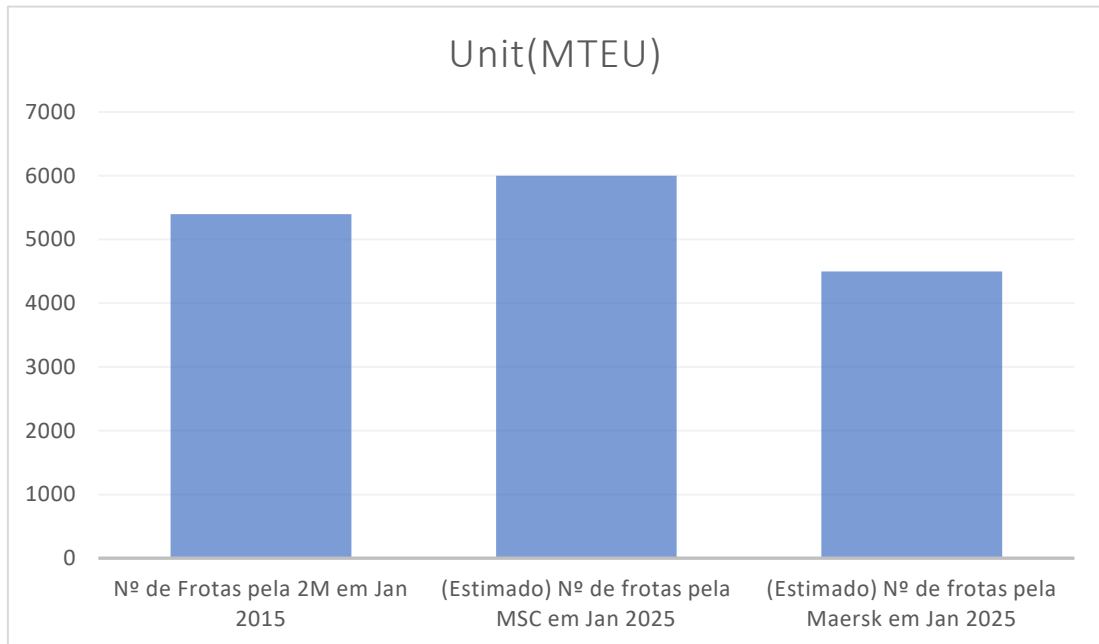
Conclusão e investigação futura

A dissolução da aliança 2M entre a MSC e a Maersk, prevista para janeiro de 2025, terá repercussões no setor de transporte marítimo global, com impactos diretos e indiretos em Portugal, especialmente no Porto de Sines. Embora os efeitos imediatos possam ser limitados, as mudanças estruturais a médio e longo prazo têm o potencial de alterar profundamente a dinâmica competitiva do setor, reconfigurando rotas, alianças e a estratégia das principais empresas envolvidas.

A MSC preparar-se para operar de forma independente após a dissolução da 2M. Esta tem expandido a sua frota com o objetivo de criar um sistema autossuficiente para as rotas oceânicas, permitindo-lhe maior flexibilidade e controlo operacional. Esta expansão, que deverá aumentar significativamente a sua capacidade até 2025 (ALPHALINER, 2023a) Isto reflete uma estratégia que reforça a sua posição como líder no mercado. Para mitigar eventuais vulnerabilidades, a MSC poderá estabelecer alianças estratégicas com pequenas e médias empresas de transporte marítimo, permitindo-lhe oferecer serviços específicos e cobrir possíveis lacunas na sua capacidade operacional.

Quando a aliança 2M foi estabelecida, em 2015, a MSC ocupava uma posição inferior à da Maersk em termos de capacidade e presença no mercado global. No entanto, a parceria representou uma oportunidade significativa de crescimento para a MSC, permitindo-lhe aumentar a sua competitividade e expandir a sua frota de forma acelerada. No início da aliança, a capacidade da frota conjunta entre a MSC e a Maersk era de aproximadamente 5,43 milhões de TEU (Figura 23). Este aumento de capacidade proporcionado pela aliança permitiu à MSC acompanhar a Maersk e, eventualmente, ultrapassá-la em certos aspetos do mercado global de transporte marítimo. O contínuo investimento na expansão da sua frota e a entrada em novos mercados posicionaram a MSC numa situação de vantagem em relação à Maersk à medida que ambas se preparam para operar de forma independente após 2025.

Figura 23- N° de frotas 2M (MTEU)



Fonte: Adaptado (ALPHALINER, 2023b) (Elaboração própria)

Por outro lado, a Maersk irá adotar uma abordagem diferente ao aliar-se à Hapag-Lloyd na *Gemini Cooperation*, a partir de fevereiro de 2025. Esta nova aliança, que promete reconfigurar o cenário global do transporte marítimo de contentores, será ativa nas sete principais rotas comerciais, oferecendo 26 serviços regulares (Hapag-Lloyd, 2024).

No entanto, nenhum desses serviços envolve diretamente portos portugueses como Sines. Este afastamento pode ter implicações para a conectividade direta de Portugal com algumas das principais rotas globais, ainda que o impacto direto deva ser compensado pela atuação independente da MSC no país.

A entrada da Hapag-Lloyd na *Gemini Cooperation* poderá causar instabilidade em outras alianças, como a *THE Alliance*, que sem a Hapag-Lloyd pode perder competitividade, potencialmente resultando na sua dissolução ou na necessidade de encontrar novos parceiros. Estas mudanças demonstram que o setor está em constante reestruturação e que novas formações de alianças podem surgir como resultado desta reorganização.

A dissolução da 2M também não se deve apenas a motivos comerciais, mas envolve razões estratégicas e regulatórias. A transição para uma operação mais focada em sustentabilidade, com frotas ecológicas e eficiência energética, reflete um movimento

estratégico das empresas para cumprir regulamentos ambientais globais, enquanto garantem operações mais eficientes. Neste sentido, o foco deixa de ser exclusivamente na expansão da quota de mercado, passando a privilegiar a adaptação a um mercado cada vez mais exigente em termos de sustentabilidade.

Para Portugal, o Porto de Sines enfrenta tanto desafios quanto oportunidades com a dissolução da 2M. Este porto, já consolidado como um *hub* estratégico no Atlântico, poderá ver o seu papel reforçado com a independência da MSC. A empresa sinalizou a intenção de continuar a expandir as suas operações em Sines, criando um *hub* de transbordo que poderá aumentar significativamente o tráfego anual no porto. A consolidação de Sines como um ponto crucial nas rotas marítimas internacionais poderá beneficiar diretamente da estratégia independente da MSC, reforçando a posição de Portugal no mapa global do transporte marítimo.

Sines irá continuar a desempenhar um papel central nas operações de transbordo, especialmente nas rotas que ligam a Europa, a América e a África. Mesmo sem a participação direta na *Gemini Cooperation*, o porto está preparado para tirar partido das oportunidades criadas pela dissolução da 2M, consolidando-se como um dos principais portos da Península Ibérica.

A dissolução da 2M também poderá desencadear um efeito cascata no setor, com outras grandes empresas de transporte marítimo a reconsiderarem as suas alianças. Este cenário pode resultar em maior volatilidade nas tarifas e na capacidade de transporte, obrigando todas as empresas envolvidas a repensarem as suas estratégias. A reavaliação das alianças será, portanto, um ponto crítico para garantir a competitividade no novo contexto global. O Porto de Sines, com a sua infraestrutura moderna e localização estratégica, parece estar bem posicionado para enfrentar estas mudanças e continuar a desempenhar um papel crucial nas rotas marítimas internacionais.

Conclui-se, assim, que a dissolução da 2M terá um impacto médio no setor marítimo em Portugal, com a MSC a fortificar as operações em Sines e a Maersk a manter a forte presença em Lisboa e Leixoes reconfigurando as suas operações através da *Gemini Cooperation*.

Como investigação futura, e considerando que Portugal é um mercado pequeno, sugere-se uma análise da dissolução a nível mundial; a evolução das estratégias da MSC e da Maersk após 2025. Além disso, a transformação das relações comerciais com os

transitários deve ser objeto de atenção, especialmente devido à crescente tendência das companhias marítimas de estabelecer contacto direto com os clientes.

Referências Bibliográficas

- ALPHALINER. (2023a). alphalinernewsletter05-2023. *ALPHALINER*, 1–41.
- ALPHALINER. (2023b). *Monthly Monitor jan 2023*.
- A.P. Moller - Maersk. (2023). *SUSTAINABILITY REPORT 2023*.
<https://www.maersk.com/>
- APSS. (2018). *Administração dos Portos de Sines e Algarve (APSS)*.
<https://www.apsinesalgarve.pt/>
- Babbie, E. R. (2007). *The Basics of Social Research, 4th Edition*.
- Bogdan, R. C., Biklen, S. K., New, B., San, Y., Mexico, F., Montreal, C., London, T., Paris, M. M., Kong, H., Cape, S. T., & Sydney, T. (2007). *Qualitative Research for Education An Introduction to Theory and Methods FIFTH EDITION*.
www.ablongman.com.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*.
- Cooper Donald R.; Schindler Pamela S. (2014). *Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). Business Research Methods. McGraw-Hill*.
- DONG-WOOK SONG, & Photis M Panayides. (2015). *Maritime Logistics*.
- Ezinna, P. C., Nwanmuoh, E., Ozumba, U. I., & Ogbuka, J. (2022). Ocean carrier alliances and the impact on container freight rate. *Journal of International Maritime Safety, Environmental Affairs, and Shipping*, 6(2–3), 117–127.
<https://doi.org/10.1080/25725084.2022.2125713>
- Fernando Gonçalves. (2023). 2M fim da aliança. *Transportes e Negocios* .
<https://www.transportesenegocios.pt/maersk-e-msc-anunciam-fim-da-alianca-2m/b>
-
- Gunwoo Choi. (2023). *Significance and Impact of Dissolution of 2M Alliance*.
<https://www.cello-square.com/en/blog/view-581.do>
- Hapag-Lloyd. (2024). *Gemini Cooperation Trade Highlights and Product Service Maps January 2024 | Hamburg*. https://www.hapag-lloyd.com/content/dam/website/downloads/pdf/Gemini_Cooperation_Hapag-Lloyd-Trade_Highlights_and_Product_Service_Maps.pdf
- Haralambides, H. (2023). The state-of-play in maritime economics and logistics research (2017–2023). In *Maritime Economics and Logistics* (Vol. 25, Issue 3, pp. 429–451). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/s41278-023-00265-x>
- Haralambides, H. E. (2019). Gigantism in container shipping, ports and global logistics: a time-lapse into the future. In *Maritime Economics and Logistics* (Vol. 21, Issue 1). Palgrave Macmillan Ltd. <https://doi.org/10.1057/s41278-018-00116-0>

- International Transport Forum. (2018). *The Impact of Alliances in Container Shipping Case-Specific Policy Analysis*. www.itf-oecd.org
- Johnston, M., & Johnston, M. P. (2017). *Secondary Data Analysis: A Method of Which the Time has Come*. <https://www.researchgate.net/publication/294718657>
- José Roberto Provesi, R., Mário Cesar dos Santos, V.-R., Geral Vilson Sandrini Filho, P., Executivo Mércio Jacobsen, S., de Ensino Prof^a Amândia Maria de Borba Pró-Reitor de Pesquisa, P.-R., Cultura Valdir Cechinel Filho Diretor do CECIESA - GESTÃO Valério Cristofolini, E., Ferreira Furlani, J. M., Dr^a Joana Stelzer Julio Cesar Schmitt Neto, P., Carlos Coelho, L., Natalí Nascimento Prof^a Patrícia Duarte Peixoto Morella, P., Almeida Platchek, R. M., da Editora Rogério Corrêa, C., Prof^a Ana Cláudia Reiser de Melo, R., & Capa Francine Lucatelli, D. (2009). *Negócios Mundiais.indd*.
- Lei, L., Fan, C., Boile, M., & Theofanis, S. (2008). Collaborative vs. non-collaborative container-vessel scheduling. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 44(3), 504–520. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2006.12.002>
- Liu, J., & Wang, J. (2019). Carrier alliance incentive analysis and coordination in a maritime transport chain based on service competition. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 128, 333–355. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2019.06.009>
- Lu, H. A., Cheng, J., & Lee, T. S. (2006). An evaluation of strategic alliances in liner shipping-an empirical study of CKYH. *Journal of Marine Science and Technology*, 14(4), 202–212. <https://doi.org/10.51400/2709-6998.2090>
- Maersk. (2023, January 25). *Maersk*. <https://www.maersk.com/news/articles/2023/01/25/maersk-and-msc-to-discontinue-2m-alliance-in-2025>
- Medeiros, C. ; M. F. ; K. F. (2010). *METODOLOGIA DA PESQUISA: UM GUIA PRÁTICO*.
- MSC. (2023a). *Company History*. <https://www.msc.com/pt>
- MSC. (2023b). *SUSTAINABILITY REPORT 2023*. <https://www.msc.com/pt/sustainability>
- Nerja, A., & Sánchez, M. (2023). The impact of revenue-sharing contracts on parallel shipping alliances. *Transport Economics and Management*, 1, 77–85. <https://doi.org/10.1016/J.TEAM.2023.06.004>
- Silva Oliveira, F., Dos Santos Luciano, L., Furigo de Souza, M., & Adriana de Oliveira, M. (2023). TRANSPORTE MARÍTIMO INTERNACIONAL DE CARGAS: UM MERCADO OLIGOPOLIZADO. *REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE - ISSN 2763-8928*, 3(11), e311165. <https://doi.org/10.47820/acertte.v3i11.165>
- Yin Robert K. (2001). *Design and Methods*.

Apêndices

Apêndice 1 – Entrevista aos responsáveis (MSK+MSC)

O impacto da Dissolução da 2M Alliance no Mercado Português

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração neste questionário, que faz parte de uma pesquisa conduzida para uma tese de mestrado no Instituto Politécnico de Setúbal. O estudo tem como objetivo avaliar o impacto da Dissolução da 2M Alliance no Mercado Português. A sua participação é fundamental para enriquecer o entendimento sobre as implicações desta mudança no setor portuário. As suas respostas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa académica.

1. A que organização pertence?

- Maersk
- MSC

2. Visão Geral

Quais foram os principais motivos por trás da dissolução da 2M Alliance, e como avaliam o impacto dessa decisão a longo prazo para o setor marítimo global?

3. Adaptações nas Estratégias de Negócios

Quais ajustes específicos nas rotas e serviços estão a ser considerados para Portugal no contexto da dissolução da aliança?

4. Adaptações nas Estratégias de Negócios

Dada a posição estratégica do Porto de Sines nas vossas operações, como planeiam adaptar-se para minimizar qualquer impacto negativo resultante da dissolução da 2M Alliance?

5. Competição e Colaboração Futura

Como veem a dinâmica competitiva no mercado português após a dissolução?

6. Competição e Colaboração Futura

Existem planos para colaborações alternativas ou alianças que possam surgir para preencher o vazio deixado pela 2M Alliance?

7. Impacto nos Clientes e Parceiros

De que forma estão a comunicar com clientes e parceiros em Portugal sobre a dissolução da aliança e quais as medidas tomadas para assegurar a continuidade e qualidade dos serviços?

8. Impacto nos Clientes e Parceiros

Existem planos específicos para manter a satisfação e a confiança dos clientes durante este período de transição?

9. Considerações Ambientais e Sustentabilidade

Um dos objetivos da criação desta aliança foi a sustentabilidade, acha que a dissolução afetará as iniciativas ambientais e de sustentabilidade da vossa empresa em relação às operações em Portugal?

10. Desafios e Oportunidades

Quais são os principais desafios que prevêem para a vossa organização no mercado português após a dissolução?

11. Desafios e Oportunidades

Na sua opinião esta é uma separação definitiva, ou poderá ter reconciliação no futuro?

12. Expansão e Desenvolvimento de Infraestruturas

Como dissolução da aliança 2M existe algum plano de investimento em infraestrutura portuária em Portugal, incluindo expansões, melhorias ou novas construções?

13. Expansão e Desenvolvimento de Infraestruturas

Estão previstas iniciativas para aumentar a capacidade de receção de navios de nova geração nos portos portugueses, especialmente considerando as mudanças nos padrões globais de transporte marítimo?

14. Feedback Adicional

Existe algum ponto específico que gostaria de destacar ou comentar em relação ao impacto da Dissolução da 2M Alliance no Mercado Português?

Apêndice 2 – Questionário aos transitários

O impacto da Dissolução da 2M Alliance no Mercado Português- Questionário Transitários

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração neste questionário, que faz parte de uma pesquisa conduzida para uma tese de mestrado no Instituto Politécnico de Setúbal. O estudo tem como objetivo avaliar o impacto da Dissolução da 2M Alliance no Mercado Português. A sua participação é fundamental para enriquecer o entendimento sobre as implicações desta mudança no setor portuário. As suas respostas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa académica.

1. A que organização pertence?

2. Está ciente da dissolução prevista da 2M Alliance em janeiro de 2025?

- Sim, através de comunicados oficiais
- Sim, através de notícias e mídias especializadas
- Sim, através de colegas de trabalho ou parceiros de negócios
- Não estava ciente

3. Espera que a dissolução da 2M Alliance impacte os custos de frete para a sua empresa?

- Sim, espera-se um aumento significativo nos custos de frete
- Sim, espera-se um ligeiro aumento nos custos de frete
- Não, espera-se que os custos de frete permaneçam os mesmos
- Não, espera-se uma redução nos custos de frete

4. Antecipam-se alterações nas rotas de navegação utilizadas pela sua empresa após a dissolução da 2M Alliance?

- Sim, espera-se mudanças significativas nas rotas
- Sim, espera-se algumas mudanças nas rotas
- Não, espera-se que as rotas permaneçam as mesmas
- Não sei avaliar

5. Como espera que a acessibilidade aos mercados internacionais seja afetada após a dissolução da 2M Alliance?

- Melhorará significativamente
- Melhorará ligeiramente
- Permanecerá igual
- Piorará

6. Prevê que os tempos de trânsito das suas operações sejam afetados após a dissolução da 2M Alliance?

- Sim, espera-se um aumento significativo nos tempos de trânsito
- Sim, espera-se um ligeiro aumento nos tempos de trânsito
- Não, espera-se que os tempos de trânsito permaneçam os mesmos
- Não, espera-se que os tempos de trânsito diminuam

7. Quais principais desafios logísticos a sua empresa antecipa enfrentar após a dissolução da 2M Alliance?

- Aumento dos custos operacionais
- Dificuldades na gestão de rotas e horários
- Redução na disponibilidade de navios e espaço de carga
- Nenhum desafio significativo

8. A dissolução da 2M Alliance é vista como uma oportunidade para novas oportunidades de negócio para a sua empresa?

- Sim, espera-se várias novas oportunidades
- Sim, espera-se algumas novas oportunidades
- Não, não se espera novas oportunidades
- Não sei avaliar

9. Como espera que a competitividade do Porto de Sines seja afetada após a dissolução da 2M Alliance?

- Aumentará significativamente
- Aumentará ligeiramente
- Permanecerá igual
- Diminuirá

10. De um modo geral, como antecipa o impacto da dissolução da 2M Alliance no mercado português de transporte marítimo?

- Muito positivo
- Positivo
- Neutro
- Negativo
- Muito negativo

11. Comentários adicionais ou observações sobre a dissolução da 2M Alliance

Apêndice 3 – Questionário ao responsável do porto de sines

Questionário sobre o Impacto da Dissolução da 2M no Porto de Sines

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração neste questionário, que faz parte de uma pesquisa conduzida para uma tese de mestrado no Instituto Politécnico de Setúbal. O estudo tem como objetivo avaliar o impacto da dissolução da 2M no Porto de Sines. A sua participação é fundamental para enriquecer o entendimento sobre as implicações desta mudança no setor portuário. As suas respostas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa académica.

1. Conhecimento sobre a Dissolução da 2M

Está ciente da dissolução da 2M?

Sim

Não

2. Conhecimento sobre a Dissolução da 2M

Em caso afirmativo, como soube da dissolução e qual a sua perceção inicial sobre os possíveis impactos no Porto de Sines?

3. Impacto nas Operações Portuárias

Como avalia o impacto da dissolução da 2M nas operações diárias do Porto de Sines?

Muito Positivo

Positivo

Neutro

Negativo

Muito Negativo

4. Impacto nas Operações Portuárias

Identificou alguma alteração significativa nos volumes de carga ou na eficiência operacional desde do anuncio da dissolução da 2M?

5. Relações Comerciais

Como a dissolução da 2M afetou ou irá afetar, as relações comerciais entre a sua empresa/entidade e shipping lines envolvidas no Porto de Sines?

6. Relações Comerciais

Houve mudanças nas parcerias comerciais ou acordos desde do anuncio da dissolução da 2M?

7. Adaptações e Estratégias

A sua empresa/entidade implementou alguma adaptação ou nova estratégia em resposta à dissolução da 2M?

8. Adaptações e Estratégias

Quais são os principais desafios enfrentados e oportunidades identificadas após esta mudança?

9. Perspetivas Futuras:

Como prevê que o Porto de Sines evoluirá no cenário pós-dissolução da 2M?

10. Perspetivas Futuras

Existem iniciativas ou investimentos planeados para mitigar possíveis impactos negativos?

11. Comunicação e Informação

Sentiu que recebeu informações adequadas sobre as mudanças e seus potenciais impactos?

12. Competitividade do Porto

Como a dissolução da 2M influenciou a competitividade do Porto de Sines em comparação com outros portos da região?

13. Inovação e Desenvolvimento:

A Aliança 2M estimulou inovações ou desenvolvimentos no Porto de Sines?

14. Feedback Adicional

Existe algum ponto específico que gostaria de destacar ou comentar em relação aos efeitos da dissolução da 2M no Porto de Sines?

15. Expectativas Futuras

Quais são as suas expectativas para o futuro do Porto de Sines, considerando o novo cenário

Apêndice 4 questionário aos vários colaboradores de ambas empresas (MSK+MSC)

O impacto da Dissolução da 2M Alliance no Mercado Português- Questionário

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração neste questionário, que faz parte de uma pesquisa conduzida para uma tese de mestrado no Instituto Politécnico de Setúbal. O estudo tem como objetivo avaliar o impacto da Dissolução da 2M Alliance no Mercado Português. A sua participação é fundamental para enriquecer o entendimento sobre as implicações desta mudança no setor portuário. As suas respostas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa académica.

1. A que organização pertence?

- Maersk
- MSC

2. Visão Geral

Quais foram os principais motivos por trás da dissolução da 2M Alliance?

- Divergências estratégicas entre as empresas
- Problemas financeiros
- Mudanças regulatórias
- Pressão dos clientes

3. Visão Geral

Como avaliam o impacto dessa decisão a longo prazo para o setor marítimo global?

- Altamente negativo
- Moderadamente negativo
- Neutro
- Positivo

4. Impacto no Mercado Português

Quais são as perceções iniciais sobre como a dissolução afetará o mercado português?

- Fortemente negativo
- Moderadamente negativo
- Neutro
- Positivo

5. Impacto no Mercado Português

Quais mudanças específicas antecipam nos padrões de transporte marítimo em Portugal em termos de competitividade e opções de serviço para os importadores e exportadores?

- Aumento da concorrência e mais opções de serviço
- Redução da competitividade e menos opções de serviço
- Manutenção dos padrões atuais
- Não sei

6. Adaptações nas Estratégias de Negócios

Quais ajustes específicos nas rotas, serviços ou capacidades estão a ser considerados para Portugal no contexto da dissolução da aliança?

- Alteração de rotas
- Aumento da capacidade de carga
- Introdução de novos serviços
- Nenhuma alteração

7. Adaptações nas Estratégias de Negócios

Dada a posição estratégica do Porto de Sines nas vossas operações, como planeiam adaptar-se para minimizar qualquer impacto negativo resultante da dissolução da 2M Alliance?

- Investimento em infraestrutura
- Parcerias com outras empresas
- Redução de custos operacionais
- Nenhuma ação específica

8. Competição e Colaboração Futura

Como veem a dinâmica competitiva no mercado português após a dissolução?

- Aumento da concorrência
- Redução da concorrência
- Manutenção da concorrência atual
- Não sei

9. Competição e Colaboração Futura

Existem planos para colaborações alternativas ou alianças que possam surgir para preencher o vazio deixado pela 2M Alliance?

- Sim, já existem planos concretos
- Sim, estamos em fase de negociação
- Não, mas estamos a considerar opções
- Não, não há planos nesse sentido

10. Impacto nos Clientes e Parceiros

De que forma estão a comunicar com clientes e parceiros em Portugal sobre a dissolução da aliança e as medidas tomadas para assegurar a continuidade e qualidade dos serviços?

- Comunicados regulares por email
- Reuniões presenciais e virtuais
- Informações no website oficial
- Nenhuma comunicação específica

11. Impacto nos Clientes e Parceiros

Existem planos específicos ou garantias implementadas para manter a satisfação e a confiança dos clientes durante este período de transição?

- Sim, através de contratos de serviço
- Sim, através de descontos e incentivos
- Não, estamos a desenvolver um plano
- Não, não há planos específicos

12. Considerações Ambientais e Sustentabilidade

Um dos objetivos da criação desta aliança foi a sustentabilidade. Acha que a dissolução afetará as iniciativas ambientais e de sustentabilidade da vossa empresa em relação às operações em Portugal?

- Sim, terá um impacto negativo significativo
- Sim, terá algum impacto negativo
- Não, não terá impacto
- Não sei

13. Desafios e Oportunidades

Quais são os principais desafios que preveem para a vossa empresa no mercado português após a dissolução?


- Redução da capacidade de carga
- Aumento dos custos operacionais
- Perda de clientes
- Nenhum desafio significativo

14. Desafios e Oportunidades

Na sua opinião, esta é uma separação definitiva, ou poderá haver reconciliação no futuro?

- Definitiva
- Potencial para reconciliação
- Incerto
- Não sei

Este conteúdo não foi criado nem é aprovado pela Microsoft. Os dados que submeter serão enviados para o proprietário do formulário.

 Microsoft Forms