



Panorama Setorial Logística 2025



*Ouçá os dados mais
relevantes do estudo*



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.



[English version available here](#)

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 lastmile (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 inteligência artificial e blockchain 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.



O setor da logística em números

Investimentos em Transporte e Logística

R\$ 34,3 bi	R\$ 54,3 bi	R\$ 63 bi
2022	2023	2024

Fonte: Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústrias de Base (ABDIB)

No âmbito da geração de emprego, o setor lidera a demanda por profissionais no país, segundo o Mapa do Trabalho Industrial, estudo realizado pelo Observatório Nacional da Indústria (ONI) da Confederação Nacional da Indústria (CNI). Entre 2025 e 2027, a expectativa é que a área ofereça cerca de quatro milhões de vagas de emprego.

Em que ficar
de olho?



Transformação do setor portuário

O Governo Federal, buscando tornar o setor portuário de forma cada vez mais competitivo e sustentável, anunciou que até 2026 estão previstos R\$ 22,85 bilhões em investimentos em 42 empreendimentos do setor. Em 2024, o Ministério de Portos e Aeroportos realizou oito leilões, atraindo investimentos superiores a R\$ 3,74 bilhões. Para 2025, estão previstos 21 arrendamentos e uma concessão, que somarão R\$ 19,85 bilhões. O novo superterminal de contêineres será construído no Porto de Santos, em São Paulo. Para 2026, a previsão é de cerca de R\$ 3,10 bilhões investidos em 21 empreendimentos. 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.

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. A inteligência artificial já está revolucionando todas as etapas do segmento ferroviário, enquanto o blockchain está mudando os processos de documentação e rastreabilidade. Como consequência, a expertise em 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 como Gerentes ou Coordenadores de Operações capazes de garantir a eficiência operacional e de custos as companhias. É uma procura que existe para vagas permanentes e, em função da sazonalidade, também para projetos, em períodos como Natal e Black Friday, entre outros. Para estes profissionais, é esperado o conhecimento em ferramentas como WMS (Sistema de Gerenciamento de Armazém) e TMS (Sistema de Gerenciamento de Transporte).



A demanda de 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 com domínio das plataformas WMS e TMS mencionadas anteriormente.

Mercado em expansão

Os galpões se multiplicam no entorno das grandes cidades

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

Taxa de vacância: **10%**

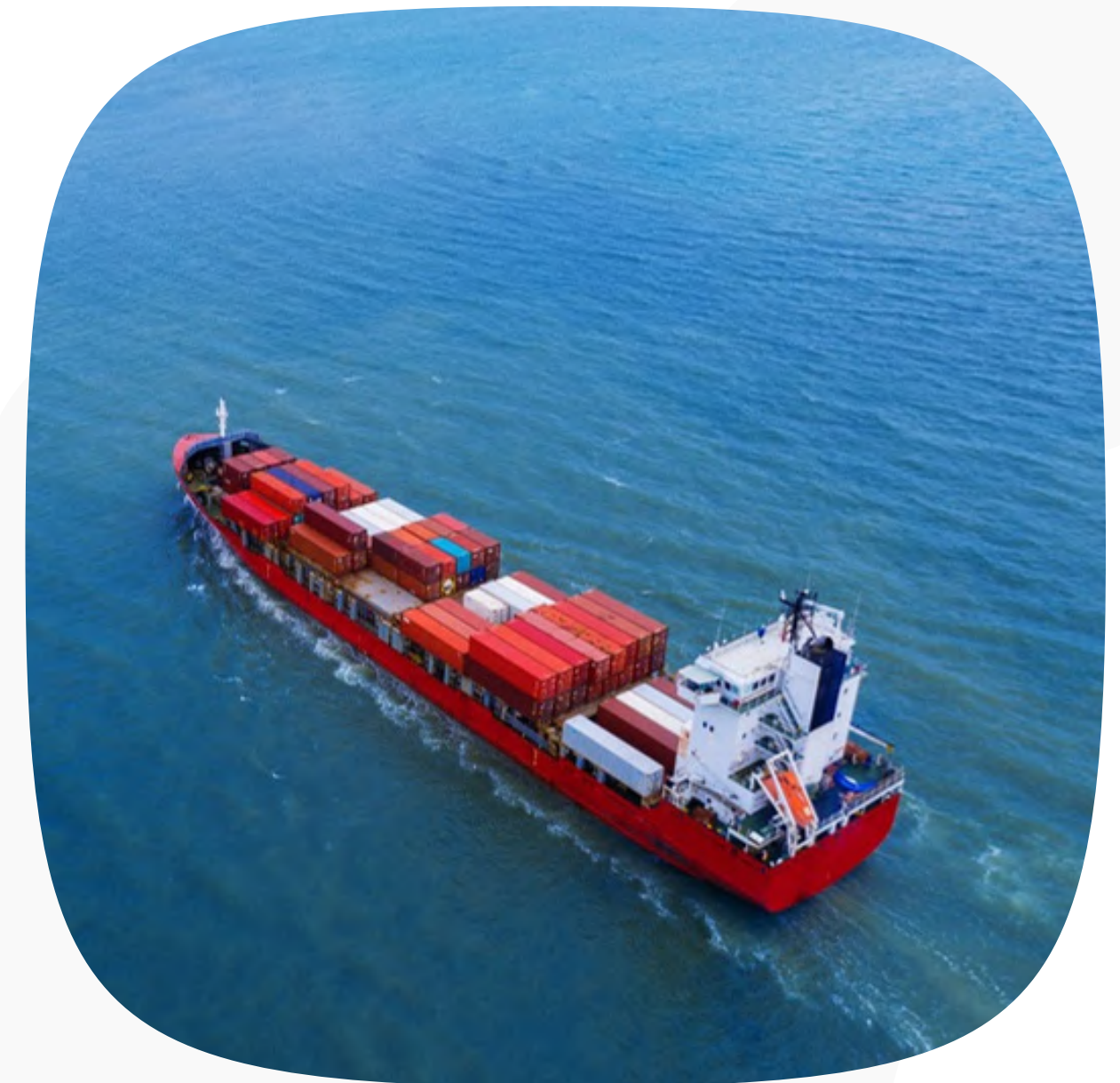
Preço médio locação: **R\$ 23,7/ m²**

Fonte: Colliers Internacional (Brasil)

BR DO MAR

O programa **BR do Mar** foi instituído por meio da **Lei nº 14.301/2022**, aprovada e sancionada em **janeiro de 2022**, com o objetivo de incentivar o transporte marítimo entre portos brasileiros (cabotagem) por meio de regras mais flexíveis para afretamento de navios estrangeiros, aumento da frota e incentivos à modernização da infraestrutura portuária e à sustentabilidade. Em **julho de 2025**, o governo publicou o **Decreto nº 12.555/2025**, que regulamenta oficialmente o programa, detalhando critérios de habilitação, modalidades de afretamento e incentivos para embarcações sustentáveis.

O BR do Mar promete **gerar empregos e fortalecer os portos públicos brasileiros e reduzir de 20% a 60% os custos logísticos no país, potencializando, ainda mais, o setor portuário brasileiro**. Para as Empresas Brasileiras de Navegação (EBNs), o programa incentiva a formação e capacitação de marítimos nacionais, operações para novas cargas, rotas e mercados.



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, Maranhão, Espírito Santo e Santos 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. Especialmente nas regiões Centro-Oeste e Norte 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.
- Profissionais de tecnologia para atualização de sistemas como ERP e SAP para compras e vendas e distribuição.



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 customerservice, 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 Gerentes e Coordenadores de Logística para trabalhar com a chamada lastmile, roteirizando veículos urbanos de carga, por exemplo. O mesmo acontece com Gerentes de Operações para e-commerce e armazéns logísticos, ambos com foco em melhoria de eficiência e custo.

MARÍTIMO	FERROVIÁRIO	RODOVIÁRIO	LAST MILE	LOGTECHS	OPERADOR LOGÍSTICO	E-COMMERCE
Gerente de Pricing	Gerente de Operações	Gerente de Operações	Coordenador/Gerente de Logística	Engenheiro / Desenvolvedor de Firmware	Gerente de CD/Warehouse	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
- Inteligência Artificial
- Conhecimentos em tecnologia (TMS, WMS, ERP, RPA, AI/ML)

rh

Tabelas salariais

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

CARGO	MODAL	25°	50°	75°
Diretor de Operações	Aéreo	33.000	38.500	44.000
Diretor de Operações	Operador logístico	27.500	33.000	38.500
Gerente de Armazém	Operador logístico	11.000	15.400	19.800
Gerente de Engenharia	Ferrovário	19.800	24.200	28.600
Gerente de Operações	Ferrovário	19.800	24.200	28.600
Gerente de Manutenção	Ferrovário	19.800	24.200	27.500
Gerente de Pricing	Aquaviário	16.500	20.900	27.500
Gerente Comercial	Aquaviário	16.500	22.000	27.500
Gerente de Customer Service	Aquaviário	16.500	19.800	24.200
Gerente de Logística	Rodoviário	15.400	17.050	19.800
Gerente de Operações	Rodoviário	13.200	17.600	22.000
Gerente de Engenharia	Rodoviário	13.200	17.600	22.000
Gerente de Manutenção	Rodoviário	13.200	16.500	19.800
Gerente de Transportes	Rodoviário	12.650	14.300	16.500

Tabelas salariais



CARGO	MODAL	25°	50°	75°
Coordenador de Engenharia	Ferrovário	17.600	19.800	25.300
Coordenador de Operações	Ferrovário	15.400	18.700	20.900
Coordenador de Manutenção	Ferrovário	15.400	18.700	22.000
Analista de Compras Sr.	Ferrovário	8.800	9.900	11.000
Analista de Compras Pleno	Ferrovário	5.500	6.050	7.150
Analista de Compras Jr.	Ferrovário	3.300	3.630	3.850
Trade Lane Manager	Aquaviário	16.500	19.800	25.300
Executivo de Vendas	Aquaviário	9.900	13.200	16.500
Coordenador de Engenharia	Rodoviário	11.000	14.300	17.600
Coordenador de Manutenção	Rodoviário	11.000	13.200	15.400
Coordenador de Operações	Rodoviário	8.800	13.200	16.500
Analista de Compras Sr.	Rodoviário	8.800	9.900	11.000
Analista de Compras Pleno	Rodoviário	5.500	6.050	7.150
Analista de Compras Jr.	Rodoviário	3.300	3.630	3.850
Analista de Logística Pl	Rodoviário	4.400	4.620	4.950
Analista de Logística Jr.	Rodoviário	3.300	3.850	4.180
Assistente de Logística	Rodoviário	2.420	2.750	3.080
Auxiliar de Logística	Rodoviário	1.650	1.870	1.980

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



Soluções Robert Half

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

Conte com a experiência de consultores especialistas no mercado e com 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: a 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 propõe 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.

Sobre a Robert Half

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 inclusiva.



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 4560-4308

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 3957-9920

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

