



A CONCENTRAÇÃO DE MERCADO NO SETOR DE ARMADORES E SEUS IMPACTOS NOS CUSTOS LOGÍSTICOS NO COMÉRCIO EXTERIOR: UMA PERSPECTIVA DOS AGENTES DE CARGA

Market Concentration in Ocean Carriers and Its Impacts on Logistics Costs in International Trade: A Freight Forwarders' Perspective

Maria Eduarda Martins de Andrade¹
Graduando em Administração pela UniEvangélica - GO.

Prof. Me. Márcio Dourado Rocha²
Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

¹ Maria Eduarda Martins de Andrade - Bacharelando no curso de Administração pela Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA) –Brasil - Email: mariaeduarda_an@hotmail.com

² Márcio Dourado Rocha – Professor do curso de Administração da Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA) – Brasil - Email: marcio.rocha@unievangelica.edu.br



RESUMO

O estudo analisa a concentração de mercado no setor de armadores e seus impactos nos custos logísticos no comércio exterior, sob a perspectiva dos agentes de carga. O objetivo é compreender de que forma o domínio de poucas companhias marítimas influencia a competitividade e a formação de preços no transporte internacional. Adotou-se uma abordagem qualitativa, exploratória e bibliográfica, complementada por entrevista com um profissional experiente do setor. Os resultados demonstram que a crescente consolidação entre armadores reduziu a concorrência e o poder de negociação dos agentes de carga, resultando em maior volatilidade nas tarifas e elevação de custos complementares, como demurrage e detention. Observou-se também que, diante desse cenário, os agentes têm buscado estratégias de adaptação por meio da digitalização, diversificação de serviços e fortalecimento de parcerias regionais. Conclui-se que a concentração de mercado impacta significativamente a previsibilidade e os custos logísticos do comércio internacional, exigindo inovação, atuação estratégica e políticas públicas que assegurem maior equilíbrio competitivo e eficiência no setor marítimo.

Palavras-chave: Oligopólio; Comércio Internacional; Frete Internacional; Rotas Marítimas; Comércio Global.

ABSTRACT

The study analyzes market concentration in the ocean carrier's sector and its impact on logistics costs in international trade, from the perspective of freight forwarders. The objective is to understand how the dominance of a few shipping companies influences competitiveness and price formation in global transport. A qualitative, exploratory, and bibliographic approach was adopted, complemented by an interview with an experienced industry professional. The results show that the increasing consolidation among carriers has reduced competition and the bargaining power of freight forwarders, leading to higher tariff volatility and additional costs such as demurrage and detention. It was also observed that, in response to this scenario, freight forwarders have adopted adaptation strategies through digitalization, service diversification, and strengthening of regional partnerships. It is concluded that market concentration significantly affects the predictability and logistics costs of international trade, demanding innovation, strategic performance, and public policies that ensure greater competitive balance and efficiency in the maritime sector.

Keywords: Oligopoly; International Trade; International Freight; Maritime Routes; Global Trade.

1 INTRODUÇÃO

Em 2024, o comércio global alcançou um marco histórico, atingindo a cifra US\$ 33 trilhões, o que destaca um crescimento expressivo nas transações internacionais. De acordo com a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), esse avanço foi impulsionado pela recuperação econômica mundial após a pandemia e pelo fortalecimento das cadeias de produção, principalmente nos países em desenvolvimento. Esse panorama reforça o papel do mercado internacional como um dos principais motores do crescimento



econômico e evidencia a necessidade de estratégias logísticas eficazes para acompanhar essa expansão.

Com esse crescimento acelerado, a eficiência no transporte de mercadorias tornou-se um fator ainda mais crítico. O transporte marítimo, responsável por mais de 80% do movimento global de cargas (UNCTAD), continua sendo a principal via para o comércio exterior. Nesse contexto, os armadores – empresas que operam navios de carga – assumem um papel central na logística internacional.

A atuação desses agentes influencia diretamente os custos logísticos, que, por sua vez, impactam a competitividade do comércio global, aumentando os preços dos produtos e afetando as cadeias produtivas, além de limitar a movimentação em certas rotas comerciais.

Na economia, a concorrência é vista como um mecanismo essencial para promover a disputa entre fornecedores, beneficiando os consumidores. A ausência de competição pode levar a distorções no mercado, como a formação de cartéis, oligopólios e a imposição de lucros excessivos.

Nos últimos anos, o setor de armadores tem passado por uma crescente concentração de mercado, impulsionada por fusões, aquisições e parcerias estratégicas entre grandes empresas de navegação. Esse fenômeno tem alterado significativamente as dinâmicas de oferta e demanda no transporte marítimo, afetando diretamente os custos logísticos das empresas que dependem desses serviços.

A redução da concorrência entre armadores amplia seu poder de negociação, permitindo maior controle sobre tarifas, disponibilidade de espaço nos navios e condições comerciais. Como consequência, os agentes de carga – empresas que intermedian e organizam o transporte internacional para importadores e exportadores – enfrentam desafios cada vez maiores para garantir preços competitivos e flexibilidade operacional para seus clientes. Diante desse cenário, é crucial compreender como a concentração de mercado impacta os custos logísticos e quais estratégias podem ser adotadas pelos agentes de carga para mitigar os efeitos negativos dessa realidade.

Considerando a crescente consolidação observada no setor marítimo e seus efeitos diretos sobre a dinâmica competitiva do transporte internacional, torna-se fundamental aprofundar a compreensão sobre como essa estrutura influencia os custos logísticos e as condições de atuação dos agentes de carga. A relevância do tema decorre do impacto que a concentração dos armadores exerce sobre a previsibilidade, a formação de preços e a



disponibilidade de serviços, aspectos essenciais para a eficiência das operações de comércio exterior.

Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo geral analisar os impactos da concentração de mercado no setor de armadores sobre os custos logísticos, sob a ótica dos agentes de carga. Para alcançar esse propósito, busca-se investigar o grau de concentração entre os principais armadores, examinar a relação entre essa configuração e a evolução dos custos logísticos no transporte marítimo, e avaliar de que forma essas mudanças afetam a negociação de fretes e a oferta de serviços logísticos, identificando ainda as estratégias que os agentes têm adotado para lidar com os desafios impostos por esse ambiente altamente concentrado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Propõe-se nesse artigo a compressão da estrutura do comércio internacional voltado para o frete marítimo e como a concentração dos responsáveis pela viabilização dos fretes – os armadores – impacta diretamente na concorrência dos mercados especialmente no setor de agentes de carga, que são responsáveis por intermediar a operação entre armadores e clientes finais, sejam eles importadores ou exportadores. O referencial teórico se divide em quatro partes, sendo elas: A compreensão do conceito de comércio internacional e das estruturas de frete, seguido dos conceitos econômicos de concorrência e oligopólio, além da explanação do papel dos armadores e agentes de carga na cadeia logística e a relevância e impacto de cada um no processo de comércio exterior.

2.1 Comércio Internacional e o Frete Marítimo

O comércio internacional desempenha um papel fundamental na integração econômica entre nações, sendo objeto de diversas análises teóricas. De acordo com Krugman e Obstfeld (2018), a teoria das vantagens comparativas proposta por Ricardo (1817) sustenta que os países devem focar na produção de bens em que apresentam maior eficiência relativa, facilitando o comércio global como uma forma de aprimorar a produção mundial.

Além da perspectiva ricardiana, a teoria de Heckscher-Ohlin (1933) argumenta que o comércio internacional é influenciado pela disponibilidade de fatores de produção, de modo que nações exportam bens que são mais intensivos nos fatores que têm em grande quantidade e importam aqueles em que são mais deficientes. Essas teorias clássicas foram enriquecidas por enfoques mais modernos, como a teoria do comércio intraindústria proposta por Krugman (1991), que aborda a troca de produtos similares entre países desenvolvidos.



Nesse cenário, a logística internacional assume uma função fundamental para facilitar o movimento de bens entre diferentes países. Rodrigue (2020) aponta que a eficácia das infraestruturas de transporte tem um impacto direto na competitividade das operações de importação e exportação, com o transporte marítimo sendo o principal responsável pela maior parte das transações no comércio global.

O transporte por via marítima é fundamental para o comércio internacional, sendo responsável por cerca de 80% dos produtos trocados no mundo (UNCTAD, 2022). Segundo Stopford (2009), o setor de frete marítimo é determinado por dinâmicas de oferta e demanda, assim como por influências econômicas globais, normas ambientais e questões geopolíticas.

A configuração do setor de transporte marítimo tem demonstrado uma crescente centralização, marcada pela criação de amplas parcerias estratégicas entre as companhias de navegação. Conforme indicado por Heaver (2013), essa tendência diminui a competição e aumenta o poder das grandes empresas de transporte, influenciando os custos logísticos em nível global.

Notteboom e Rodrigue (2021) abordam as consequências da fusão entre armadores na formação de tarifas do setor, ressaltando que a crescente formação de um oligopólio pode levar a uma maior instabilidade nos preços do frete, além de impactar a capacidade de negociação dos agentes de carga.

As relações internacionais e o transporte marítimo são tópicos interconectados, cuja investigação requer uma perspectiva multidimensional, levando em conta fatores econômicos, logísticos e regulatórios. Pesquisas de autores como Stopford (2009), Rodrigue (2020) e Notteboom e Rodrigue (2021) destacam o papel crucial do transporte marítimo na economia mundial, ao mesmo tempo que identificam desafios como a concentração do mercado e a instabilidade nos custos logísticos.

Explorar esses aspectos teóricos e práticos é fundamental para entender como o frete marítimo afeta os custos logísticos e a organização do comércio internacional, oferecendo bases para investigações e análises futuras sobre esse assunto.

2.2 Oligopólio e Concorrência: Conceitos e Impactos Econômicos

Para compreender os impactos do oligopólio, é essencial contrastá-lo com outros modelos de mercado. A concorrência perfeita, conceito clássico da economia, é caracterizada por muitas empresas, produtos homogêneos e livre entrada no mercado, o que resulta em eficiência alocativa e preços determinados pela interação entre oferta e demanda (Marshall,



1890). Já o monopólio, no extremo oposto, ocorre quando uma única empresa domina um setor, podendo impor preços e restringir a oferta (Smith, 1776).

O oligopólio situa-se entre esses extremos e compartilha características tanto do monopólio quanto da concorrência perfeita. Segundo Cournot (1838), em mercados oligopolizados, as empresas consideram as decisões dos concorrentes ao definir sua produção e seus preços, resultando em interdependência estratégica. A teoria dos jogos, desenvolvida posteriormente por Nash (1950), formalizou essa relação ao demonstrar como empresas em um oligopólio podem optar por estratégias cooperativas ou competitivas para maximizar seus lucros.

Tirole (1988) destaca que a existência de barreiras à entrada, como altos custos fixos e necessidade de economias de escala, consolida o poder das empresas dominantes no oligopólio, dificultando a entrada de novos concorrentes e reduzindo a pressão competitiva.

A concentração do mercado de transporte marítimo tem efeitos diretos sobre os custos logísticos e a dinâmica comercial global. Heaver (2013) aponta que a existência de poucos players dominantes no setor pode levar a uma menor flexibilidade nos preços do frete, já que a concorrência tende a ser reduzida. Além disso, a formação de alianças estratégicas entre armadores pode resultar em um controle mais rígido sobre a oferta de espaço nos navios, impactando as condições de negociação dos agentes de carga.

Outro aspecto relevante é a possibilidade de comportamento colusivo entre empresas, ainda que não explicitamente acordado. Segundo Motta (2004), mercados oligopolizados apresentam maior risco de práticas anticoncorrenciais, como a fixação de preços e a divisão de mercado, o que pode reduzir a eficiência econômica e gerar custos elevados para os exportadores e importadores.

Adam Smith (1776) já alertava para os perigos da concentração de poder econômico ao afirmar que "pessoas da mesma indústria raramente se encontram, mesmo para diversão e entretenimento, sem que a conversa termine em uma conspiração contra o público". Em mercados oligopolizados, essa preocupação se manifesta na possibilidade de aumento dos preços e redução da inovação.

A UNCTAD (2022) destaca que a concentração de mercado no transporte marítimo tem sido intensificada nos últimos anos, especialmente com a formação de grandes alianças operacionais. Esse fenômeno pode gerar vantagens em termos de eficiência logística, mas também levanta preocupações sobre a dependência excessiva de poucas empresas para a movimentação global de mercadorias.



O oligopólio no setor de transporte marítimo apresenta desafios significativos para a concorrência e a formação de preços no comércio internacional. A concentração de mercado, aliada à interdependência estratégica das grandes empresas, pode impactar diretamente os custos logísticos, reduzindo a flexibilidade dos agentes de carga e aumentando a vulnerabilidade dos exportadores e importadores.

A literatura econômica, por meio de autores como Bain (1956), Tirole (1988) e Stiglitz (2018), aponta a necessidade de regulamentação e monitoramento para evitar práticas anticoncorrenciais. Adam Smith (1776) e Marshall (1890) destacaram que a concorrência saudável é essencial para o funcionamento eficiente do mercado, sendo prejudicada pela concentração excessiva.

Ao mesmo tempo, estratégias como a diversificação de modais e o fortalecimento de operadores regionais podem contribuir para um mercado mais competitivo e eficiente. O entendimento aprofundado desses aspectos é essencial para avaliar os impactos da estrutura de mercado sobre o comércio exterior e desenvolver políticas que garantam maior equilíbrio e acessibilidade nos serviços de transporte marítimo.

2.3 Armadores e o Seu Papel no Comércio Internacional

Os armadores desempenham um papel fundamental no comércio internacional, sendo responsáveis pelo transporte marítimo de mercadorias entre diferentes regiões do mundo. A navegação marítima representa a espinha dorsal do comércio global, viabilizando a movimentação de grandes volumes de cargas a custos relativamente baixos quando comparados a outros modais de transporte (STOPFORD, 2009). No contexto logístico e comercial, os armadores são empresas ou indivíduos que possuem, operam e gerenciam navios para o transporte de mercadorias ou passageiros. Segundo Notteboom e Rodrigue (2021), eles podem ser classificados como armadores de linha regular, que operam rotas fixas e predefinidas com escalas regulares; armadores tramps, que oferecem serviços flexíveis para cargas a granel; e armadores de cabotagem, voltados para o transporte marítimo dentro de uma mesma região ou país.

O comércio internacional depende fortemente dos armadores para garantir a eficiência das cadeias de suprimentos. Aproximadamente 80% do volume do comércio mundial em toneladas passa pelo transporte marítimo (HARALAMBIDES, 2019), o que se deve à eficiência econômica desse modal, à sua grande capacidade de carga e à conectividade internacional proporcionada pelos serviços regulares de transporte. Entretanto, esse setor é altamente



concentrado: as 10 maiores empresas armadoras controlam cerca de 85% da capacidade global de transporte de contêineres.

Entre essas empresas estão Mediterranean Shipping Company (MSC), A.P. Moller-Maersk Group, CMA CGM, COSCO Shipping, Hapag-Lloyd, Ocean Network Express (ONE), Evergreen Marine, Hyundai Merchant Marine (HMM), Yang Ming Marine Transport Corporation e ZIM Integrated Shipping Services. Essas companhias movimentam bilhões de dólares anualmente. A MSC, por exemplo, possui uma capacidade de frota de aproximadamente 4,57 milhões de TEUs (unidades equivalentes a vinte pés) e uma receita anual estimada em US\$ 28,2 bilhões, enquanto a Maersk, com capacidade de cerca de 4,25 milhões de TEUs, registra uma receita de aproximadamente US\$ 106 bilhões. Já a COSCO Shipping, sediada na China, gera uma receita anual de US\$ 25,9 bilhões e tem um valor de mercado de US\$ 24,8 bilhões.

Para maximizar a eficiência e reduzir custos operacionais, essas companhias formam alianças estratégicas. As principais alianças no mercado atual passaram por mudanças significativas, especialmente após a dissolução da Aliança 2M em 2025. Atualmente, a Gemini Cooperation é composta por Maersk e Hapag-Lloyd, iniciada em fevereiro de 2025, visando alcançar uma confiabilidade de programação superior a 90%. A Ocean Alliance continua operando com CMA CGM, COSCO Shipping, Evergreen e OOCL, enquanto a antiga THE Alliance foi reformulada como Premier Alliance, incluindo Ocean Network Express (ONE), Hyundai Merchant Marine (HMM) e Yang Ming.

Além dessas, a Mediterranean Shipping Company (MSC) optou por operar de forma independente, buscando oferecer conexões diretas entre portos sem participação em alianças formais. Essas mudanças refletem a dinâmica e a constante evolução do mercado de transporte marítimo, permitindo a otimização de rotas, compartilhamento de espaço nos navios e maior eficiência na distribuição de cargas, ao mesmo tempo em que aumentam o poder de negociação dos grandes armadores frente a importadores, exportadores e agentes de carga. Essa concentração de mercado tem gerado preocupações quanto à concorrência e à volatilidade das tarifas de frete, especialmente em períodos de crise logística global (OECD, 2021).

Além disso, os armadores enfrentam desafios significativos, como a necessidade de adaptação a regulamentações ambientais mais rígidas, que exigem investimentos em combustíveis alternativos como gás natural liquefeito (GNL) e hidrogênio verde (IMO, 2023). A digitalização e automação também estão transformando o setor, com a adoção de big data, inteligência artificial e blockchain para melhorar a gestão logística e operacional. Por fim, fatores geopolíticos e crises globais, como a pandemia da COVID-19, têm impactado a



previsibilidade do transporte marítimo, elevando custos e exigindo maior resiliência das empresas do setor (WTO, 2023). Diante dessas mudanças, os armadores precisam se adaptar continuamente para manter sua competitividade e assegurar um transporte marítimo eficiente e sustentável no comércio internacional.

2.4 Agentes de Carga: Função e Relevância na Cadeia Logística

Os agentes de carga desempenham um papel estratégico na cadeia logística global, atuando como intermediários entre exportadores, importadores e transportadores. Sua principal função é coordenar e gerenciar o transporte internacional de mercadorias, garantindo que as operações logísticas sejam eficientes, seguras e em conformidade com as regulamentações internacionais (FIATA, 2022). De acordo com Rodrigue (2020), os agentes de carga oferecem uma série de serviços essenciais, incluindo a reserva de espaço em navios, a consolidação e desconsolidação de cargas, a emissão de documentos de transporte, o gerenciamento de tarifas de frete e a coordenação de processos aduaneiros.

A concentração do mercado de armadores impacta diretamente a atuação dos agentes de carga, uma vez que limita suas opções na negociação de tarifas e condições comerciais. Com poucas empresas controlando a maior parte da capacidade de transporte marítimo, os agentes de carga se veem em uma posição de menor poder de barganha, muitas vezes sujeitos a tarifas voláteis e restrições de espaço em embarcações. Em períodos de alta demanda, essa concentração se traduz em dificuldades para garantir fretes competitivos para seus clientes, impactando diretamente os custos logísticos das cadeias de suprimentos globais (OECD, 2021).

Nesse contexto, os agentes de carga têm buscado alternativas para mitigar os desafios impostos pela concentração do setor marítimo. A digitalização do setor tem impulsionado mudanças significativas, com o uso de plataformas tecnológicas para rastreamento de cargas em tempo real, automação de processos burocráticos e integração de diferentes modais de transporte (DHL, 2023). Além disso, a consolidação de redes logísticas próprias e a ampliação da atuação em modais alternativos, como transporte ferroviário e rodoviário, têm sido estratégias adotadas para minimizar a dependência dos grandes armadores e oferecer maior previsibilidade aos clientes.

No cenário atual, o mercado global de agentes de carga é dominado por grandes empresas multinacionais, como DHL Global Forwarding, Kuehne + Nagel, DB Schenker, DSV Panalpina e Expeditors, que movimentam bilhões de dólares anualmente. Segundo dados da World Bank Logistics Performance Index (2023), as empresas de agenciamento de carga



desempenham um papel crítico na eficiência do comércio internacional, especialmente em mercados emergentes onde a infraestrutura logística ainda apresenta desafios.

Apesar dos avanços tecnológicos, os agentes de carga ainda enfrentam desafios significativos, como oscilações nas tarifas de frete, congestionamentos portuários, regulamentações alfandegárias cada vez mais rigorosas e a necessidade de adaptação às exigências ambientais impostas pela Organização Marítima Internacional (IMO, 2023). Para continuar relevantes, essas empresas precisam investir continuamente em inovação, capacitação profissional e soluções logísticas que ofereçam maior previsibilidade e transparência para seus clientes.

Diante desse cenário, os agentes de carga se consolidam como peças-chave para a fluidez do comércio internacional, assegurando que as operações logísticas ocorram de maneira eficiente e sustentável, mesmo em um ambiente de constantes mudanças e desafios, enquanto enfrentam a crescente concentração dos armadores e seus impactos nas negociações comerciais.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi conduzida segundo uma abordagem bibliográfica, qualitativa e exploratória, conforme os princípios metodológicos descritos por Lakatos e Marconi (2010) e Gil (2008). Essa combinação de métodos foi escolhida por permitir uma análise aprofundada de um tema ainda pouco explorado, mas de grande relevância para o comércio exterior.

A pesquisa bibliográfica consistiu no levantamento e na análise de materiais já publicados, como livros, artigos científicos, relatórios técnicos e publicações institucionais. O objetivo dessa etapa é construir uma base teórica sólida que dê suporte à compreensão do fenômeno estudado: a concentração de mercado entre armadores e seus impactos nos custos logísticos percebidos por agentes de carga.

A abordagem é qualitativa, uma vez que busca compreender percepções, interpretações e experiências dos profissionais que atuam diretamente com armadores no contexto das operações internacionais. Segundo Gil (2008), esse tipo de investigação é especialmente útil quando se pretende examinar a realidade em sua complexidade, considerando aspectos subjetivos que não podem ser quantificados de forma precisa.

Por fim, trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, cujo objetivo é oferecer uma visão inicial sobre um problema pouco estudado. Esse tipo de pesquisa é indicado quando se deseja obter insights, levantar questões relevantes e compreender melhor os fatores envolvidos em determinado fenômeno, conforme apontam Lakatos e Marconi (2010).



Para a coleta de dados empíricos, será realizada entrevista (Apêndice A) com um agente de carga que atua no comércio exterior. O participante foi selecionado com base na sua experiência na área e na disponibilidade para contribuir com a pesquisa. A entrevista seguiu um roteiro de perguntas semiestruturadas, elaborado a partir do referencial teórico e voltado à identificação de percepções sobre as práticas adotadas pelos armadores e os reflexos disso nos custos logísticos. A análise das respostas foi feita por meio de categorias temáticas, com o intuito de identificar padrões e relações significativas entre os dados coletados e o problema de pesquisa.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A entrevista realizada com um profissional atuante há 25 anos no setor de agenciamento de cargas proporcionou uma visão prática e atualizada sobre os impactos da concentração de mercado entre armadores e suas consequências para os custos logísticos no comércio exterior. O respondente atua em todas as rotas internacionais, atendendo tanto importadores quanto exportadores, o que confere amplitude à sua análise e reforça a relevância de sua experiência para a pesquisa.

De acordo com o entrevistado, há cerca de quinze anos o setor marítimo enfrentava prejuízos em função do excesso de oferta de espaço nos navios. Entretanto, com o processo de fusões, aquisições e joint ventures, os armadores passaram a administrar de forma estratégica a relação entre oferta e demanda, regulando a disponibilidade de espaço e, consequentemente, o valor do frete. Esse comportamento confirma a tendência de concentração e coordenação oligopolística apontada por Heaver (2013) e Notteboom e Rodrigue (2021), que destacam o controle exercido pelos grandes grupos sobre a capacidade global e a formação de tarifas.

A percepção de que “fretes são commodity e ficam bem nivelados entre os armadores” reforça a perda de poder de barganha por parte dos agentes de carga, conforme discutido por Tirole (1988) e Motta (2004), para quem a interdependência entre poucos players reduz a competição e limita a flexibilidade comercial. O entrevistado ainda relata que houve perda de flexibilidade nas negociações e disponibilidade de espaço nos navios em comparação com dez anos atrás, o que está em consonância com os efeitos típicos de mercados oligopolizados descritos por Cournot (1838) e Bain (1956).

Em relação aos custos logísticos, o profissional apontou que a prática de blank sailings — cancelamentos programados de viagens — tem sido utilizada como mecanismo para



restringir a oferta e manter os fretes em patamares elevados. Essa observação se alinha à explicação de Stopford (2009) sobre a sensibilidade do frete marítimo à lei da oferta e da procura, e à análise da OECD (2021), que destaca o risco de práticas coordenadas entre grandes armadores, afetando diretamente os custos operacionais das empresas intermediárias.

Além do aumento do frete, o entrevistado relatou impactos em outros custos logísticos, como demurrage, detention e estadias de caminhões, em função de gargalos portuários e atrasos operacionais. Tais fatores estão em sintonia com os estudos de Rodrigue (2020), que associa a eficiência portuária à competitividade logística, e com Haralambides (2019), que ressalta como a falta de infraestrutura adequada intensifica custos indiretos.

Outro ponto relevante foi a constatação de que as plataformas digitais implementadas após a pandemia transformaram a comunicação com os armadores, tornando os processos mais automatizados, porém menos personalizados. Embora a digitalização traga ganhos de eficiência, conforme observado pela DHL (2023), o entrevistado destaca a importância do relacionamento interpessoal na fidelização de clientes, o que demonstra que a tecnologia, sozinha, não elimina os desafios de intermediação num mercado concentrado.

Quanto às estratégias de adaptação, o agente de carga afirmou que sua empresa tem buscado mitigar os efeitos da concentração com um portfólio integrado (*“One Stop Shopping”*), oferecendo todos os produtos logísticos de forma centralizada. Essa estratégia está alinhada à proposta de diversificação e ampliação de serviços citada por Rodrigue (2020) e FIATA (2022), que recomendam a integração multimodal e o uso de soluções completas como forma de aumentar a resiliência frente à concentração dos armadores.

O entrevistado também ressaltou que o papel do agente de carga continua essencial, especialmente para atender pequenos e médios exportadores e importadores — um público muitas vezes negligenciado pelos grandes armadores. Essa observação reforça a relevância social e operacional desses intermediários no comércio internacional, conforme apontado por Notteboom e Rodrigue (2021), que reconhecem o papel dos agentes como equilibradores do sistema logístico global.

Por fim, em relação às perspectivas futuras, o participante destacou a necessidade de apoio regulatório — mencionando o papel da ANTAQ no combate a cobranças abusivas — e de investimentos em infraestrutura portuária e aeroportuária. Essa posição converge com as recomendações de organismos internacionais como a UNCTAD (2022) e a WTO (2023), que enfatizam a importância de políticas públicas para garantir maior equilíbrio competitivo e eficiência logística.



Em síntese, os resultados da entrevista confirmam as tendências apresentadas no referencial teórico: o mercado de transporte marítimo é cada vez mais concentrado, o poder de negociação dos agentes de carga é reduzido e os custos logísticos se mantêm voláteis devido à manipulação da oferta de espaço e às restrições operacionais. Contudo, também evidenciam que a inovação, a diversificação de serviços e a atuação estratégica dos agentes permanecem como caminhos viáveis para enfrentar os desafios de um mercado dominado por grandes armadores e assegurar a continuidade competitiva no comércio exterior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar os impactos da concentração de mercado no setor de armadores sobre os custos logísticos no comércio exterior, sob a perspectiva dos agentes de carga. A pesquisa bibliográfica e a entrevista realizada com um profissional experiente no setor permitiram compreender de forma prática e teórica como o fenômeno da concentração tem modificado as dinâmicas competitivas e operacionais do transporte marítimo global.

Verificou-se que o setor de transporte marítimo de contêineres, historicamente competitivo, passou nas últimas décadas por um processo de intensa consolidação, marcado por fusões, aquisições e formação de alianças estratégicas entre grandes armadores. Esse movimento resultou em um oligopólio global, em que poucas empresas controlam a maior parte da capacidade de transporte. Tal cenário reflete diretamente na redução do poder de negociação dos agentes de carga, que enfrentam limitações na obtenção de fretes competitivos e maior dependência das condições impostas pelos armadores.

Os resultados evidenciaram ainda que a volatilidade dos fretes, agravada por práticas como os *blank sailings* e pela manipulação da oferta de espaço, influencia não apenas os custos diretos do transporte marítimo, mas também custos logísticos complementares, como *demurrage*, *detention* e estadias de caminhões. Essa realidade confirma a literatura de autores como Stopford (2009) e Notteboom e Rodrigue (2021), que relacionam a concentração de mercado à perda de flexibilidade operacional e ao aumento dos custos para toda a cadeia de suprimentos.

Em contrapartida, observou-se que os agentes de carga têm buscado estratégias adaptativas para manter sua competitividade, como a diversificação de serviços logísticos, a digitalização de processos e o fortalecimento de parcerias regionais. Tais medidas estão em consonância com as recomendações de Rodrigue (2020) e FIATA (2022), que apontam a



inovação e a integração multimodal como caminhos para enfrentar os desafios impostos pela concentração dos armadores.

A pesquisa também evidenciou o papel essencial dos agentes de carga na democratização do comércio internacional, especialmente no atendimento a pequenos e médios exportadores e importadores que carecem de acesso direto aos grandes armadores. Esse papel social e econômico reforça a importância de políticas públicas e regulatórias voltadas ao equilíbrio competitivo e à transparência nas tarifas marítimas, como as iniciativas conduzidas pela ANTAQ (Agência Nacional de Transportes Aquaviários).

Conclui-se, portanto, que a concentração de mercado entre os armadores gera impactos significativos sobre os custos logísticos e a competitividade do comércio exterior, exigindo dos agentes de carga constante adaptação, inovação e fortalecimento de suas capacidades estratégicas. A manutenção de um ambiente competitivo saudável depende não apenas da atuação das empresas, mas também de um marco regulatório eficaz e de investimentos em infraestrutura logística, capazes de garantir previsibilidade, eficiência e sustentabilidade ao comércio internacional.

Por fim, recomenda-se que estudos futuros ampliem a análise, incorporando diferentes perspectivas regionais e setoriais, bem como uma avaliação quantitativa dos custos logísticos ao longo do tempo, permitindo medir com maior precisão a influência da concentração dos armadores sobre os preços e a eficiência das cadeias globais de suprimentos.

6 REFERÊNCIAS

- BAIN, Joe S. Barriers to New Competition. Cambridge: Harvard University Press, 1956.
- COURNOT, Antoine Augustin. Research into the mathematical principles of the theory of wealth. London: Macmillan, 1838.
- DHL. Logistics trend radar 2023. Bonn: DHL, 2023. Disponível em: <https://www.dhl.com/global-en/home/insights-and-innovation/insights/logistics-trend-radar.html>. Acesso em: 15 mar. 2025.
- ECONOMIA UOL. Comércio global bateu recorde de US\$ 33 trilhões em 2024, mostra Unctad. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2025/03/14/comercio-global-bateu-recorde-de-us-33-trilhoes-em-2024-mostra-unctad.htm>. Acesso em: 15 mar. 2025.
- FIATA. About freight forwarders. 2022. Disponível em: <https://fiata.org/who-we-are/freight-forwarders.html>. Acesso em: 15 mar. 2025.
- GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.



HARALAMBIDES, Hercules. Global maritime transport and logistics: an overview. Research in Transportation Business & Management, v. 30, p. 100378, 2019.

IMO. Greenhouse gas emissions strategy. International Maritime Organization, 2023. Disponível em: <https://www.imo.org/en/MediaCentre/PressBriefings/pages/06-IMO-GHG-strategy.aspx>. Acesso em: 15 mar. 2025.

HEAVER, Trevor D. The evolution and challenges of ocean container transport. Maritime Policy & Management, v. 40, n. 8, p. 709–725, 2013.

HECKSCHER, Eli; OHLIN, Bertil. Heckscher-Ohlin Trade Theory. Cambridge: MIT Press, 1933.

KRUGMAN, Paul. Increasing Returns, Monopolistic Competition, and International Trade. Journal of International Economics, v. 9, n. 4, p. 469–479, 1991.

KRUGMAN, Paul; OBSTFELD, Maurice. International Economics: Theory and Policy. 11. ed. Boston: Pearson, 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARSHALL, Alfred. Principles of economics. 8. ed. London: Macmillan, 1890.

MOTTA, Massimo. Competition policy: theory and practice. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.

NASH, John. Non-cooperative games. Annals of Mathematics, v. 54, n. 2, p. 286–295, 1950.

NOTTEBOOM, Theo; RODRIGUE, Jean-Paul. Port economics, management and policy. Antwerp: Routledge, 2021.

OECD. Competition issues in liner shipping. Paris, 2021. Disponível em: <https://www.oecd.org/daf/competition/competition-issues-in-liner-shipping.htm>. Acesso em: 15 mar. 2025.

RICARDO, David. On the Principles of Political Economy and Taxation. London: John Murray, 1817.

RODRIGUE, Jean-Paul. The geography of transport systems. 5. ed. New York: Routledge, 2020.

SILVA OLIVEIRA, Felipe; DOS SANTOS LUCIANO, Letícia; FURIGO DE SOUZA, Mirella; OLIVEIRA, Margibel Adriana de. Transporte marítimo internacional de cargas: um mercado oligopolizado. Revista Científica Acerkte, v. 3, n. 11, p. e311165, 2023. DOI: 10.47820/acerkte.v3i11.165. Acesso em: 15 mar. 2025.

SMITH, Adam. A riqueza das nações. São Paulo: Abril Cultural, 1776.



STIGLITZ, Joseph E. People, Power, and Profits: Progressive Capitalism for an Age of Discontent. New York: W. W. Norton & Company, 2018.

STOPFORD, Martin. Maritime economics. 3. ed. London: Routledge, 2009.

TIROLE, Jean. The theory of industrial organization. Cambridge: MIT Press, 1988.

UN TRADE & DEVELOPMENT. Unctad: Global trade hits record \$33 trillion in 2024, driven by services and developing economies. Switzerland, 2025. Disponível em: <https://unctad.org/news/global-trade-hits-record-33-trillion-2024-driven-services-and-developing-economies>. Acesso em: 15 mar. 2025.

WTO. World trade report 2023. Geneva: World Trade Organization, 2023. Disponível em: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr2023_e.htm. Acesso em: 15 mar. 2025.

APÊNDICE A — Questionário Aplicado

1. Perfil do Entrevistado

- Há quanto tempo você atua no setor de agenciamento de cargas?
- Quais são os principais mercados/rotas em que você trabalha?
- Você atende mais importadores, exportadores ou ambos?

2. Percepção da Concentração de Mercado

- Como você percebe a concentração atual entre os principais armadores?
- Nos últimos anos, quais mudanças mais impactaram sua atuação (ex.: fusões, alianças estratégicas, redução de concorrentes)?
- Você acredita que essa concentração trouxe algum benefício ou apenas desafios para os agentes de carga?

3. Impactos nos Custos Logísticos

- De que forma a concentração dos armadores tem influenciado os custos de frete?
- Além do frete, quais outros custos logísticos você percebe que foram impactados (armazenagem, prazos, taxas adicionais etc.)?
- Você notou maior instabilidade ou previsibilidade nas tarifas após essa concentração?

4. Negociação e Poder de Barganha



- Como essa concentração afetou sua capacidade de negociação com os armadores?
- Em sua experiência, houve perda de flexibilidade na oferta de serviços (ex.: disponibilidade de espaço, prazos, rotas)?
- Em quais situações você sente que os agentes de carga ainda conseguem ter poder de barganha?

5. Estratégias de Adaptação

- Que estratégias sua empresa tem adotado para mitigar os impactos dessa concentração (ex.: diversificação de modais, parcerias regionais, uso de tecnologia)?
- A digitalização e automação têm ajudado a reduzir a dependência dos grandes armadores? Como?
- Na sua visão, que alternativas podem ajudar os agentes de carga a manter a competitividade nesse cenário?

6. Perspectivas Futuras – resultado esperado – entender desafios e alternativas dos agentes.

- Quais tendências você enxerga para o setor marítimo e o papel dos agentes de carga nos próximos anos?
- Que medidas regulatórias ou políticas públicas poderiam ajudar a equilibrar esse mercado?
- O que poderia melhorar a relação entre agentes de carga e armadores?
- Você acha que as atuais tensões internacionais podem influenciar o cenário atual/futuro?

Fonte: Autor (2025)