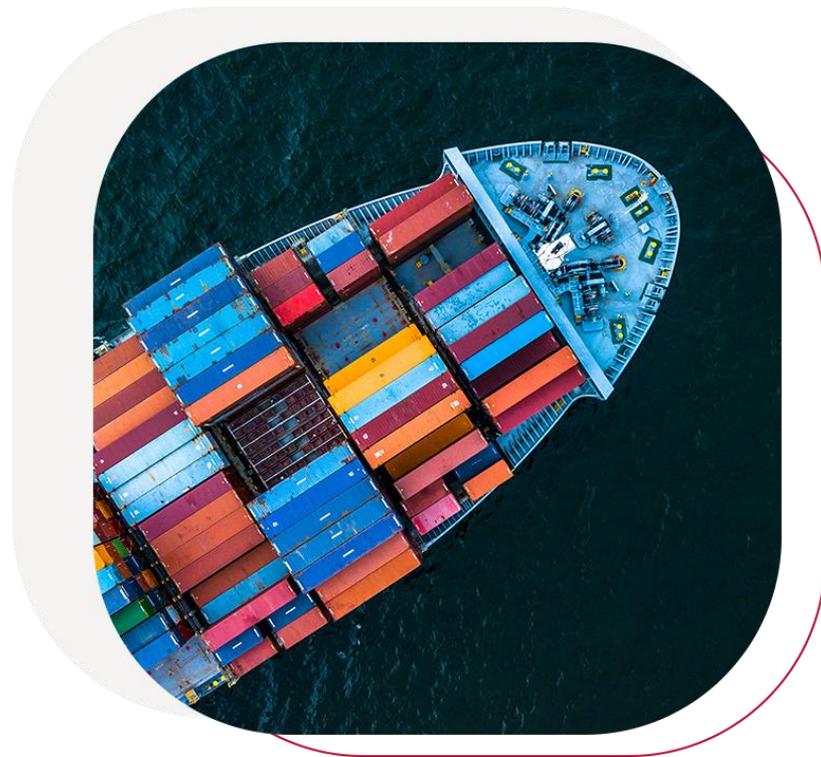




Panorama Setorial Logística

Introdução



SOBRE ESTE MATERIAL

O estudo **Panorama Setorial Logística** tem o objetivo de oferecer aos gestores de empresas do setor uma visão geral das perspectivas e desafios no horizonte próximo, sob o ponto de vista da gestão de pessoas. O material traz uma análise e alerta sobre como os profissionais podem impactar o resultado das companhias.

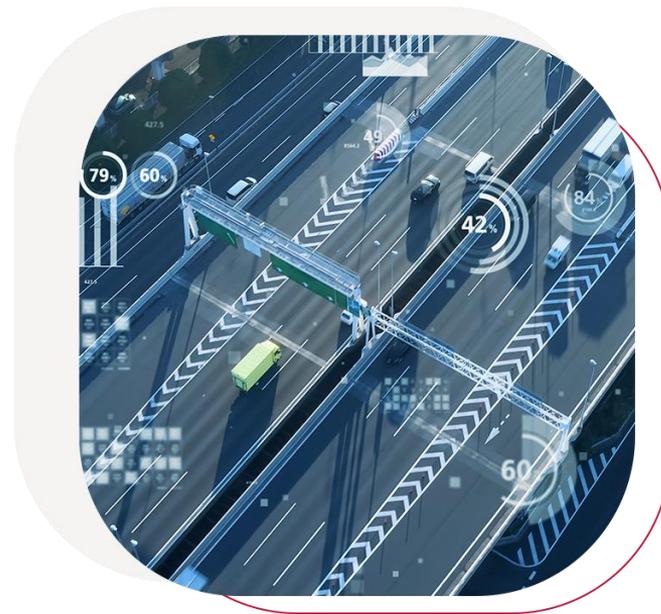
O quadro descrito neste **Panorama** se baseia, ao mesmo tempo, em dados de fontes públicas e em pesquisas da Robert Half.

A Robert Half entende que seu papel no mercado vai além da contratação ou alocação de profissionais nos projetos dos seus clientes. Parte de seu diferencial está justamente em promover conteúdos de qualidade, de modo a subsidiar a tomada de decisão de gestores e líderes dos mais diversos setores.

A finalidade deste **Panorama**, portanto, é também apresentar aos gestores um quadro amplo do setor de Logística, de modo a conectar as realidades do mercado às questões das empresas no âmbito da gestão de talentos.



Contexto específico do setor econômico



O CENÁRIO MACRO

O setor de logística, no Brasil e no mundo, está em transformação. A mudança de hábitos dos consumidores, com a explosão do e-commerce, alterou fortemente o modo de operar do varejo, e por consequência sua logística – criando, como uma de suas consequências, um grande aumento na demanda por galpões logísticos e por operadores de last mile (última milha). O agronegócio, que cresce consistentemente, exerce uma pressão de demanda constante sobre o setor. A indústria de transformação tem perdido participação entre os clientes, mas a indústria extrativista segue crescendo e gerando demanda.

Ao mesmo tempo, megatendências como a internet das coisas, o blockchain e a inteligência artificial sinalizam mudanças disruptivas nesse setor, no qual a busca por eficiência e redução de custos é uma constante.



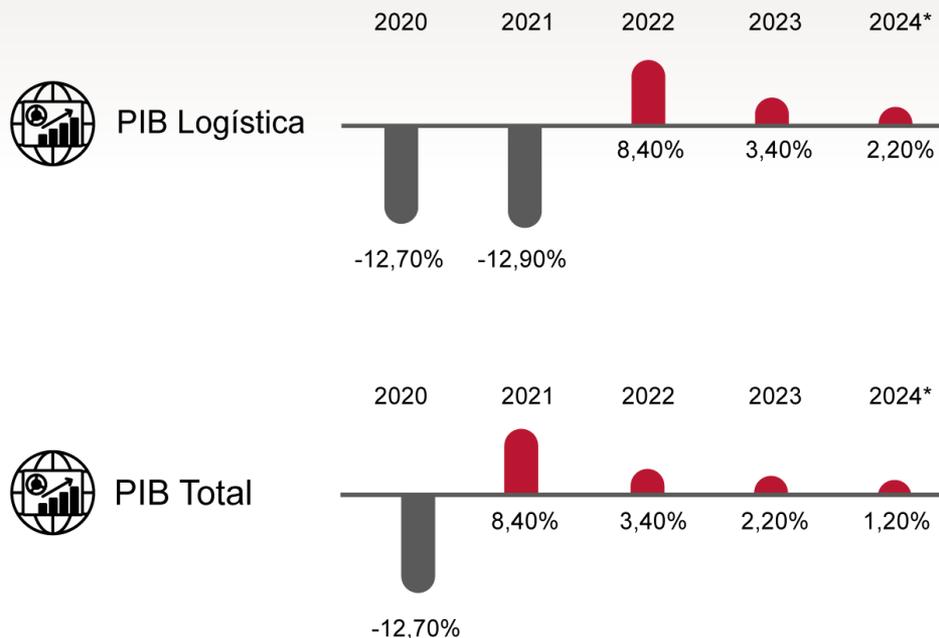
O CENÁRIO MACRO

Para complexificar ainda mais o ambiente da logística, como efeito da crise climática, governos e clientes vêm demandando soluções de transporte com menor emissão de carbono – quando não carbono-zero –, o que deve influenciar significativamente a composição das frotas e a proporção entre os modais nos próximos anos. No Brasil, um país notoriamente dependente da malha rodoviária, empresas privadas vêm investindo nos modais ferroviário e hidroviário, em busca de uma redução do custo logístico do país, que foi calculado em 13,7% do PIB, índice muito superior ao de países desenvolvidos, que costuma ficar entre 7% e 8% do PIB [1].



O SETOR DE LOGÍSTICA EM NÚMEROS

O PIB do setor logístico sofreu uma queda no primeiro ano da pandemia, mas desde então se recuperou e cresceu acima do PIB total do país:



Fontes: IBGE/PRX Advisors.
*Estimativa.

COMPETITIVIDADE

O Brasil tem ganhado pontos no LPI (Logistic Performance Index) nos últimos anos, mas ainda se encontra em 51º lugar no mundo

	2018	2023	Variação
LPI Geral	3	3,2	+7%
Desembarço aduaneiro	2,4	2,9	+20,3%
Infraestrutura	2,9	3,2	+9,2%
Embarque internacional	2	2,9	+0,7%
Serviços logísticos internos	3,1	3,3	+6,8%
Monitoramento e rastreamento	3,1	3,2	+2,9%
Pontualidade das operações	3,51	3,5	-0,3%

Fonte: WEF - Elaboração: PRX Advisors

**A demanda por galpões logísticos cresce.
Taxa de vacância mostra absorção
eficiente dos ativos**

Estoque 2023 (m2): 26,1 milhões (A e AA) ano 2023

 **+12,3%**

Vacância em 2023 (m2): 10% (A e AA)

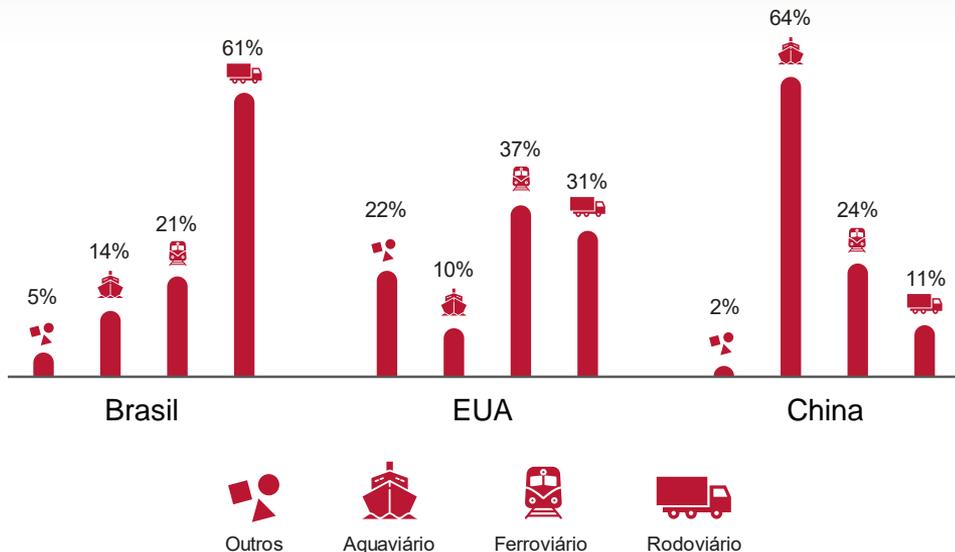
 **-1 p.p.**

Fonte: Colliers Internacional (Brasil) - Elaboração: PRX Advisors

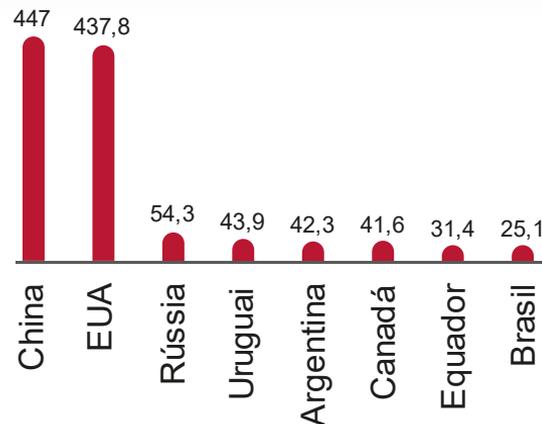
DESEQUILÍBRIO NA MATRIZ

A matriz de transporte no Brasil tem altíssima concentração no modal rodoviário, quando comparada com outros países de grandes dimensões. Apesar disso, a qualidade da malha deixa a desejar – e um dos indicadores dessa carência é a baixa densidade de rodovias pavimentadas. Esse é um dos fatores que compõem o chamado “custo Brasil”.

Comparativo da matriz de transporte por país



Densidade da malha rodoviária pavimentada (Km/1.000 km²).



Fonte: WEF - Elaboração: PRX Advisors

O que ficar de olho?



MODAIS ALTERNATIVOS

A competição por vantagens logísticas – sejam elas de custo ou de agilidade – está levando a iniciativa privada e entes públicos a apostarem em investimentos para a diversificação de modais. O Ministério de Portos e Aeroportos anunciou em março que irá conceder à iniciativa privada 35 projetos no segmento de portos, totalizando investimentos de R\$ 14,5 bilhões – além dos R\$ 41 bilhões já atualmente em fase de investimento em Terminais de Uso Privado (TUPs). E o novo PAC do governo federal prevê investir R\$ 349 bilhões no eixo “transporte eficiente e sustentável”, que reúne os investimentos em rodovias, ferrovias, portos, aeroportos e hidrovias em todos os estados do Brasil a fim de reduzir os custos da produção nacional para o mercado interno e elevar a competitividade do Brasil no exterior.

O investimento nesses modais deve aquecer a demanda por profissionais com conhecimentos específicos, que são escassos no mercado.

NA LINHA DE FRENTE DOS RECURSOS HUMANOS - TECNOLOGIA

O avanço da tecnologia impacta todos os setores da economia, mas o setor da logística é um dos que prometem viver as maiores disrupções nos próximos anos. Se a digitalização trouxe uma série de novas ferramentas para rastreamento, roteirização e otimização de viagens — as novidades dos próximos anos prometem ser ainda mais dramáticas, com veículos de direção autônoma ou remota, uso de drones e robôs, não somente como veículos, mas também na automação de atividades como armazéns e guindastes. Além da internet das coisas, a inteligência artificial promete revolucionar a gestão das frotas. E o blockchain deve mudar os processos de documentação e rastreabilidade. Como consequência, a intimidade com tecnologia deve se tornar cada vez mais um pré-requisito para mais funções.

NA LINHA DE FRENTE DOS RECURSOS HUMANOS

Em um país continental como o Brasil, a logística tem imensos desafios, cobrindo longas distâncias por estradas, ferrovias, via marítima ou fluvial. Mas um dos principais problemas que as empresas enfrentam está justamente na chamada “última milha”, o trecho final que conecta a entrega ao comprador final, seja ele pessoa física ou jurídica, partindo do estoque mais próximo. A explosão do e-commerce fez mudar os hábitos dos compradores, elevando as expectativas sobre prazo de entrega, rastreabilidade e comunicação proativa sobre o status das cargas. Isso se somou às dificuldades específicas do país – problemas de trânsito e restrições de horários de circulação, más condições das vias, risco de roubo de carga, entre outros.

Uma grande demanda – desde operadoras de e-commerce até redes de material de construção – tem sido por profissionais para a roteirização dessa última milha. Uma procura que existe para vagas permanentes e, em função da sazonalidade, também para projetos, em períodos como Natal e Black Friday, entre outros.

A DEMANDA DOS GALPÕES

Um dos efeitos do investimento privado em melhorias logísticas no país foi a multiplicação de galpões logísticos, cujo inventário, em metros quadrados, cresceu 167% em dez anos – sendo 13% apenas no último ano. São hoje 23,2 milhões de m² construídos (nível A e AA). Apesar do aumento das instalações disponíveis, as taxas de vacância seguem baixas e o preço médio do m² para esse tipo de imóvel continua aumentando, o que significa que ainda há demanda e haverá mais crescimento.

A operação dos galpões também vem ganhando complexidade, em função de automação e da demanda cada vez maior por eficiência e redução de custos operacionais.

Para o mercado de logística, isso significa também uma demanda por profissionais como Gerentes de Armazém, Gerentes de Operações, *Business Development Managers* e *Business Development Executives*.

MERCADO EM EXPANSÃO

Os galpões se multiplicam no entorno das grandes cidades

Inventário existente: **25,4 milhões m²**

Taxa de vacância: **10%**

Preço médio locação: **R\$ 23,7/ m²**

Fonte: Colliers Internacional (Brasil) - Elaboração: PRX Advisors

QUEM ESTÁ CONTRATANDO

Para vagas permanentes, há uma demanda crescente vinda de novos entrantes no mercado logístico. São concessionários de novos portos privados e públicos, vagas vindas da ampliação da malha ferroviária para atender a agricultura no Centro-Oeste e na região do Matopiba (Mato Grosso, Tocantins, Piauí e Bahia), assim como vagas em empresas de agronegócio que montam suas próprias áreas de logística. Em Santa Catarina, em função de importação e exportação nos portos, e no Rio de Janeiro para o setor de óleo e gás e para os novos terminais portuários. Em variados pontos do país, também há demanda para trabalho com hidrovias.

Para vagas por projeto, a demanda acontece ao longo de toda a cadeia, em função principalmente da mudança no cenário da logística para o consumidor final. Com a demanda por maior agilidade e constante atualização de processos, muitos profissionais têm sido requisitados para implementação de novos sistemas e processos, assim como para o atendimento de demandas sazonais.

INDÚSTRIAS QUE MAIS DEMANDAM PROFISSIONAIS DE LOGÍSTICA

Alimentos

Automotiva

Bens de capital

Farmacêuticas

Logística

Química

Tecnologia

Varejo

A TENDÊNCIA DAS SOLUÇÕES POR PROJETO

Diversas mudanças no contexto das empresas logísticas levaram a um aumento da demanda de profissionais para projetos pontuais, principalmente gerentes de projeto, analistas de logística e de indicadores. Entre as principais demandas deste tipo, é possível identificar:

- ▶ PMOs para processos de fusões e aquisições. Nesses casos, os profissionais devem atuar para integrar sistemas, identificar redundâncias em equipes, rever processos, promover sinergias e produzir ganhos de agilidade. São tarefas pontuais, relacionadas especificamente ao momento de integração entre empresas e que não demandam um acompanhamento posterior tão apurado.
- ▶ Projetos para otimização de malha, que podem ter caráter temporário. São demandas que, em boa parte dos casos, são solucionadas mediante única intervenção, não exigindo acompanhamento posterior de um profissional dedicado.



A TENDÊNCIA DAS SOLUÇÕES POR PROJETO



- ▶ Projetos para mapear processos, com o objetivo de reduzir custos ou melhorar a eficiência.
- ▶ Estruturas terceirizadas para absorver aumentos pontuais de demanda em setores como *customer service*, e para atender áreas com alto *turnover*, nas quais a empresa, muitas vezes, tem dificuldade para repor a tempo sem prejudicar o ritmo dos negócios.
- ▶ Demandas pontuais de controle de estoque e inventário, por exemplo, para contagens e auditorias.
- ▶ Recursos adicionais para a operação e *backoffice* durante períodos de demanda sazonal. Por exemplo, em safras do Agronegócio ou em datas relevantes para o Varejo, como *Black Friday*, Natal e Dia das Mães.
- ▶ Processos de compras, gestão de Capex e negociações para projetos que envolvem a malha ferroviária ou aquaviária.

PROFISSIONAIS MAIS PROCURADOS

As mudanças no perfil do setor fazem com que algumas posições tenham grande demanda, em função do imenso número de vagas abertas. É o caso de Analista Logístico para trabalhar com a chamada last mile, roteirizando veículos urbanos de carga, por exemplo. O mesmo acontece com Gerentes de Operações para e-commerce e armazéns logísticos.

Aquaviário	Ferroviário	Rodoviário	Last Mile	Logtechs	Operador Logístico	E-Commerce
Gerente de Pricing	Gerente de Operações	Gerente de Operações	Analista Logístico (Roteirização)	Engenheiro / Desenvolvedor de Firmware	Gerente de Armazém	Gerente de Operações
Gerente de Customer Service	Gerente de Engenharia Ferroviária	Gerente de Filial		Engenheiro / Desenvolvedor de Software	Business Development Manager	Gerente de Logística / Omnichannel
Trade Lane Manager	Coordenador de Engenharia Ferroviária	Analista Logístico		Arquiteto de Soluções	Gerente de Operações	Engenheiro Logístico
Gerente Comercial	Coordenador de Manutenção	Analista de Transporte		Scrum Master		Gerente de CD/ Warehouse
Executivo de Vendas	Gerente de Manutenção	Coordenador de Transportes		Product Owner		
	Gerente de EHS	Gerente de Transportes		Gerente de Projetos		
	Coordenador de EHS					
	Engenheiro/ Desenvolvedor de Firmware					

CARACTERÍSTICAS MAIS BUSCADAS

Visão de cadeia integrada ou, ao menos, experiência com diferentes modais, são características que os clientes buscam, principalmente para nível gerencial, mas desejam em todos os níveis.

Características que são procuradas, mas frequentemente não são atendidas pelos candidatos, são conhecimento de inglês e de tecnologia, pré-requisitos cada vez mais necessários em todos os mercados. Visão de inovação e de novos negócios também são talentos muito procurados.

Soft skills

A maior demanda tem sido por profissionais com visão holística do negócio, com capacidade de pensar na cadeia logística da origem até a última milha. Profissionais com capacidade de pensar em soluções alternativas e não se limitar a seguir procedimentos padronizados.

- Liderança
- Comunicação
- Resiliência
- Senso de dono
- Perfil *hands on*
- Proatividade
- Disrupção

Hard skills

- Inglês avançado
- Graduação completa
- Bagagem em diferentes modais e logística integrada
- Conhecimentos em tecnologia (TMS, WMS, ERP, RPA, AI/ML)

TABELA SALARIAL

Salários médios (em Reais) no setor de Logística, extraídos de entrevistas e conhecimento de mercado dos consultores da Robert Half:

Liderança Executiva	Modal	25	50	75
Diretor de Operações	Aéreo	30.000	35.000	40.000
Diretor de Operações	Operador logístico	25.000	30.000	35.000
Gerente de Armazém	Operador logístico	10.000	14.000	18.000
Gerente de Engenharia	Ferrovário	18.000	22.000	26.000
Gerente de Operações	Ferrovário	18.000	22.000	25.000
Gerente de Manutenção	Ferrovário	18.000	22.000	26.000
Gerente de Pricing	Aquaviário	15.000	19.000	25.000
Gerente Comercial	Aquaviário	15.000	20.000	25.000
Gerente de Customer Service	Aquaviário	15.000	18.000	22.000
Gerente de Logística	Rodoviário	14.000	15.500	18.000
Gerente de Operações	Rodoviário	12.000	16.000	20.000
Gerente de Engenharia	Rodoviário	12.000	16.000	20.000
Gerente de Manutenção	Rodoviário	12.000	15.000	18.000
Gerente de Transportes	Rodoviário	11.500	13.000	15.000

Especialistas	Modal	25	50	75
Coordenador de Engenharia	Ferrovário	16.000	18.000	23.000
Coordenador de Operações	Ferrovário	14.000	17.000	19.000
Coordenador de Manutenção	Ferrovário	14.000	17.000	20.000
Analista de Compras Sr.	Ferrovário	8.000	9.000	10.000
Analista de Compras Pleno	Ferrovário	5.000	5.500	6.500
Analista de Compras Jr.	Ferrovário	3.000	3.300	3.500
Trade Lane Manager	Aquaviário	15.000	18.000	23.000
Executivo de Vendas	Aquaviário	9.000	12.000	15.000
Coordenador de Engenharia	Rodoviário	10.000	13.000	16.000
Coordenador de Manutenção	Rodoviário	10.000	12.000	14.000
Coordenador de Operações	Rodoviário	8.000	12.000	15.000
Analista de Compras Sr.	Rodoviário	8.000	9.000	10.000
Analista de Compras Pleno	Rodoviário	5.000	5.500	6.500
Analista de Compras Jr.	Rodoviário	3.000	3.300	3.500
Analista de Logística PI	Rodoviário	4.000	4.200	4.500
Analista de Logística Jr.	Rodoviário	3.000	3.500	3.800
Assistente de Logística	Rodoviário	2.200	2.500	2.800
Auxiliar de Logística	Rodoviário	1.500	1.700	1.800

A Robert Half



SOLUÇÕES ROBERT HALF

A Robert Half oferece uma gama de soluções que podem atender a todas as questões relacionadas a gestão de talentos na sua empresa

Recrutamento e Seleção:

Fortaleça a sua empresa no longo prazo, contratando profissionais ou equipes por prazo indeterminado.

Executive Search

Para as organizações que entendem que um processo robusto pode ter um impacto significativo nos rumos da organização. Fazemos um processo tailor made para busca, avaliação, recrutamento de profissionais-chave.

Projetos especializados:

Alocação de profissionais para:

- Implementação de ERP
- Suporte às áreas de tesouraria, tributária e contábil
- Auditoria
- Atendimento ao cliente
- Tecnologia
- Área jurídica

Staff Loan: Processo no qual alocamos profissionais capacitados a realizar rotinas corporativas transacionais nas áreas de finanças, contabilidade, fiscal, auditoria e tecnologia.

Management Resources:

Alocamos profissionais especializados para áreas de liderança estratégica corporativa.

Consultoria

Apodemos oferecer um profundo conhecimento em consultoria, insights objetivos e colaboração que ajudam empresas a enfrentar desafios e aproveitar oportunidades.

Soluções Gerenciadas:

Por meio da Protiviti, empresa do grupo Robert Half, podemos formar equipes de alto rendimento e performance que podem se adaptar para atender e dar consultoria a todas as necessidades e metas do seu negócio.

SOLUÇÕES ROBERT HALF

A Robert Half oferece soluções em talentos por meio de diferentes serviços para as empresas do setor de Saúde.

Conte com a experiência dos consultores especializados no mercado de saúde e os diferenciais da Robert Half:



Comunicação: nossa forma de trabalhar, ferramentas e tecnologia próprias nos permite ter um contato constante com nossos clientes e candidatos para deixá-los informados de cada etapa do processo de recrutamento.



Opções: nossa rede de contatos de cada consultor permite que se tenha acesso a uma vasta quantidade de profissionais em todo território nacional permitindo que os nossos clientes tenham a opção de fazer uma boa escolha dentre os profissionais apresentados.



Acerto: trabalhamos sem exclusividade, portanto apresentaremos os profissionais mais adequados para as necessidades de nossos clientes.



Velocidade: a decisão sobre a escolha dos candidatos que são apresentados aos nossos clientes é feita mediante uma decisão colegiada, onde diversos consultores discutem e propõem os melhores profissionais para aquela oportunidade. Em vista disso, conseguimos apresentar candidatos muito rapidamente pois é um grande time trabalhando para cada posição ou projeto.

SOLUÇÕES ROBERT HALF

É a primeira e maior empresa de recrutamento especializado no mundo. Fundada em 1948, a empresa opera no Brasil selecionando profissionais permanentes e para projetos especializados nas áreas de finanças, contabilidade, mercado financeiro, seguros, engenharia, tecnologia, jurídico, recursos humanos, marketing e vendas e cargos de alta gestão.

Com presença global e atuação América do Norte, Europa, Ásia, América do Sul e Oceania, a Robert Half aparece em listas das empresas mais admiradas do mundo e é reconhecida, também, por seu compromisso de promover a igualdade e proporcionar uma cultura que apoia a diversidade.



Informações adicionais



ESCRITÓRIOS NO BRASIL

BELO HORIZONTE

Rua dos Inconfidentes, 911 - 9º andar,
Sala 902 - Savassi
CEP 30140-120
+55 31 3194-0100

CAMPINAS

Rodovia Anhanguera, Km 90
Piso Térreo, Bloco D, Cond. Swiss Park Office
Swiss Park
CEP 13049-253
+55 19 2514-8100

CURITIBA

Rua Comendador Araújo, 499
10º andar - Batel
CEP 80420-000
+55 41 2106 6903

FLORIANÓPOLIS

Rod. Admar Gonzaga, 440 - Itacorubi
CEP 88034-000
+55 (48) 3036-1176

PORTO ALEGRE

Av. Carlos Gomes, 222 - 8º andar - Boa Vista
CEP 90480-000
+55 51 4560-5604

RECIFE

Av. Antonio de Góes, 60 - Pina
CEP 51010-000
+55 81 2122-3028

RIO DE JANEIRO

Praia de Botafogo, 228 - 5º andar
Botafogo
CEP 22250-040
+55 21 3523-0100

SÃO BERNARDO DO CAMPO

Av. José Versolato, 101, Torre A - 12º andar
Centro
CEP 09750-730
+55 11 4096-0160

SÃO PAULO

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1184
– 11º andar
Vila Olímpia
CEP 04548-004
+55 11 3382-0100



www.roberthalf.com.br

