

**UNIVERSIDADE SANTA CECÍLIA**  
**MBA EM GESTÃO PORTUÁRIA E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS**

**LEONARDO BRITO NASCIMENTO**

**A CONVERGÊNCIA COMPETITIVA ENTRE ARMADORES MARÍTIMOS E  
AGENTES DE CARGA INTERNACIONAIS NO COMÉRCIO EXTERIOR  
BRASILEIRO E SEUS IMPACTOS NA OFERTA DE SOLUÇÕES LOGÍSTICAS  
INTEGRADAS**

Santos/SP

2026

**LEONARDO BRITO NASCIMENTO**

**A CONVERGÊNCIA COMPETITIVA ENTRE ARMADORES MARÍTIMOS E  
AGENTES DE CARGA INTERNACIONAIS NO COMÉRCIO EXTERIOR  
BRASILEIRO E SEUS IMPACTOS NA OFERTA DE SOLUÇÕES LOGÍSTICAS  
INTEGRADAS**

Monografia apresentada à Universidade Santa Cecília – UNISANTA, em nível de pós-graduação *lato sensu*, para obtenção do título de especialista na área de Gestão Portuária e Negócios Internacionais, sob orientação de Profa. Ma. Tania Cristina dos Santos Guedes Pinto.

Santos/SP

2026

## Sumário

INTRODUÇÃO .....	4
1 EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA INTERNACIONAL E DA INTEGRAÇÃO DE SERVIÇOS.....	6
1.1 Logística internacional e cadeia de suprimentos .....	6
1.2 Integração logística e oferta de soluções integradas.....	6
1.3 O papel dos armadores marítimos e dos agentes de carga internacionais no comércio exterior.....	8
2 A AMPLIAÇÃO DA ATUAÇÃO DOS ARMADORES MARÍTIMOS NA CADEIA LOGÍSTICA .....	9
2.1 Verticalização dos armadores marítimos.....	9
2.2 Expansão da oferta de serviços logísticos integrados.....	11
2.3 Transformações observadas no mercado logístico internacional entre 2020 e 2026	13
3 IMPACTOS COMPETITIVOS SOBRE OS AGENTES DE CARGA INTERNACIONAIS .....	15
3.1 Alterações na dinâmica concorrencial do comércio exterior.....	15
3.2 Desafios relacionados à competitividade e ao posicionamento estratégico .....	16
3.3 Relações comerciais e geração de valor na cadeia logística.....	18
4 ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO E DIFERENCIAÇÃO DOS AGENTES DE CARGA .....	20
4.1 Flexibilidade operacional e personalização dos serviços .....	20
4.2 Experiência do cliente, qualidade do atendimento e acordos de nível de serviço ...	21
4.3 Perspectivas de reposicionamento estratégico no setor .....	23
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	26
REFERÊNCIAS .....	28

## INTRODUÇÃO

A logística internacional desempenha papel fundamental no desenvolvimento do comércio exterior contemporâneo, sendo responsável pela coordenação dos fluxos de mercadorias, informações e serviços que conectam fornecedores, produtores e consumidores em diferentes partes do mundo. Em um cenário caracterizado pela crescente globalização dos mercados e pela intensificação das relações comerciais internacionais, a eficiência logística passou a representar um importante fator de competitividade para empresas e países.

Nas últimas décadas, observou-se uma evolução significativa da logística internacional, impulsionada pela integração das cadeias de suprimentos, pela ampliação das exigências dos clientes e pela busca por maior eficiência operacional. Como consequência, diferentes agentes que compõem a cadeia logística passaram a expandir sua atuação para além de suas funções tradicionais, oferecendo soluções cada vez mais integradas e abrangentes.

Nesse contexto, destaca-se o movimento de ampliação da atuação dos armadores marítimos, organizações historicamente responsáveis pela prestação do transporte internacional de cargas por via marítima. A crescente verticalização desses agentes e sua expansão para atividades como armazenagem, transporte terrestre, desembarço aduaneiro, gestão logística e operação de terminais têm contribuído para transformar a dinâmica competitiva do comércio exterior e redefinir as relações estabelecidas entre os diversos participantes da cadeia logística.

Essa transformação torna-se especialmente relevante ao se observar o papel desempenhado pelos agentes de carga internacionais (*freight forwarders*), tradicionalmente responsáveis pela coordenação e integração dos serviços necessários para a realização das operações de importação e exportação. A crescente aproximação entre as atividades desenvolvidas pelos armadores e pelos agentes de carga suscita reflexões acerca dos impactos dessa convergência sobre a competitividade, o posicionamento estratégico e as perspectivas futuras desses operadores.

Diante desse cenário, o presente estudo tem como tema a convergência de atuação no comércio exterior, com foco nos impactos da competição entre armadores marítimos e agentes de carga internacionais na oferta de soluções logísticas integradas. O problema de pesquisa consiste em compreender de que maneira a ampliação da atuação dos armadores na oferta de serviços logísticos integrados interfere na competitividade, no posicionamento estratégico e nas perspectivas de crescimento dos agentes de carga internacionais no comércio exterior brasileiro.

Partiu-se da hipótese de que a verticalização dos armadores marítimos tem promovido mudanças significativas na dinâmica competitiva do setor, exigindo dos agentes de carga processos

contínuos de adaptação, especialização e desenvolvimento de novos diferenciais competitivos para manutenção de sua relevância no mercado.

Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa consiste em analisar os impactos estratégicos da ampliação da atuação dos armadores na oferta de soluções logísticas integradas sobre o posicionamento competitivo dos agentes de carga internacionais no comércio exterior brasileiro, avaliando possíveis caminhos de adaptação e reposicionamento estratégico diante desse novo cenário concorrencial.

Para atingir esse objetivo, a pesquisa foi desenvolvida por meio de abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, utilizando levantamento bibliográfico e documental como principais procedimentos metodológicos. A fundamentação teórica foi construída a partir das contribuições de autores relacionados à logística internacional, gestão da cadeia de suprimentos, comércio exterior e estratégia empresarial, entre os quais se destacam Ballou (2006), Christopher (2018), Coyle *et al.* (2017), Bowersox, Closs e Cooper (2007), Keedi (2018), Porter (1989), Rodrigue (2020) e Notteboom *et al.* (2017).

A estrutura do trabalho está organizada em quatro capítulos. O primeiro aborda a evolução da logística internacional e da integração de serviços, apresentando conceitos relacionados à cadeia de suprimentos e aos principais agentes que atuam no comércio exterior. O segundo discute a ampliação da atuação dos armadores marítimos e o processo de verticalização observado no setor logístico. O terceiro analisa os impactos competitivos dessa transformação sobre os agentes de carga internacionais. O quarto capítulo apresenta possíveis estratégias de adaptação e reposicionamento do setor diante das mudanças observadas no mercado. Por fim, são apresentadas as considerações finais da pesquisa, destacando os principais resultados obtidos e suas contribuições para a compreensão do tema.

# **1 EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA INTERNACIONAL E DA INTEGRAÇÃO DE SERVIÇOS**

## **1.1 Logística internacional e cadeia de suprimentos**

A intensificação do comércio internacional nas últimas décadas tem promovido profundas transformações na forma como mercadorias, informações e recursos são movimentados entre diferentes países e mercados. Nesse contexto, a logística internacional passou a desempenhar papel fundamental na viabilização das operações de comércio exterior, tornando-se um dos principais fatores para a competitividade das organizações inseridas em cadeias globais de suprimentos.

Segundo Ballou (2006), a logística empresarial compreende o conjunto de atividades responsáveis pelo planejamento, implementação e controle eficiente do fluxo de mercadorias, serviços e informações desde o ponto de origem até o consumidor final, buscando atender às necessidades dos clientes com níveis adequados de serviço e custos competitivos. No ambiente internacional, essas atividades assumem maior complexidade em razão da necessidade de coordenar diferentes modais de transporte, legislações, procedimentos aduaneiros, operadores logísticos e mercados consumidores.

Essa compreensão é reforçada por Coyle *et al.* (2017), ao destacarem que a logística exerce papel estratégico na integração dos fluxos físicos e informacionais ao longo da cadeia de suprimentos, contribuindo diretamente para a eficiência operacional e para a geração de valor aos clientes.

A crescente globalização dos negócios ampliou a dependência das organizações em relação às cadeias de suprimentos internacionais. De acordo com Christopher (2018), a cadeia de suprimentos pode ser definida como a rede de organizações envolvidas nos diferentes processos e atividades responsáveis pela geração de valor ao cliente final. Essa rede engloba fornecedores, fabricantes, operadores logísticos, transportadores, distribuidores e consumidores, exigindo elevados níveis de coordenação e integração entre seus participantes.

## **1.2 Integração logística e oferta de soluções integradas**

O aumento da complexidade das operações de comércio internacional e a crescente exigência dos mercados consumidores impulsionaram uma transformação significativa na forma como os serviços logísticos são planejados e executados. Nesse contexto, as organizações passaram a demandar não apenas eficiência no transporte de mercadorias, mas também maior coordenação

entre os diversos processos que compõem a cadeia logística, estimulando o desenvolvimento de soluções cada vez mais integradas.

Segundo Ballou (2006), a logística empresarial deve ser compreendida como um conjunto de atividades inter-relacionadas que envolvem transporte, armazenagem, gestão de estoques, processamento de pedidos e fluxo de informações. Para o autor, a integração dessas atividades permite ganhos de eficiência operacional e contribui diretamente para a geração de valor ao cliente, tornando-se um importante elemento de competitividade para as organizações.

A evolução dos mercados globais ampliou a necessidade de sincronização entre os diversos participantes da cadeia de suprimentos. De acordo com Christopher (2018), a competição contemporânea deixou de ocorrer exclusivamente entre empresas isoladas e passou a ocorrer entre cadeias de suprimentos, exigindo elevados níveis de colaboração, compartilhamento de informações e coordenação entre fornecedores, operadores logísticos, transportadores e clientes finais.

Nesse cenário, a integração logística passou a representar uma estratégia voltada não apenas à redução de custos operacionais, mas também ao aumento da eficiência, da confiabilidade e da qualidade dos serviços prestados. Conforme destacam Bowersox, Closs e Cooper (2007), a gestão integrada da cadeia de suprimentos busca alinhar os fluxos físicos, financeiros e informacionais de forma coordenada, permitindo que os diferentes agentes atuem de maneira mais eficiente e orientada às necessidades dos clientes.

Paralelamente, a crescente busca por agilidade, previsibilidade e simplificação dos processos logísticos levou ao desenvolvimento de modelos de atendimento capazes de concentrar múltiplos serviços em uma única solução. Segundo Coyle *et al.* (2017), a integração de serviços logísticos tornou-se um dos principais fatores de diferenciação competitiva no mercado, permitindo às empresas oferecer maior conveniência, melhor controle operacional e maior visibilidade sobre as operações de transporte e distribuição.

Como consequência dessa evolução, passaram a ganhar relevância as chamadas soluções logísticas integradas, caracterizadas pela coordenação de diferentes atividades ao longo da cadeia de suprimentos por um único prestador de serviços ou por uma estrutura coordenada de parceiros. Essas soluções envolvem, entre outras atividades, transporte internacional, transporte terrestre, armazenagem, desembaraço aduaneiro, gestão documental, rastreamento de cargas e distribuição, proporcionando ao cliente uma experiência mais completa e centralizada.

Sob a perspectiva estratégica, Porter (1989) destaca que a criação de valor para o cliente está diretamente relacionada à capacidade das organizações de desenvolver atividades de forma integrada e diferenciada em relação aos concorrentes. Dessa maneira, a oferta de soluções logísticas integradas passou a representar não apenas uma evolução operacional, mas também uma importante ferramenta de posicionamento competitivo no ambiente empresarial contemporâneo.

Diante desse contexto, observa-se que a integração logística deixou de ser uma tendência restrita à eficiência operacional e passou a constituir um elemento central na formulação das estratégias dos diferentes agentes que atuam no comércio exterior. A busca pela oferta de soluções cada vez mais completas e integradas estabeleceu as bases para importantes transformações no mercado logístico internacional, influenciando a forma como empresas e operadores estruturam seus modelos de negócio e suas relações com os clientes.

### **1.3 O papel dos armadores marítimos e dos agentes de carga internacionais no comércio exterior**

O funcionamento do comércio exterior depende da atuação coordenada de diversos agentes responsáveis por viabilizar o fluxo internacional de mercadorias. Entre os principais participantes da cadeia logística internacional destacam-se os armadores marítimos e os agentes de carga internacionais, organizações que historicamente desempenharam funções distintas, porém complementares, no atendimento às necessidades dos embarcadores e importadores.

Os armadores marítimos são empresas responsáveis pela operação dos navios e pela execução do transporte internacional de cargas por via marítima. Sua atuação está diretamente relacionada à disponibilização de capacidade de transporte, gestão das rotas marítimas, operação das embarcações e movimentação de cargas entre diferentes mercados globais. Em razão da relevância do transporte marítimo para o comércio internacional, esses agentes ocupam posição estratégica na cadeia logística global, sendo responsáveis pela movimentação da maior parte do volume de mercadorias comercializadas mundialmente.

De forma complementar, os agentes de carga internacionais atuam na coordenação e integração dos diversos serviços necessários para a realização das operações de importação e exportação. Segundo Keedi (2018), esses operadores exercem papel fundamental na organização dos fluxos logísticos internacionais, promovendo a articulação entre transportadores, terminais, recintos alfandegados, despachantes aduaneiros e demais participantes envolvidos nas operações de comércio exterior.

Ao longo das últimas décadas, os agentes de carga consolidaram sua atuação como importantes integradores logísticos, oferecendo aos clientes soluções capazes de reunir diferentes etapas da operação internacional sob uma única coordenação. Nesse modelo, o agente de carga assume a responsabilidade pela gestão operacional da cadeia logística, buscando selecionar fornecedores, coordenar processos e garantir maior eficiência na execução das operações.

De acordo com Christopher (2018), a crescente complexidade das cadeias de suprimentos internacionais ampliou a necessidade de coordenação entre os diversos participantes da logística global, favorecendo o desenvolvimento de organizações especializadas na integração de serviços e na gestão dos fluxos logísticos. Nesse contexto, os agentes de carga passaram a desempenhar papel relevante na conexão entre os diferentes elos da cadeia de suprimentos.

Tradicionalmente, a relação entre armadores marítimos e agentes de carga caracterizava-se pela complementaridade de funções. Enquanto os armadores concentravam suas atividades na prestação do transporte marítimo, os agentes de carga eram responsáveis pela coordenação dos serviços logísticos necessários para viabilizar as operações internacionais dos clientes. Essa divisão permitiu o desenvolvimento de modelos de negócio especializados, nos quais cada participante contribuía com competências específicas para o funcionamento da cadeia logística.

Entretanto, a evolução das exigências do mercado e a crescente busca por soluções logísticas integradas passaram a estimular mudanças nesse modelo tradicional. À medida que clientes passaram a demandar maior centralização dos serviços, redução da complexidade operacional e maior visibilidade das operações, observou-se uma aproximação gradual entre as atividades desempenhadas pelos diferentes agentes da cadeia logística.

Nesse cenário, compreender o papel dos armadores marítimos e dos agentes de carga internacionais torna-se fundamental para analisar as transformações observadas no comércio exterior contemporâneo. A evolução dessas relações e a ampliação da oferta de serviços integrados constituem elementos centrais para a compreensão das mudanças que vêm redefinindo a dinâmica competitiva do setor logístico internacional.

## **2 A AMPLIAÇÃO DA ATUAÇÃO DOS ARMADORES MARÍTIMOS NA CADEIA LOGÍSTICA**

### **2.1 Verticalização dos armadores marítimos**

A crescente integração dos serviços logísticos observada nas últimas décadas tem impulsionado mudanças significativas na forma como as empresas atuam na cadeia de suprimentos

global. Nesse contexto, destaca-se o processo de verticalização dos armadores marítimos, caracterizado pela ampliação de sua participação em atividades que tradicionalmente extrapolavam a prestação do transporte marítimo internacional de cargas.

Segundo Porter (1989), a integração vertical consiste na expansão das atividades de uma organização para diferentes etapas de sua cadeia de valor, permitindo maior controle sobre processos estratégicos, redução de dependências externas e fortalecimento de sua posição competitiva. Sob essa perspectiva, a verticalização pode representar uma importante ferramenta para ampliação da eficiência operacional e geração de valor aos clientes.

No setor marítimo, esse movimento passou a ganhar maior relevância à medida que os armadores identificaram oportunidades de ampliar sua participação em atividades complementares ao transporte internacional. Conforme destacam Rodrigue (2020) e Notteboom *et al.* (2017), a evolução do comércio internacional, a crescente demanda por integração logística e o aumento da competitividade global estimularam os armadores a expandirem sua atuação para segmentos como armazenagem, transporte terrestre, gestão logística, terminais portuários e serviços de distribuição.

Historicamente, a principal função dos armadores estava concentrada na disponibilização de capacidade de transporte marítimo por meio da operação de navios e rotas internacionais. Entretanto, as transformações observadas no mercado passaram a incentivar a busca por modelos de negócio capazes de oferecer soluções mais abrangentes aos embarcadores, reduzindo a fragmentação dos processos logísticos e proporcionando maior controle sobre a movimentação das cargas.

De acordo com Christopher (2018), a crescente valorização de soluções integradas está diretamente relacionada à necessidade das empresas de simplificar suas operações logísticas e reduzir a complexidade da gestão de múltiplos fornecedores. Nesse cenário, os armadores passaram a ampliar sua presença em diferentes etapas da cadeia logística, buscando oferecer aos clientes uma experiência mais centralizada e eficiente.

Esse movimento de expansão pode ser observado em diversas iniciativas realizadas por grandes armadores globais nos últimos anos. Empresas tradicionalmente reconhecidas pela prestação de serviços de transporte marítimo passaram a investir em operadores logísticos, terminais portuários, centros de distribuição e soluções digitais voltadas ao gerenciamento das operações de comércio exterior. Como resultado, esses agentes passaram a atuar de forma cada vez mais integrada ao longo da cadeia logística internacional.

Além da ampliação da oferta de serviços, a verticalização permite aos armadores exercer maior controle sobre aspectos operacionais relevantes para os embarcadores, como disponibilidade de espaço para embarque, coordenação dos fluxos logísticos, previsibilidade operacional e integração entre origem e destino. Dessa forma, a expansão de suas atividades representa não apenas uma evolução dos modelos de negócio adotados pelo setor marítimo, mas também uma resposta às novas demandas de um mercado cada vez mais orientado à eficiência, visibilidade e integração dos serviços.

Diante desse contexto, a verticalização dos armadores marítimos configura-se como uma das principais transformações observadas na logística internacional contemporânea, estabelecendo novas formas de organização da cadeia logística e contribuindo para a redefinição dos papéis tradicionalmente desempenhados pelos diferentes agentes que atuam no comércio exterior.

## **2.2 Expansão da oferta de serviços logísticos integrados**

A crescente busca por soluções logísticas integradas tem levado os armadores marítimos a expandirem significativamente seu escopo de atuação ao longo da cadeia logística internacional. Se anteriormente essas organizações concentravam suas atividades na prestação do transporte marítimo, atualmente observa-se a ampliação de sua participação em diferentes etapas do fluxo logístico, abrangendo serviços que vão desde a origem da carga até sua entrega ao destinatário final.

Segundo Christopher (2018), a crescente complexidade das cadeias globais de suprimentos tem estimulado empresas e embarcadores a buscarem soluções capazes de reduzir o número de fornecedores envolvidos nas operações, simplificar processos e aumentar a visibilidade sobre o fluxo logístico. Como consequência, a oferta de serviços integrados passou a representar um importante diferencial competitivo para os operadores do setor.

Nesse contexto, os armadores marítimos passaram a desenvolver estruturas capazes de oferecer serviços complementares ao transporte internacional, incluindo transporte rodoviário, armazenagem, desembarço aduaneiro, gestão documental, distribuição, monitoramento de cargas e soluções digitais voltadas ao gerenciamento das operações logísticas. Essa expansão permite que diferentes etapas da cadeia sejam coordenadas por um único fornecedor ou grupo empresarial, reduzindo a fragmentação dos serviços contratados pelos clientes.

A evolução desse modelo pode ser observada em diversos movimentos estratégicos realizados por grandes armadores globais nos últimos anos. Um dos exemplos mais representativos

é o da CMA CGM, que ampliou sua presença no segmento logístico por meio da aquisição da CEVA Logistics e, posteriormente, da incorporação das operações da Bolloré Logistics. De acordo com o relatório anual do grupo, a estratégia tem como objetivo consolidar uma plataforma global capaz de integrar transporte marítimo, armazenagem, distribuição, transporte terrestre e soluções logísticas especializadas, fortalecendo sua presença em diferentes etapas da cadeia de suprimentos (CMA CGM GROUP, 2025).

Outro caso relevante é o da Maersk, que passou a posicionar-se estrategicamente como uma empresa de logística integrada, adotando o conceito de *integrated logistics provider*. Conforme apresentado em seu relatório anual, a companhia vem expandindo significativamente suas atividades nos segmentos de logística e serviços, oferecendo soluções porta a porta (*door-to-door*), armazenagem, transporte terrestre, desembarço aduaneiro, gestão de cadeias de suprimentos e plataformas digitais voltadas à integração operacional. Essa estratégia reflete a busca por maior participação na cadeia de valor logística e pelo fortalecimento do relacionamento direto com os embarcadores (A.P. MØLLER - MÆRSK A/S, 2026).

Movimentos semelhantes também podem ser observados em outros grandes grupos do transporte marítimo internacional, que passaram a investir em terminais portuários, centros de distribuição, operadores logísticos e sistemas tecnológicos capazes de proporcionar maior integração operacional entre origem e destino. Conforme destacam Rodrigue (2020) e Notteboom *et al.* (2017), tais iniciativas refletem uma tendência global de integração vertical e ampliação da oferta de serviços por parte dos armadores.

Sob a perspectiva dos clientes, a contratação de soluções integradas apresenta vantagens relacionadas à centralização das operações, redução da complexidade administrativa, simplificação da comunicação entre fornecedores e maior visibilidade dos processos logísticos. A possibilidade de concentrar diferentes serviços em uma única estrutura de atendimento passou a representar um importante fator de atração para empresas que atuam em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos.

Entretanto, a expansão da oferta de serviços integrados também promove alterações relevantes na estrutura do mercado logístico internacional. À medida que os armadores ampliam sua atuação para segmentos anteriormente desempenhados por outros operadores, observa-se uma crescente aproximação entre diferentes modelos de negócio, contribuindo para a redefinição das relações competitivas dentro da cadeia logística.

Dessa forma, a expansão da oferta de serviços logísticos integrados representa um dos principais desdobramentos do processo de verticalização dos armadores marítimos, evidenciando uma transformação estrutural que vem modificando a forma como os serviços logísticos são ofertados e consumidos no comércio exterior contemporâneo. Os movimentos observados em grupos como CMA CGM e Maersk demonstram que a integração logística deixou de representar apenas uma tendência estratégica para tornar-se um elemento central dos modelos de negócio adotados pelos principais operadores do transporte marítimo internacional.

### **2.3 Transformações observadas no mercado logístico internacional entre 2020 e 2026**

O período compreendido entre 2020 e 2026 foi marcado por profundas transformações no mercado logístico internacional, influenciando significativamente a forma como empresas, operadores logísticos e transportadores passaram a estruturar suas operações e estratégias de negócios. Fatores econômicos, tecnológicos, operacionais e geopolíticos contribuíram para acelerar mudanças que já vinham sendo observadas no setor, ampliando a busca por eficiência, integração e maior controle sobre as cadeias de suprimentos globais.

Um dos principais marcos desse período foi a pandemia da COVID-19, que provocou impactos sem precedentes sobre os fluxos logísticos internacionais. Restrições operacionais, interrupções produtivas, congestionamentos portuários, escassez de contêineres e desequilíbrios entre oferta e demanda evidenciaram vulnerabilidades existentes nas cadeias globais de suprimentos. Como consequência, empresas de diferentes segmentos passaram a buscar alternativas capazes de aumentar a previsibilidade, a resiliência e a eficiência de suas operações logísticas.

Segundo Christopher (2018), ambientes caracterizados por elevada volatilidade exigem cadeias de suprimentos mais flexíveis e capazes de responder rapidamente às mudanças do mercado. Nesse contexto, a integração logística passou a assumir papel ainda mais estratégico, estimulando investimentos em tecnologia, compartilhamento de informações e coordenação entre os diferentes participantes da cadeia.

As análises da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2024) reforçam essa percepção ao destacar que os desafios enfrentados pelo comércio internacional nos últimos anos aceleraram a necessidade de fortalecimento da resiliência logística global. De acordo com o relatório, a busca por maior visibilidade operacional, integração dos fluxos

logísticos e redução da fragmentação dos processos tornou-se prioridade para empresas e operadores que atuam em cadeias de suprimentos internacionais cada vez mais complexas.

Paralelamente, observou-se um movimento crescente de consolidação e expansão dos grandes grupos logísticos internacionais. Conforme destacam Rodrigue (2020) e Notteboom *et al.* (2017), a busca por maior controle sobre os fluxos de mercadorias e por novas oportunidades de geração de valor impulsionou investimentos em terminais portuários, operadores logísticos, centros de distribuição, plataformas digitais e serviços complementares ao transporte internacional.

Nesse cenário, os armadores marítimos passaram a desempenhar papel cada vez mais abrangente na cadeia logística. Além do transporte marítimo propriamente dito, muitos desses grupos ampliaram sua atuação para atividades relacionadas à armazenagem, transporte terrestre, desembarço aduaneiro, gestão logística integrada e soluções digitais voltadas ao monitoramento das operações. Essa expansão reflete uma tendência de integração vertical e fortalecimento de modelos de negócio orientados à oferta de soluções logísticas completas.

Outro aspecto relevante observado entre 2020 e 2026 foi a aceleração dos processos de digitalização. Ferramentas de rastreamento em tempo real, plataformas colaborativas, sistemas integrados de gestão logística e soluções de análise de dados passaram a ser cada vez mais utilizadas para aumentar a eficiência operacional e proporcionar maior visibilidade sobre os fluxos logísticos. Como consequência, a informação tornou-se um recurso estratégico para a tomada de decisões e para a gestão das cadeias de suprimentos.

Além disso, verificou-se uma mudança significativa nas expectativas dos clientes. Empresas importadoras e exportadoras passaram a demandar não apenas serviços de transporte, mas soluções capazes de integrar diferentes etapas da operação logística, reduzindo a complexidade administrativa e aumentando a previsibilidade dos processos. Essa mudança de comportamento favoreceu a expansão de modelos de negócio voltados à oferta de serviços integrados e à centralização da gestão logística.

Dessa forma, as transformações observadas entre 2020 e 2026 contribuíram para redefinir a dinâmica do mercado logístico internacional. A busca por maior integração, resiliência, digitalização e eficiência operacional criou condições favoráveis para a ampliação da atuação dos armadores marítimos e para o fortalecimento de estruturas empresariais cada vez mais integradas. Esse cenário estabeleceu as bases para importantes mudanças nas relações entre os diferentes

agentes do comércio exterior, influenciando diretamente a dinâmica competitiva da cadeia logística internacional e preparando o ambiente para os desafios analisados no capítulo seguinte.

### **3 IMPACTOS COMPETITIVOS SOBRE OS AGENTES DE CARGA INTERNACIONAIS**

#### **3.1 Alterações na dinâmica concorrencial do comércio exterior**

A ampliação da atuação dos armadores marítimos ao longo da cadeia logística internacional tem contribuído para mudanças significativas na dinâmica concorrencial do comércio exterior. Historicamente, os diferentes agentes que compunham a cadeia logística desempenhavam funções relativamente bem definidas, permitindo a coexistência de modelos de negócio especializados e complementares. Entretanto, a crescente integração dos serviços logísticos tem promovido uma aproximação entre atividades anteriormente desempenhadas por organizações distintas, modificando a estrutura competitiva do setor.

Conforme observado nos capítulos anteriores, a expansão da oferta de soluções logísticas integradas estimulou diversos agentes a ampliarem seu escopo de atuação, buscando atender de forma mais abrangente às necessidades dos clientes. Nesse contexto, os armadores marítimos passaram a incorporar serviços tradicionalmente associados à atuação dos agentes de carga internacionais, incluindo transporte terrestre, armazenagem, desembaraço aduaneiro, gestão logística e coordenação operacional de cargas.

Segundo Porter (1989), as transformações no ambiente competitivo frequentemente resultam da redefinição das fronteiras entre mercados e da capacidade das organizações de expandirem sua atuação para atividades anteriormente exploradas por outros participantes da cadeia de valor. Sob essa perspectiva, a ampliação da atuação dos armadores pode ser compreendida como parte de um processo de adaptação às novas demandas do mercado e de busca por maior participação na geração de valor ao longo da cadeia logística.

Ao mesmo tempo, esse movimento contribui para o surgimento de áreas de sobreposição entre os serviços ofertados pelos diferentes agentes do comércio exterior. Se anteriormente o armador era reconhecido principalmente pela prestação do transporte marítimo, atualmente muitos desses grupos empresariais oferecem soluções logísticas completas capazes de atender diferentes etapas da operação internacional. Como consequência, observa-se uma aproximação cada vez maior entre os serviços disponibilizados pelos armadores marítimos e aqueles tradicionalmente coordenados pelos agentes de carga internacionais.

Além da ampliação do portfólio de serviços, os armadores possuem características que lhes conferem vantagens competitivas relevantes em determinados segmentos do mercado. Por controlarem ativos estratégicos como navios, terminais portuários e estruturas operacionais próprias, esses agentes podem oferecer maior integração entre diferentes etapas da cadeia logística e ampliar sua capacidade de coordenação dos fluxos de transporte internacional. Essa condição tem fortalecido sua posição competitiva em um ambiente caracterizado pela crescente busca por eficiência e centralização dos serviços.

Por outro lado, a transformação observada no mercado não implica necessariamente a substituição dos agentes de carga internacionais. Conforme destacam Christopher (2018) e Coyle *et al.* (2017), a complexidade das cadeias globais de suprimentos continua demandando organizações especializadas na coordenação de serviços, na adaptação das soluções logísticas às necessidades específicas dos clientes e na integração entre diferentes operadores da cadeia. Dessa forma, observa-se uma tendência de redefinição dos papéis desempenhados pelos agentes do setor, e não necessariamente a eliminação de determinados modelos de negócio.

Nesse cenário, a competição deixa de ocorrer exclusivamente entre empresas que oferecem serviços semelhantes e passa a envolver organizações que disputam espaço dentro de uma mesma cadeia de valor por meio de propostas distintas de geração de valor ao cliente. A capacidade de integração dos serviços, a eficiência operacional, a visibilidade das operações e a qualidade do atendimento passam a assumir papel cada vez mais relevante na diferenciação entre os diversos participantes do mercado.

Dessa forma, a ampliação da atuação dos armadores marítimos tem contribuído para a construção de um ambiente competitivo mais dinâmico e complexo, no qual as fronteiras tradicionais entre os diferentes agentes logísticos tornam-se gradualmente menos definidas. Essa transformação constitui um dos principais desafios enfrentados pelo comércio exterior contemporâneo e representa um importante elemento para a compreensão das mudanças observadas no setor.

### **3.2 Desafios relacionados à competitividade e ao posicionamento estratégico**

A ampliação da atuação dos armadores marítimos na oferta de soluções logísticas integradas tem provocado importantes reflexos sobre a competitividade dos agentes de carga internacionais. Além da expansão do portfólio de serviços, observa-se o fortalecimento da capacidade competitiva dos armadores em razão do controle de ativos estratégicos que exercem ao

longo da cadeia logística, criando novos desafios para organizações que tradicionalmente atuavam como coordenadoras e integradoras das operações de comércio exterior.

Segundo Porter (1989), a competitividade das organizações está diretamente relacionada à capacidade de desenvolver vantagens sustentáveis diante das transformações do ambiente de negócios. Nesse contexto, a expansão dos armadores para atividades complementares ao transporte marítimo não representa apenas uma ampliação de serviços, mas também um movimento de fortalecimento de sua posição estratégica dentro da cadeia de valor logística.

Diferentemente de outros operadores do setor, os armadores possuem controle direto sobre ativos fundamentais para a movimentação internacional de cargas, incluindo embarcações, capacidade de transporte, terminais portuários, estruturas operacionais e redes globais de atendimento. Essa condição permite maior integração entre as diferentes etapas da operação logística e amplia sua capacidade de oferecer soluções alinhadas às necessidades dos clientes.

Em determinados cenários operacionais, a posse desses ativos pode representar um diferencial competitivo significativo. A disponibilidade de espaço para embarque, a previsibilidade operacional, a coordenação direta entre terminais e transportadores, bem como a capacidade de gerenciar diferentes etapas do fluxo logístico dentro de uma mesma estrutura empresarial, podem contribuir para a redução de incertezas e para o aumento da eficiência das operações. Como consequência, determinados embarcadores passam a perceber vantagens na contratação de soluções mais integradas e centralizadas.

Ao mesmo tempo, os agentes de carga internacionais enfrentam o desafio de competir em um ambiente no qual determinados concorrentes possuem controle sobre recursos estratégicos que não podem ser facilmente reproduzidos. Essa condição exige a busca contínua por diferenciais capazes de justificar sua participação na cadeia logística e sustentar sua relevância junto aos clientes.

De acordo com Christopher (2018), a criação de valor em cadeias de suprimentos complexas depende não apenas da disponibilidade de ativos, mas também da capacidade de coordenação, flexibilidade e adaptação às necessidades específicas dos clientes. Sob essa perspectiva, observa-se que a competitividade dos agentes de carga passa a depender cada vez mais da eficiência na gestão dos processos, da capacidade de integração entre diferentes prestadores de serviço e da habilidade de desenvolver soluções compatíveis com as particularidades de cada operação.

Outro aspecto relevante está relacionado à crescente expectativa dos clientes por soluções que combinem eficiência operacional, redução de custos e previsibilidade logística. Em muitos casos, a decisão de contratação não se baseia exclusivamente no preço dos serviços, mas também na capacidade dos operadores de oferecer segurança operacional, visibilidade das cargas e menor exposição a riscos ao longo da cadeia logística. Dessa forma, fatores como confiabilidade, capacidade de execução e qualidade dos serviços assumem papel cada vez mais relevante na construção da competitividade empresarial.

Diante desse cenário, observa-se que os desafios enfrentados pelos agentes de carga internacionais transcendem a simples disputa por volumes de transporte ou participação de mercado. A crescente integração promovida pelos armadores marítimos tem contribuído para redefinir os critérios de competitividade do setor, exigindo dos diferentes agentes uma revisão contínua de suas estratégias de posicionamento e geração de valor. Assim, a capacidade de adaptação às novas condições do mercado torna-se elemento fundamental para a manutenção da competitividade em um ambiente logístico cada vez mais integrado e dinâmico.

### **3.3 Relações comerciais e geração de valor na cadeia logística**

As transformações observadas na logística internacional não alteraram apenas a estrutura competitiva do mercado, mas também a forma como o valor é percebido e gerado ao longo da cadeia logística. Em um ambiente caracterizado pela crescente integração dos serviços e pela ampliação da atuação dos diferentes operadores, a capacidade de coordenar processos, integrar fornecedores e reduzir a complexidade operacional passou a representar um importante diferencial competitivo.

De acordo com Christopher (2018), a geração de valor em cadeias de suprimentos modernas está diretamente relacionada à capacidade das organizações de coordenar eficientemente os fluxos de materiais, informações e serviços entre os diferentes participantes da cadeia. Sob essa perspectiva, o valor percebido pelos clientes não se limita à execução isolada de uma atividade logística, mas envolve a eficiência com que toda a operação é planejada, monitorada e conduzida.

Nesse contexto, as relações comerciais estabelecidas entre operadores logísticos e clientes passaram a assumir papel estratégico na condução das operações de comércio exterior. À medida que os fluxos logísticos se tornam mais complexos e sujeitos a variáveis operacionais, regulatórias e documentais, cresce a necessidade de acompanhamento contínuo e coordenação integrada entre os diversos participantes envolvidos no processo.

Conforme destacam Coyle *et al.* (2017), a gestão eficiente da cadeia de suprimentos depende da integração entre diferentes organizações e da capacidade de coordenar atividades que frequentemente são executadas por múltiplos fornecedores. Essa realidade favorece o desenvolvimento de modelos de atuação voltados à centralização da gestão operacional e à redução da complexidade enfrentada pelos embarcadores e importadores.

Nesse cenário, observa-se que muitos agentes de carga internacionais passaram a ampliar sua atuação para além da simples contratação de transporte, assumindo funções relacionadas à coordenação operacional das cadeias logísticas. Em operações de exportação, por exemplo, esses agentes frequentemente atuam na programação do transporte terrestre, no acompanhamento documental, na interação com despachantes aduaneiros, na coordenação junto aos transportadores internacionais e no monitoramento das etapas necessárias para o embarque das mercadorias. De forma semelhante, nas operações de importação, podem participar do acompanhamento da chegada das cargas, da validação documental, da coordenação dos processos aduaneiros e da organização das etapas necessárias para a disponibilização da mercadoria ao importador.

Esse modelo de atuação permite que clientes concentrem seus esforços em suas atividades principais, transferindo a gestão operacional da cadeia logística para organizações especializadas na coordenação dos diversos prestadores de serviço envolvidos na operação. Como consequência, a capacidade de integrar informações, antecipar riscos e administrar exceções passa a representar uma importante fonte de geração de valor.

Outro aspecto relevante refere-se à construção de relacionamentos comerciais de longo prazo. Em operações internacionais caracterizadas por elevados níveis de complexidade, a confiança, o conhecimento dos processos e a familiaridade com as necessidades específicas dos clientes tendem a assumir papel cada vez mais relevante na tomada de decisões. Dessa forma, fatores relacionados à qualidade do atendimento, à capacidade de resposta e à consistência operacional passam a influenciar significativamente a percepção de valor dos embarcadores.

Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva sustentável não decorre exclusivamente da posse de ativos ou recursos, mas também da capacidade de desenvolver atividades diferenciadas e difíceis de serem replicadas pelos concorrentes. Sob essa ótica, a coordenação eficiente das operações, o conhecimento acumulado sobre os processos dos clientes e a capacidade de adaptação às particularidades de cada operação podem representar importantes mecanismos de diferenciação competitiva.

Dessa forma, observa-se que a geração de valor na logística internacional contemporânea está cada vez mais associada à capacidade de integrar serviços, coordenar operações e simplificar a gestão da cadeia logística para os clientes. Nesse contexto, as relações comerciais estabelecidas entre os diferentes agentes da cadeia assumem papel fundamental para a construção de soluções capazes de atender às crescentes demandas por eficiência, previsibilidade e especialização no comércio exterior.

## **4 ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO E DIFERENCIAÇÃO DOS AGENTES DE CARGA**

### **4.1 Flexibilidade operacional e personalização dos serviços**

Diante das transformações observadas na logística internacional e da crescente ampliação da atuação dos armadores marítimos em diferentes etapas da cadeia logística, os agentes de carga internacionais vêm sendo desafiados a desenvolver novos mecanismos de diferenciação capazes de sustentar sua competitividade no mercado. Nesse contexto, a flexibilidade operacional e a personalização dos serviços destacam-se como importantes estratégias para a manutenção de sua relevância junto aos embarcadores e importadores.

Segundo Christopher (2018), a capacidade de adaptação às necessidades específicas dos clientes representa um dos principais fatores de geração de valor em cadeias de suprimentos modernas. Em mercados caracterizados por elevada complexidade operacional e constantes mudanças nas condições de transporte, organizações capazes de oferecer soluções ajustadas às particularidades de cada operação tendem a desenvolver vantagens competitivas sustentáveis.

Diferentemente dos modelos mais padronizados normalmente associados às grandes estruturas logísticas globais, os agentes de carga possuem a capacidade de atuar de forma mais flexível na construção de soluções operacionais. Essa característica permite a combinação de diferentes fornecedores, modais de transporte, rotas e serviços complementares de acordo com as necessidades específicas de cada cliente, ampliando as possibilidades de adaptação diante de cenários operacionais distintos.

De acordo com Coyle *et al.* (2017), a flexibilidade logística constitui um elemento fundamental para a eficiência das cadeias de suprimentos, especialmente em ambientes sujeitos a oscilações de demanda, restrições operacionais e alterações nas condições de mercado. Nesse sentido, a capacidade de ajustar rapidamente processos e recursos às necessidades dos clientes torna-se um importante diferencial competitivo.

No comércio exterior, essa flexibilidade pode ser observada em diferentes situações operacionais. Empresas de menor porte frequentemente necessitam de apoio na coordenação integral de suas operações internacionais, enquanto organizações com estruturas mais desenvolvidas podem demandar suporte apenas em etapas específicas da cadeia logística. Em ambos os casos, a capacidade de adaptar a oferta de serviços às necessidades do cliente permite aos agentes de carga desenvolver soluções mais aderentes às particularidades de cada operação.

Além da flexibilidade operacional, a personalização dos serviços também assume papel relevante na construção de valor. Conforme destaca Porter (1989), a diferenciação constitui uma das principais estratégias competitivas disponíveis às organizações, permitindo a oferta de serviços percebidos como únicos pelos clientes. Sob essa perspectiva, a personalização não se limita à adaptação de processos, mas envolve também a compreensão das necessidades específicas dos embarcadores, a construção de soluções customizadas e o desenvolvimento de relacionamentos comerciais de longo prazo.

Outro aspecto relevante refere-se à capacidade dos agentes de carga de atuar em operações que exigem elevado nível de coordenação entre diferentes participantes da cadeia logística. Em muitos casos, o valor percebido pelo cliente não está associado apenas à execução do transporte internacional, mas à capacidade de integrar fornecedores, acompanhar etapas críticas da operação, antecipar riscos e garantir a continuidade dos fluxos logísticos. Dessa forma, a geração de valor passa a estar diretamente relacionada à capacidade de gestão e coordenação das operações.

Nesse cenário, observa-se que a flexibilidade operacional e a personalização dos serviços tendem a assumir papel cada vez mais relevante na estratégia competitiva dos agentes de carga internacionais. À medida que a integração vertical dos armadores amplia sua participação em diferentes segmentos da cadeia logística, os agentes de carga encontram na adaptação às necessidades dos clientes e na oferta de soluções customizadas importantes mecanismos para sustentar sua competitividade e fortalecer sua posição no mercado.

#### **4.2 Experiência do cliente, qualidade do atendimento e acordos de nível de serviço**

As transformações observadas no ambiente competitivo da logística internacional têm ampliado a importância de fatores que vão além da execução operacional dos serviços. Em um cenário caracterizado pela crescente integração das cadeias logísticas e pela ampliação da oferta de soluções semelhantes por diferentes agentes do mercado, aspectos relacionados à experiência do

cliente, à qualidade do atendimento e à eficiência na comunicação passaram a assumir papel cada vez mais relevante na construção de vantagens competitivas.

Segundo Christopher (2018), a geração de valor nas cadeias de suprimentos modernas depende não apenas da eficiência dos processos logísticos, mas também da capacidade das organizações de compreender e atender às expectativas dos clientes. Dessa forma, a percepção de qualidade deixa de estar associada exclusivamente ao transporte ou à movimentação física das mercadorias, passando a envolver todo o relacionamento estabelecido ao longo da operação logística.

Nesse contexto, a experiência do cliente tornou-se um importante elemento de diferenciação para os agentes de carga internacionais. Em operações de comércio exterior, frequentemente caracterizadas por elevados níveis de complexidade operacional, múltiplos participantes e variáveis externas capazes de impactar os fluxos logísticos, a qualidade das informações, a rapidez na comunicação e a capacidade de gerenciamento das exceções assumem papel fundamental para a satisfação dos clientes.

De acordo com Coyle *et al.* (2017), a qualidade dos serviços logísticos está diretamente relacionada à capacidade dos operadores de oferecer confiabilidade, previsibilidade e consistência na execução de suas atividades. Sob essa perspectiva, a eficiência operacional deve ser acompanhada por mecanismos capazes de garantir transparência, acompanhamento contínuo e suporte adequado ao longo de todas as etapas da operação.

Um dos instrumentos utilizados para formalizar expectativas e padrões de desempenho consiste nos acordos de nível de serviço, conhecidos internacionalmente como *Service Level Agreements* (SLAs). Esses acordos estabelecem parâmetros relacionados a prazos de resposta, acompanhamento operacional, disponibilidade de informações e demais indicadores de desempenho considerados relevantes para a prestação dos serviços. Embora os indicadores possam variar de acordo com o perfil do cliente e da operação, sua utilização contribui para a definição de expectativas claras e para o fortalecimento da relação entre prestador de serviços e contratante.

Além dos aspectos formais relacionados aos níveis de serviço, observa-se que a velocidade de resposta às demandas dos clientes passou a representar um importante diferencial competitivo no setor logístico. Solicitações de cotação, confirmação de reservas, atualização de informações operacionais e tratamento de ocorrências exigem capacidade de resposta rápida e eficiente, especialmente em operações sujeitas a restrições de prazo e elevada sensibilidade operacional.

Outro fator relevante refere-se à gestão das exceções logísticas. Em operações internacionais, atrasos, alterações de programação, indisponibilidade de equipamentos, mudanças regulatórias e eventos imprevistos fazem parte da rotina operacional. Nesses casos, a capacidade de identificar riscos, comunicar impactos e propor soluções de forma tempestiva pode exercer influência significativa sobre a percepção de qualidade por parte dos clientes.

Segundo Porter (1989), organizações capazes de desenvolver atividades percebidas como superiores pelos clientes tendem a construir mecanismos de diferenciação mais difíceis de serem replicados pelos concorrentes. Nesse sentido, elementos como atendimento personalizado, conhecimento das particularidades de cada operação, proximidade com os clientes e capacidade de adaptação às suas necessidades específicas tornam-se importantes fontes de geração de valor.

Dessa forma, observa-se que a experiência do cliente, a qualidade do atendimento e os acordos de nível de serviço assumem papel estratégico na competitividade dos agentes de carga internacionais. Em um ambiente caracterizado pela crescente integração dos serviços logísticos e pela ampliação da atuação dos armadores marítimos, esses fatores contribuem para fortalecer relacionamentos comerciais, aumentar a confiança dos clientes e sustentar diferenciais competitivos que transcendem a simples execução do transporte internacional de cargas.

#### **4.3 Perspectivas de reposicionamento estratégico no setor**

As transformações observadas na logística internacional nos últimos anos indicam que o ambiente competitivo do comércio exterior continuará passando por mudanças significativas, impulsionadas pela crescente integração dos serviços logísticos, pela digitalização dos processos e pela ampliação da atuação dos armadores marítimos ao longo da cadeia de suprimentos. Nesse cenário, torna-se fundamental refletir sobre as perspectivas de reposicionamento estratégico dos agentes de carga internacionais e sobre os caminhos disponíveis para a manutenção de sua competitividade no mercado.

Conforme discutido ao longo deste estudo, a expansão dos armadores marítimos para atividades tradicionalmente associadas aos agentes de carga tem contribuído para a redefinição das fronteiras entre os diferentes participantes da cadeia logística. Entretanto, essa transformação não implica necessariamente a substituição de determinados modelos de negócio, mas sim a necessidade de adaptação às novas condições competitivas do setor.

Segundo Porter (1989), organizações inseridas em ambientes de elevada concorrência devem buscar continuamente mecanismos de diferenciação capazes de sustentar sua vantagem

competitiva ao longo do tempo. Sob essa perspectiva, observa-se que os agentes de carga tendem a direcionar seus esforços para atividades que agreguem valor além da simples contratação de transporte internacional, concentrando-se em serviços que demandem maior capacidade de coordenação, flexibilidade operacional e proximidade com os clientes.

Nesse contexto, ganha relevância o desenvolvimento de modelos de atuação voltados à gestão integrada das operações logísticas. A crescente complexidade das cadeias de suprimentos internacionais cria oportunidades para que os agentes de carga atuem como coordenadores dos diferentes prestadores de serviço envolvidos nas operações, assumindo responsabilidades relacionadas ao acompanhamento dos fluxos logísticos, monitoramento de processos, gestão de informações e integração entre os diversos participantes da cadeia.

De acordo com Christopher (2018), a competitividade das cadeias de suprimentos modernas depende cada vez mais da capacidade de coordenação e compartilhamento de informações entre seus integrantes. Dessa forma, atividades relacionadas à gestão operacional, acompanhamento de indicadores de desempenho, monitoramento de embarques e coordenação de fornecedores tendem a assumir importância crescente na geração de valor para os clientes.

Outro aspecto relevante refere-se ao fortalecimento de soluções especializadas voltadas às necessidades específicas dos embarcadores. Em um ambiente no qual determinados serviços logísticos tendem a se tornar cada vez mais padronizados, a capacidade de compreender particularidades operacionais, desenvolver soluções customizadas e adaptar processos às exigências dos clientes passa a representar um importante diferencial competitivo. Nesse sentido, a personalização dos serviços e a flexibilidade operacional discutidas anteriormente assumem papel estratégico para a sustentabilidade dos agentes de carga.

Observa-se também uma tendência de ampliação da atuação dos agentes de carga em atividades relacionadas à visibilidade da cadeia logística, ao gerenciamento de informações e à coordenação operacional de múltiplos fornecedores. Modelos baseados em conceitos como torres de controle logístico, gestão integrada de operações e acompanhamento centralizado dos processos tendem a ganhar relevância à medida que empresas buscam maior controle sobre suas cadeias de suprimentos sem necessariamente ampliar suas estruturas internas de comércio exterior.

Adicionalmente, a permanência de pequenas e médias empresas no comércio internacional continua representando um importante espaço de atuação para os agentes de carga. Muitas dessas organizações não possuem escala suficiente para negociar diretamente com grandes operadores

globais ou estrutura interna especializada para gerenciar operações internacionais complexas, mantendo a demanda por serviços de coordenação logística, suporte operacional e acompanhamento dos processos de importação e exportação.

Diante desse contexto, observa-se que o futuro dos agentes de carga internacionais está menos relacionado à competição direta baseada exclusivamente em capacidade operacional e mais associado à sua habilidade de atuar como integradores logísticos, coordenadores de processos e facilitadores das operações de comércio exterior. Assim, o reposicionamento estratégico do setor tende a ocorrer por meio da combinação entre especialização, personalização dos serviços, gestão integrada das operações e fortalecimento do relacionamento com os clientes, elementos que podem contribuir para a manutenção de sua relevância em um mercado cada vez mais integrado e competitivo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo analisar os impactos da ampliação da atuação dos armadores marítimos na oferta de soluções logísticas integradas sobre o posicionamento competitivo dos agentes de carga internacionais no comércio exterior brasileiro, considerando as transformações observadas entre os anos de 2020 e 2026.

Ao longo da pesquisa, verificou-se que a logística internacional passou por um significativo processo de integração de serviços, impulsionado pela crescente complexidade das cadeias globais de suprimentos, pelas novas exigências dos clientes e pela necessidade de maior eficiência operacional. Nesse contexto, os armadores marítimos passaram a ampliar sua participação em diferentes etapas da cadeia logística, incorporando serviços anteriormente desempenhados por outros operadores e fortalecendo sua presença no mercado por meio de estratégias de verticalização.

A análise realizada demonstrou que esse movimento contribuiu para a redefinição da dinâmica concorrencial do comércio exterior, promovendo uma crescente aproximação entre as atividades desempenhadas pelos armadores e pelos agentes de carga internacionais. Além da ampliação de seu portfólio de serviços, os armadores passaram a usufruir de vantagens competitivas associadas ao controle de ativos estratégicos, tais como embarcações, terminais portuários, estruturas operacionais e redes globais de atendimento, ampliando sua capacidade de oferecer soluções logísticas integradas aos clientes.

Entretanto, os resultados da pesquisa indicam que a expansão da atuação dos armadores não implica necessariamente a substituição dos agentes de carga internacionais. Observou-se que a complexidade das operações de comércio exterior continua exigindo elevados níveis de coordenação, integração de fornecedores, gestão de informações e acompanhamento operacional, atividades nas quais os agentes de carga mantêm papel relevante na geração de valor para embarcadores e importadores.

Nesse sentido, os resultados obtidos permitem afirmar que a hipótese proposta foi parcialmente confirmada. Verificou-se que a verticalização dos armadores efetivamente impacta o ambiente competitivo do setor e impõe desafios significativos aos agentes de carga. Contudo, em vez de representar uma ameaça absoluta à continuidade de suas atividades, esse movimento tende a impulsionar processos de adaptação e reposicionamento estratégico, direcionando os agentes para atividades de maior valor agregado e especialização.

A pesquisa permitiu concluir que fatores como flexibilidade operacional, personalização dos serviços, qualidade do atendimento, gestão integrada das operações e coordenação da cadeia logística assumem importância crescente como mecanismos de diferenciação competitiva. Em um mercado cada vez mais integrado, a capacidade de compreender as necessidades específicas dos clientes e coordenar eficientemente os diversos participantes da cadeia logística tende a representar um importante diferencial para os agentes de carga internacionais.

Adicionalmente, observou-se que pequenas e médias empresas continuam demandando suporte especializado para condução de suas operações internacionais, seja pela ausência de estruturas internas dedicadas ao comércio exterior, seja pela necessidade de acompanhamento operacional e documental das operações. Esse cenário reforça a permanência de espaços relevantes para a atuação dos agentes de carga, especialmente em atividades relacionadas à coordenação logística e à gestão de processos.

Por fim, conclui-se que o futuro dos agentes de carga internacionais está menos associado à competição direta baseada exclusivamente na contratação de transporte e mais relacionado à sua capacidade de atuar como integradores logísticos, coordenadores de operações e facilitadores do comércio exterior. A tendência observada aponta para um processo contínuo de especialização e reposicionamento estratégico, no qual a geração de valor estará cada vez mais vinculada à integração de serviços, à gestão da informação e à experiência oferecida aos clientes.

## REFERÊNCIAS

A.P. MØLLER – MÆRSK A/S. Annual Report 2025. Copenhagen: A.P. Møller – Mærsk, 2026.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. Gestão logística da cadeia de suprimentos. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CHRISTOPHER, M. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

CMA CGM GROUP. 2024 Annual Financial Results. Marseille: CMA CGM Group, 2025.

COYLE, J. J.; NOVACK, R. A.; GIBSON, B. J.; BARDI, E. J. Supply Chain Management: A Logistics Perspective. 10. ed. Boston: Cengage Learning, 2017.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KEEDI, S. Logística de transporte internacional: veículo prático de competitividade. 5. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2018.

KEEDI, S. Transportes, unitização e seguros internacionais de carga: prática e exercícios. 7. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2019.

LOPEZ, J. M. C.; GAMA, M. Comércio exterior competitivo. 5. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2018.

NOTTEBOOM, T.; PAROLA, F.; SATTA, G.; PESO, M. The relationship between port choice and terminal involvement of alliance members in container shipping. *Journal of Transport Geography*, v. 64, p. 158-173, 2017.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RODRIGUE, J.-P. The Geography of Transport Systems. 5. ed. New York: Routledge, 2020.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

UNCTAD. Review of Maritime Transport 2024. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2024.