

JOÃO PEDRO LIMA PAGLIUSI

**ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO LOGÍSTICO REGIONAL: ESTUDO DE  
CASO ACERCA DA EMPRESA LOG COMMERCIAL PROPERTIES**

São Paulo

2025

JOÃO PEDRO LIMA PAGLIUSI

**ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO LOGÍSTICO REGIONAL: ESTUDO DE  
CASO ACERCA DA EMPRESA LOG COMMERCIAL PROPERTIES**

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo, para  
obtenção do título de Especialista em Real Estate  
– Economia Setorial e Mercados MBA-USP

Orientador:

Prof. Claudio Tavares de Alencar

São Paulo

2025

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

#### Catálogo-na-Publicação

Pagliusi, João

ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO LOGÍSTICO REGIONAL:  
ESTUDO DE CASO ACERCA DA EMPRESA LOG COMMERCIAL  
PROPERTIES / J. Pagliusi -- São Paulo, 2025.

109 p.

Monografia (MBA em Economia setorial e mercados, com ênfase em  
Real Estate) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli-  
Integra.

1.LOGÍSTICA 2.ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL I.Universidade  
de São Paulo. Escola Politécnica. Poli-Integra II.t.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha esposa, Isabella Araújo Nasuno, pelo amor, apoio incondicional e paciência nos momentos mais desafiadores dessa jornada, e por sempre me ajudar a ser uma pessoa melhor. À minha mãe, Floris Regina Vieira de Lima, por ser meu exemplo de força e perseverança, por sempre acreditar no meu potencial, e por sempre me incentivar a dar o meu melhor em tudo que faço. Ao meu orientador, Cláudio Tavares de Alencar, por sua orientação, confiança e por me inspirar a buscar sempre o melhor em minha formação. Dedico também a toda a minha família e aos meus amigos, que, de diferentes formas, estiveram ao meu lado, torcendo e contribuindo para que eu chegasse até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à minha esposa, Isabella Araújo Nasuno, por caminhar ao meu lado com tanto companheirismo, paciência e incentivo durante toda essa etapa. À minha mãe, Floris Regina Vieira de Lima, por seu amor incondicional e por sempre me motivar a seguir em frente. Ao professor Claudio Tavares de Alencar, meu orientador, por sua valiosa orientação, pelos conselhos e por acreditar no meu trabalho desde o início.

Agradeço ainda à minha família e amigos, que foram essenciais nos momentos de dúvida e dificuldade. E não posso deixar de mencionar meu fiel companheiro de todos os dias, meu cachorro Luke, cuja presença e alegria tornaram as horas de estudo muito mais leves.

A todos, meu mais sincero e profundo agradecimento.

## RESUMO

Esta monografia analisa a empresa LOG Commercial Properties, destacando sua trajetória, modelo de negócios e desempenho recente. Com foco nos resultados financeiros e qualitativos do quarto trimestre de 2024, a pesquisa busca compreender as estratégias adotadas pela empresa em um contexto de expansão do mercado logístico brasileiro. Utilizando o modelo das Cinco Forças de Porter e a análise SWOT, o estudo identifica os principais fatores que moldam a competitividade da LOG CP no setor de galpões logísticos. A metodologia é de natureza exploratória e qualitativa, baseada em dados secundários provenientes de relatórios oficiais, sites institucionais e literatura acadêmica. Os resultados indicam que a LOG CP apresenta desempenho financeiro consistente e uma estratégia bem alinhada às tendências do setor, reforçando sua posição de destaque no mercado nacional. Por fim é realizada uma análise sobre os objetivos recentes da empresa e como foi sua capacidade de atendê-los, além de uma sugestão de adaptação do seu portfólio para sua estratégia atual.

**Palavras chaves:** Real Estate. Logístico. Estratégia. Fatores. Diversificação Geográfica. LOG Commercial Properties.

## ABSTRACT

This monograph analyzes the company LOG Commercial Properties, highlighting its trajectory, business model, and recent performance. Focusing on the financial and qualitative results for the fourth quarter of 2024, the research seeks to understand the strategies adopted by the company in a context of expansion of the Brazilian logistics market. Using Porter's Five Forces model and SWOT analysis; the study identifies the main factors that shape LOG CP's competitiveness in the logistics warehouse sector. The methodology is exploratory and qualitative in nature, based on secondary data from official reports, institutional websites, and academic literature. The results indicate that LOG CP has consistent financial performance, and a strategy well aligned with industry trends, reinforcing its prominent position in the national market. Finally, an analysis is made of the company's recent objectives and how it was able to meet them, in addition to a suggestion for adapting its portfolio to its current strategy.

**Key words:** Real estate. Logistics. Strategy. Factors. Geographic Diversification. LOG Commercial Properties.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de Desenvolvimento do Ativo Logístico.....	52
Figura 2 – Ilustração das Cinco Forças de Porter.....	56
Figura 3 – Entregas de ABL da LOG CP em 2024.....	73
Figura 4 – Montante Recebido e Margem Bruta das Vendas de Ativos da LOG CP de 2022 a 2024.....	81

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Estoque Total de Condomínios Logísticos no Brasil por Ano .....	20
Gráfico 2 – Estoque Total e Crescimento do Estoque Total Anual de Ativos Logísticos no Brasil de 2015 a 2024 .....	21
Gráfico 3 – Preço Pedido de Locação em R\$ da Base de Dezembro de 2024 Corrigidos por IPCA e Taxa de Vacância de Ativos Logísticos Classe A e A+ no Brasil de 2015 a 2024 .....	22
Gráfico 4 – Faturamento do <i>Ecommerce</i> no Brasil de 2018 a 2024 .....	24
Gráfico 5 – Participação no Faturamento Total do <i>Ecommerce</i> em 2024 por Região do Brasil .....	26
Gráfico 6 – Crescimento Anual do Estoque de Galpões Logísticos no Brasil .....	27
Gráfico 7 – Comparativo da Variação no Preço Pedido de Locação com a Variação do IPCA de 2018 a 2024 em ativos de Classe A e A+ .....	28
Gráfico 8 – Absorção Bruta e Líquida e Vacância em Galpões Logísticos Classe A e A+ no Brasil .....	29
Gráfico 9 – 10 Maiores Ocupantes de Ativos Logísticos Classe A e A+ no Brasil – ABL Ocupada (mil m <sup>2</sup> ) .....	30
Gráfico 10 – Composição do Estoque de Ativos Logísticos por Estados no Brasil de 2018 a 2024 em Metros Quadrados de ABL Excluindo São Paulo .....	33
Gráfico 11 – Histórica de Preço Pedido Corrigidos por IPCA até Dezembro de 2024 em Ativos Logísticos A e A+ nos Estados Brasileiros de 2018 a 2024 .....	35
Gráfico 12 – Histórico de Vacância em Ativos Logísticos A e A+ nos Estados Brasileiros de 2018 a 2024 .....	37
Gráfico 13 – Proporção da ABL do Portfólio da LOG CP por Estado .....	55
Gráfico 14 – Exposição a Setores da Economia por ABL da LOG CP em 4T24 .....	75
Gráfico 15 – Porcentagem de ABL Recomendada como Manutenção, Venda ou Rtrofit do Portfólio da LOG Commercial Properties .....	99

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ticket Médio, Número de Pedidos e Número de Consumidores do Ecommerce no Brasil de 2018 a 2024 .....	25
Tabela 2 – Concentração do Estoque Total Logístico no Estado de São Paulo .....	32
Tabela 3 – Ranking dos Estados Brasileiros por Estoque Total de Ativos Logísticos 2018 x 2024 .....	34
Tabela 4 – Matriz SWOT do Setor de Desenvolvimento Logístico no Brasil .....	48
Tabela 5 – Portfólio Atual da LOG CP .....	53
Tabela 6 – Matriz SWOT da LOG Commercial Properties .....	64
Tabela 7 – Objetivos da LOG CP .....	76
Tabela 8 – Empreendimentos Atuais da LOG CP e Recomendação Estratégica .....	97

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABL	Área Bruta Locável
LOG CP	LOG Commercial Properties
NAV	Valor Patrimonial Líquido do Ativo
SWOT	Acrônimo em inglês para <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
YoC	<i>Yield on Cost</i>

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.3	MÉTODO DE PESQUISA.....	15
1.4	ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO.....	17
2.	O MERCADO LOGÍSTICO NO BRASIL.....	19
2.1	DADOS HISTÓRICOS DE MERCADO.....	20
2.2	PERÍODO PANDÊMICO E ACELERAÇÃO DO <i>ECOMMERCE</i> .....	23
2.3	PANORAMA ATUAL DE MERCADO.....	26
2.4	PRINCIPAIS SETORES E EMPRESAS NA OCUPAÇÃO DE ATIVOS LOGÍSTICOS.....	29
2.5	COMPARATIVO ENTRE ESTADOS E REGIÕES.....	31
3.	METODOLOGIAS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	38
3.1	O MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	38
3.2	A ANÁLISE SWOT.....	43
3.3	A ANÁLISE SWOT NO SETOR DE DESENVOLVIMENTO LOGÍSTICO NO BRASIL.....	45
3.4	ESTRATÉGIAS DO SETOR DE GALPÕES LOGÍSTICOS.....	48
4.	A LOG CP E A SUA ESTRATÉGIA.....	51
4.1	HISTÓRIA DA LOG CP.....	51
4.2	O PORTFÓLIO ATUAL.....	53
4.3	ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER NA LOG CP.....	55
4.4	ANÁLISE SWOT DA LOG CP.....	59
4.5	PERSPECTIVAS DA LOG EM RELAÇÃO AO MERCADO LOGÍSTICO.....	64
5.	ENTREVISTA COM O GESTOR DA LOG CP E OS OBJETIVOS DA EMPRESA.....	66

5.1	VISÃO GERAL SOBRE A EMPRESA, SUA ESTRATÉGIA E O SETOR DE ATUAÇÃO.....	66
5.2	O PROCESSO DE DECISÃO DE INVESTIMENTO NA LOG CP .....	70
5.3	OBJETIVOS DA EMPRESA.....	72
6.	ANÁLISE DOS OBJETIVOS E POTENCIAIS ADEQUAÇÕES DO PORTFÓLIO NA LOG CP .....	78
6.1	ANÁLISE DOS OBJETIVOS HISTÓRICOS DA LOG CP .....	78
6.2	ADEQUAÇÃO DO PORTFÓLIO ATUAL À ESTRATÉGIA DA EMPRESA.....	82
6.3	CONCLUSÕES .....	97
7.	CONCLUSÃO.....	103
7.1	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	103
7.2	ESTUDOS COMPLEMENTARES .....	104
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	105
	BIBLIOGRAFIA CONSULTADA .....	109

## 1. INTRODUÇÃO

O tema proposto para esse estudo é o da estratégia adotada pela empresa LOG Commercial Properties de desenvolvimento logístico para expansão regional de suas operações, buscando identificar os principais fatores considerados nas decisões estratégicas tomadas por esta. Levando em consideração que no mercado brasileiro grande parte dos desenvolvimentos logísticos se concentram nas regiões de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, e que a LOG CP é uma empresa que possui operações em diversas regiões do país, o estudo desta empresa busca identificar a estratégia utilizada para diversificação nos estados de menor representatividade do setor. Com base na análise da estratégia da LOG CP, é feita uma análise do portfólio da empresa, verificando a adequação dos ativos existentes à estratégia da empresa, verificando as vantagens e desvantagens destes e concluindo sobre as principais movimentações que poderiam ser adotadas pela empresa. Este capítulo apresenta o tema, os objetivos e metodologias do trabalho e um resumo da estrutura geral do estudo.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O mercado de imóveis industriais no Brasil vem passando por um processo de renovação, com o desenvolvimento de imóveis com características técnicas que favorecem a eficiência do armazenamento e distribuição de mercadorias dos seus ocupantes.

No passado, a maioria das empresas presentes no país ocupavam espaços industriais e logísticos que haviam sido desenvolvidos apenas para atender às demandas das suas operações, sem exigir um certo nível de qualidade desses espaços, resultando em construções mais simples. Com a modernização cada vez maior do setor, com o surgimento ou entrada de cada vez mais empresas focadas na gestão imobiliária, notamos um aumento progressivo no número de parques e galpões logísticos com características técnicas mais sofisticadas, buscando a eficiência do processo.

Este processo, inclusive, passou por uma aceleração recente por conta da pandemia de COVID-19 que se iniciou em 2020. Durante esse período, com o *lockdown* instaurado por todo o país,

os consumidores passaram a realizar um volume muito maior de compras pela internet, impulsionando o mercado de *ecommerce*. As empresas deste setor passaram por uma expansão das suas operações, necessitando de maior área para os seus centros de distribuição e buscando ficar mais próximas do seu mercado consumidor, aquecendo o mercado para ativos logísticos nestas localizações. Com isso, os gestores aceleraram o desenvolvimento de galpões e parques logísticos, acelerando assim a modernização desses imóveis, entregando cada vez mais empreendimentos com as características técnicas mais avançadas.

Em 2023, por sua vez, foi observada uma ocupação maior de galpões por parte de outros setores, que não o *ecommerce*. Conforme levantamento realizado pela área de Inteligência de Mercado da Binswanger, os setores de Transporte e Logística, Veículos e Peças e Industrial foram os que mais se expandiram em termos de ocupação. Estes setores haviam sofrido com a falta de demanda durante o período pandêmico, o que fez com que as empresas reduzissem suas operações, porém, em 2023, houve um indício de que uma retomada havia ocorrido.

Apesar disso, vemos uma discrepância no mercado de São Paulo em relação a outros estados do país, com a grande maioria da área locável de galpões logísticos de alta eficiência localizados em São Paulo. É de conhecimento geral que a região metropolitana de São Paulo é a mais populosa do país, conseqüentemente possuindo o maior mercado consumidor, porém analisando apenas este fator, não é possível justificar o tamanho da diferença do estoque deste mercado para o restante.

Existem diversas regiões no Brasil que possuem população e renda relevante, indicando um mercado consumidor considerável, que também precisa ser atendido pelas empresas. Surge então o questionamento da razão desta diferença. Para este entendimento, este estudo buscará analisar como se dá a tomada de decisão de cada uma das gestoras de ativos logísticos ao expandir suas operações para novas regiões, identificando pontos em comum, divergentes e suas peculiaridades, buscando assim entender as razões do pouco desenvolvimento e as perspectivas para o mercado. Para um estudo mais aprofundado, este estudo terá foco no caso da LOG CP, empresa nacional desenvolvedora de galpões logísticos.

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo principal deste estudo é identificar, através de um estudo da empresa LOG Commercial Properties, os principais impulsionadores e estratégias da diversificação ou concentração das atividades nas empresas do setor logístico, presentes na decisão de atuar ou não em outras regiões do país. Para isto será analisada a estratégia da empresa, que é conhecida por ser uma desenvolvedora de ativos logísticos que explora o mercado das diferentes regiões do país, fora do mercado de São Paulo, que representa o maior estoque do Brasil. Dessa forma, será possível elencar e analisar os impulsionadores que afetaram as decisões tomadas pela empresa ao longo do tempo, descrever sua estratégia e verificar se atualmente o portfólio está condizente com a estratégia da empresa.

## 1.3 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa para este estudo envolveu pesquisas de mercado, tratamento de dados de mercado sobre as regiões em foco e um estudo de caso da LOG CP, o qual incluirá uma análise do histórico da empresa e da sua estratégia, incluindo análises das Cinco Forças de Porter e SWOT, além de entrevistas com um gestor da empresa. Abaixo, uma descrição destes métodos:

### **Sequenciamento do estudo**

### **Panorama de Mercado**

1. Análise do contexto atual do mercado imobiliário logístico no Brasil, assim entendendo o momento vivenciado por desenvolvedores do setor após a pandemia e a expansão do mercado do *ecommerce*. Com base neste entendimento cria-se uma visão mais assertiva sobre os possíveis próximos passos do setor.

2. Revisão sobre materiais que descrevem estratégias e tendências do mercado logístico no país, entendendo tanto a estratégia do lado do desenvolvedor, quanto às tendências de demanda do mercado, como setores que mais expandiram sua operação logística recentemente.
3. Coleta e tratamento de dados de mercado históricos dos estados do Brasil, assim como das suas regiões logísticas mapeadas. Estes dados envolvem estoque, taxa de vacância, novo estoque, absorção bruta, absorção líquida e preço médio pedido de locação.
4. Com base nos dados coletados, realizar um comparativo histórico e atual dos mercados, verificando semelhanças e diferenças que levaram a discrepância observada hoje.

### **Entrevista com Gestor**

5. Entrevistas semiestruturadas com um gestor da LOG CP para entendimento da estratégia da empresa atualmente, do ponto de vista deles o que foi correto e errado no passado, visão sobre o mercado atualmente e estratégia para o futuro. Além disso, nas entrevistas será questionado também sobre o mercado logístico em geral e as visões da empresa para oferta e demanda futura em regiões fora de São Paulo.

### **Análise da Empresa LOG Commercial Properties**

6. Análise da estratégia atual da LOG CP, realizando análises de Porter e SWOT, buscando entender as principais vantagens competitivas e desafios da empresa.
7. Utilizando a bibliografia e materiais disponíveis, realizar uma análise histórica da LOG CP buscando entender os principais acontecimentos da empresa ao longo do tempo.
8. Elencar objetivos da LOG CP ao longo do tempo e verificar a adequabilidade da estratégia da empresa através de uma análise do atingimentos destes objetivos.
9. Conclusão sobre a adequação dos ativos do portfólio à estratégia da empresa e análise de potenciais movimentos estratégicos que poderiam ser realizados

#### 1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

O primeiro capítulo apresenta um panorama geral do mercado logístico no Brasil, se iniciando em uma descrição de dados históricos do mercado, em seguida comentando sobre a expansão do mercado com a pandemia e aceleração do consumo pela internet, o que provocou um aumento nas operações do *ecommerce* no país de 2020 a 2022. Na sequência, o capítulo explora a situação do mercado em 2023, com o cenário pós pandemia favorecendo também outros setores, que passaram por uma expansão mais acelerada do que o *ecommerce* no período. Será apresentado também um panorama dos atuais ocupantes dos ativos logísticos no Brasil.

Na sequência, no segundo capítulo, são discutidas as atuais tendências e estratégias do mercado logístico, assim como as características atuais deste mercado. Explora-se inicialmente a definição do conceito de *Last Mile* e centros de redistribuição na logística e seus efeitos para a cadeia logística, assim como para o desenvolvimento de novos ativos. Depois disso, é feita uma análise com base em dados históricos do mercado levando em conta diversos fatores como preço pedido, vacância e estoque realizando um comparativo entre os diferentes estados.

Concluída essa contextualização do setor e das regiões, o terceiro capítulo adentra na descrição da empresa que será foco do estudo de caso, a LOG CP, discutindo seu histórico, resultados e empreendimentos existentes. Por fim, é feito um panorama geral da perspectiva da LOG em relação ao mercado com base em pesquisas.

Já no quarto capítulo, é feita uma análise da estratégia da LOG CP, elencando as características da empresa e suas principais vantagens competitivas, assim como uma listagem e análise do portfólio atual. Ademais, são utilizadas as Cinco Forças e Porter e a análise SWOT para um panorama mais detalhado da estratégia da empresa.

No quinto capítulo, foram realizadas entrevistas com um gestor da LOG CP, na qual foram discutidos diversos temas, incluindo o histórico da empresa, as vantagens competitivas na visão dele e os principais impulsionadores nas decisões de investimento. Com base nas informações do gestor e na pesquisa realizada, neste capítulo é feita uma análise detalhada do portfólio e das regiões na qual a LOG está presente, resultando em uma recomendação de movimentos estratégicos que poderiam ser adotados para adequar o portfólio a estratégia atual da empresa.

Por fim, no sétimo capítulo, são expostas as conclusões e considerações finais do trabalho, assim como sugestões de estudos adicionais para aprofundar o entendimento sobre o tema.

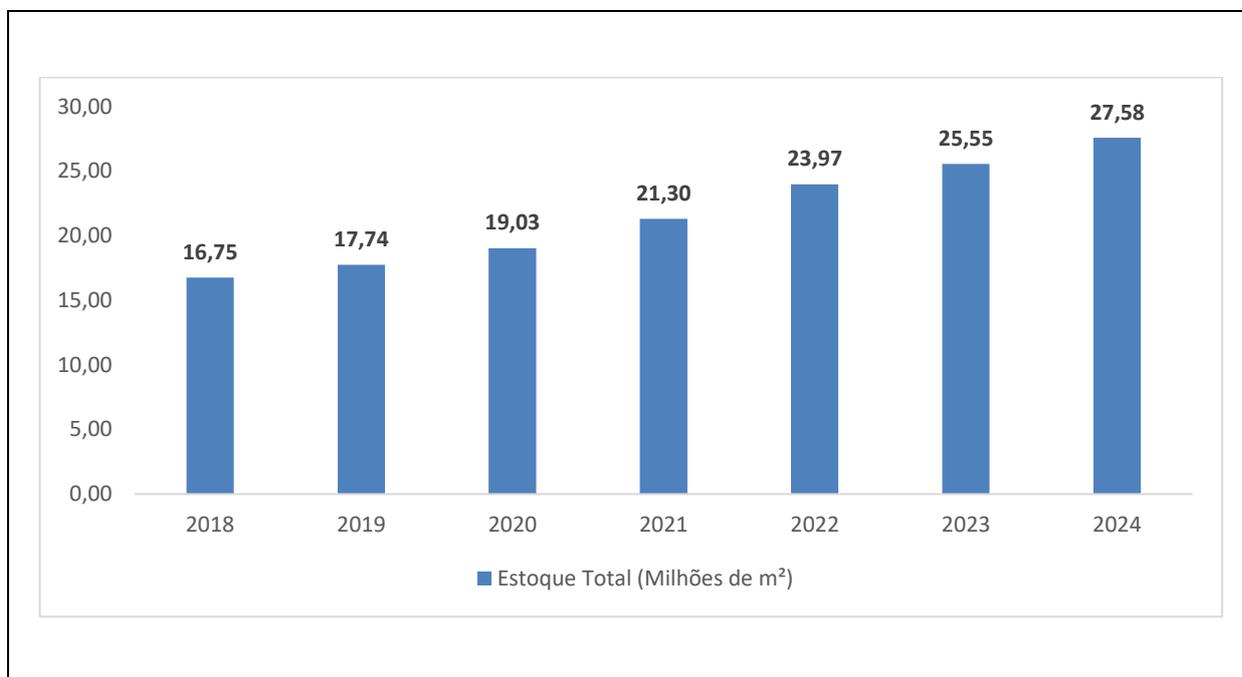
## 2. O MERCADO LOGÍSTICO NO BRASIL

O mercado logístico no Brasil passou por um processo transformador, com a demanda cada vez maior por produtos dedicados a operações de armazenagem e distribuição de mercadorias. Segundo Passoni e Monetti (2006) este processo se iniciou na década de 1980 com o início da abertura do mercado, e se acelerou a partir de 1994, com a implantação do Plano Real, quando o Brasil passou por um momento de crescimento do PIB e inflação controlada, o que atraiu um alto volume de investimentos externos. Isso criou uma demanda de empresas nacionais e multinacionais por instalações industriais novas, de qualidade, levando a criação do primeiro condomínio de galpões modulares da região metropolitana de São Paulo.

Atualmente, este mercado apresenta um cenário mais evoluído, com a entrada de diversas empresas multinacionais e nacionais especializadas no desenvolvimento de produtos logísticos de alta qualidade. Observamos um crescimento acelerado do estoque no país, com um aumento de 64,6% no estoque total entre 2018 e 2024, sendo que neste último ano o estoque atingiu 27,58 milhões de m<sup>2</sup> de Área Bruta Locável (“ABL”).

Ademais, também houve uma mudança na forma com que as empresas veem os seus centros de distribuição. Conforme Mora (2016) “o crescimento dos empreendimentos de base imobiliária no segmento logístico no Brasil é consequência de uma mudança de visão estratégica das empresas”. A autora explica que os condomínios logísticos passaram a crescer de forma significativa a partir da década de 90, influenciado pela necessidade de empresas que eram afetadas pela infraestrutura deficitária no país. A autora também destaca que anteriormente, as empresas eram proprietárias dos seus galpões, o que gerava uma necessidade de um setor patrimonialista dentro da sua estrutura e custos adicionais.

Gráfico 1 – Estoque Total de Condomínios Logísticos no Brasil por Ano



Fonte: Extraído e Adaptado de Siila (4T24)

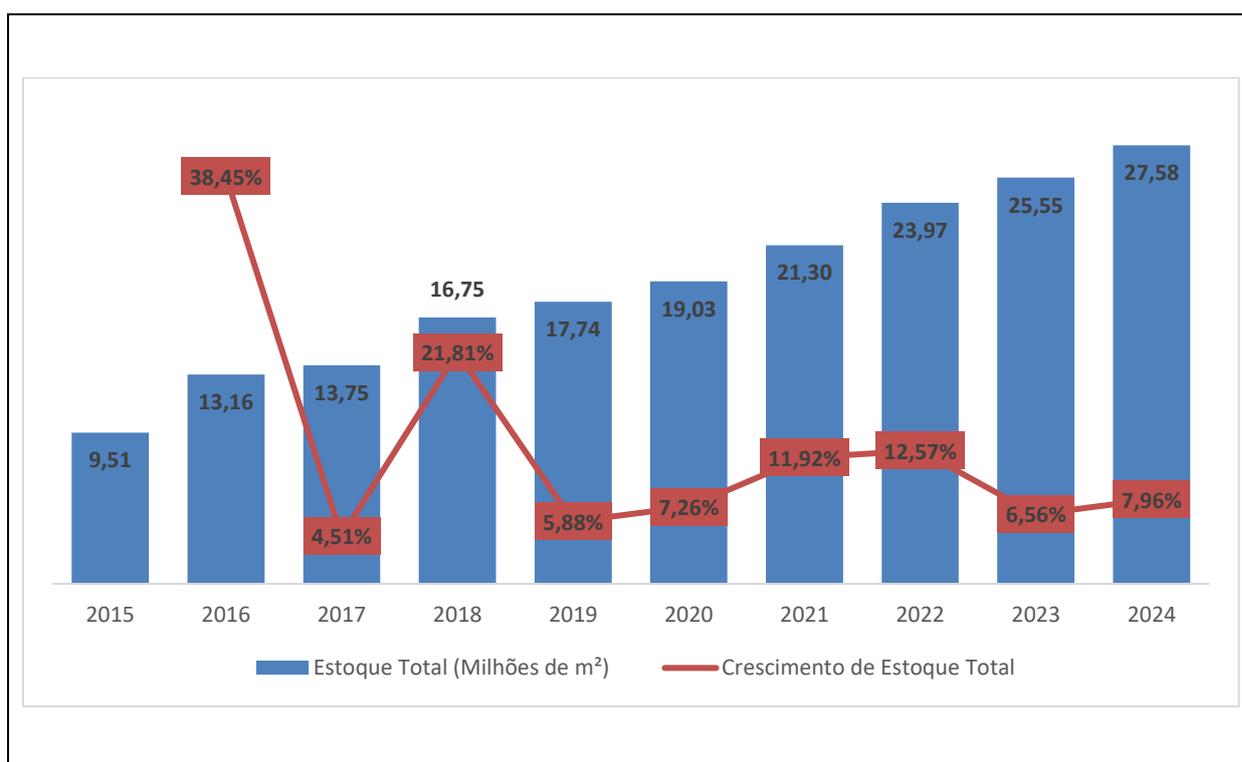
## 2.1 DADOS HISTÓRICOS DE MERCADO

Ao analisarmos o crescimento do estoque total de ABL de ativos logísticos desde 2015, com base nos dados disponibilizados pela Siila (4T24), notamos um crescimento relevante no Brasil. De 2015 para 2016 o mercado passou pelo maior aumento tanto em área quanto percentual do período, com 38,45% de crescimento e 3,65 MM de m<sup>2</sup>. Ademais, em 2018 ocorreu um crescimento superior a 20% e ocorreram dois anos com crescimento superior a 10% (2021 e 2022). Ao todo, de 2015 para 2024 ocorreu uma multiplicação de 2,90x da ABL, representando uma taxa anual de crescimento de 11,24%.

Como desenvolvimentos logísticos são projetos de longo prazo, considerando o tempo desde a aquisição do terreno, passando pela obtenção de aprovações e definições do projeto, construção, até a entrega, existe um atraso na reação do novo estoque em comparação ao momento de mercado vivido. Ou seja, as decisões são tomadas com base em análises feitas em um dado

momento, porém, levando em conta o prazo, o produto acaba sendo lançado em outro momento de mercado.

Gráfico 2 – Estoque Total e Crescimento do Estoque Total Anual de Ativos Logísticos no Brasil de 2015 a 2024

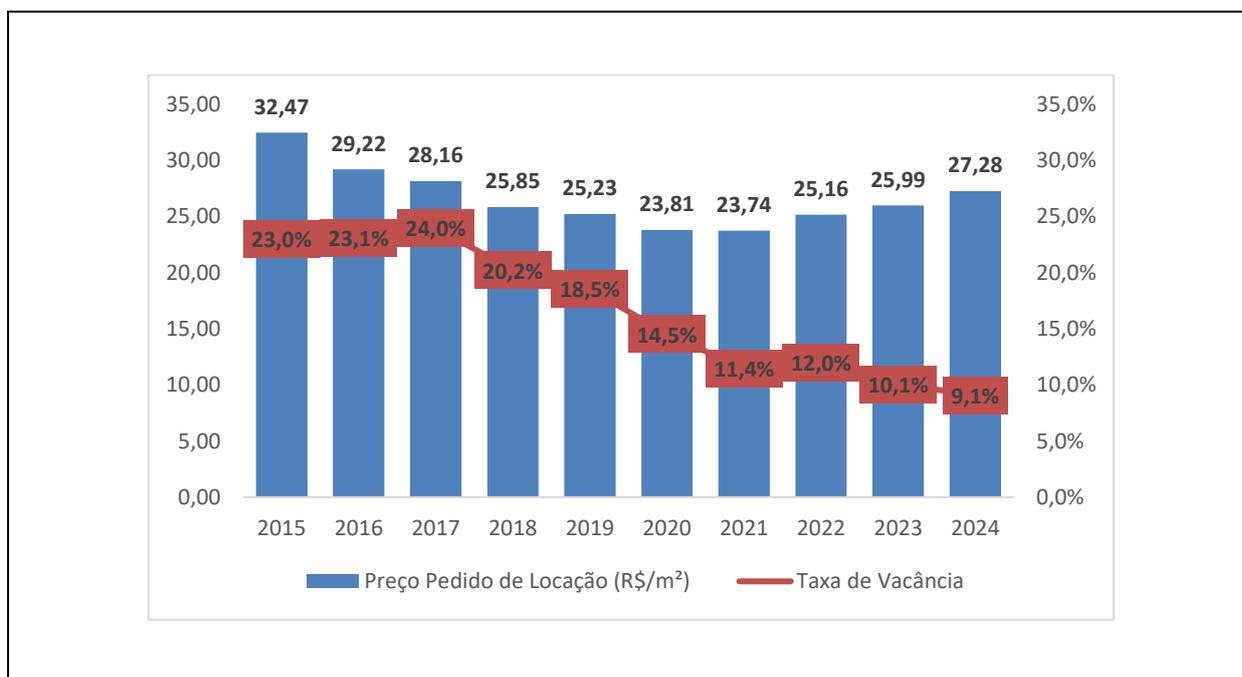


Fonte: Extraído e Adaptado de Siila (4T24)

O grande volume de novo estoque em 2016 pode ser explicado pelo cenário anterior, do ano de 2015, sobre o qual escrevem Rosa e Alencar (2017) afirmando que segundo empresas de pesquisa de mercado, foi um ano com alta absorção de estoque, principalmente nas praças de São Paulo e Rio de Janeiro, sendo que esta última manteve preços de locação elevados. Além disso, os autores também citam que houve um movimento de *Flight to Quality*, estratégia na qual as empresas desocupam galpões de menor qualidade para levar as suas operações logísticas para um empreendimento de alto padrão, no ano, de empresas em busca de produtos mais eficientes que reduzissem seus custos operacionais.

Em 2016, por outro lado, o cenário inverso se formou, com um momento ruim para o mercado logístico. Conforme Rosa e Alencar (2017), o setor vinha sendo afetado pela redução de consumo das famílias e queda na produção industrial, o que resultou em um aumento de 3% na taxa de vacância e queda de 2% nos valores pedidos de locação. Também é citado no artigo que o volume de desenvolvimentos logísticos já vinha em queda e neste ano os incorporadores se mantiveram cautelosos. Com isso, podemos concluir que estes fatores afetaram a construção de novos ativos, resultando no aumento de apenas 4,51% em 2017.

Gráfico 3 – Preço Pedido de Locação em R\$ da Base de Dezembro de 2024 Corrigidos por IPCA e Taxa de Vacância de Ativos Logísticos Classe A e A+ no Brasil de 2015 a 2024



Fonte: Extraído e Adaptado de Siila (4T24) e Ipeadata (2025)

Ao analisarmos o comportamento do preço pedido de locação e da taxa de vacância, notamos que até o ano de 2017 o mercado logístico enfrentava uma vacância superior a 20%, o que inclusive resultou em uma queda no preço de locação de 2015 a 2021 quando considerada a correção dos valores por IPCA com data base de dezembro de 2024. De 2017 a 2021, porém, observa-se que a vacância reduziu consideravelmente, indo de 24,0% para 11,4%. Foi apenas a

partir de 2022, após a pandemia, que os preços de locação começaram a subir e continuaram até 2024, sendo que nos 4 anos a vacância se manteve em um patamar histórico baixo, chegando ao menor valor do período analisado em 2024 com 9,1%. Apesar disso, ao considerarmos a correção dos valores através da inflação, utilizando o índice IPCA, vemos que mesmo com os recentes aumentos no preço de locação, o patamar ainda está abaixo de 2017 e antes.

A sequência de anos com alta vacância explica o nível baixo de entregas de novo estoque em 2017, pois o mercado já estava percebendo que não havia demanda o suficiente para absorver o estoque existente. Mesmo assim, ainda ocorreu um grande volume de entregas em 2018, o que pode explicar a queda no preço de locação, pois com uma área vaga grande e novo estoque entrando, o preço de locação sofreu uma pressão para reduzir.

A entrega de novo estoque só voltou a crescer em 2021, ano no qual conforme já foi explicado, houve uma alta na demanda puxada pelo *ecommerce*. Nota-se que mesmo com o nível de entregas elevados em 2021 e 2022, a vacância não aumentou consideravelmente e o preço de locação aumentou em 2022, demonstrando o momento de aquecimento vivido recentemente pelo mercado logístico. Os dados de volume de entregas fazem referência ao gráfico 2.

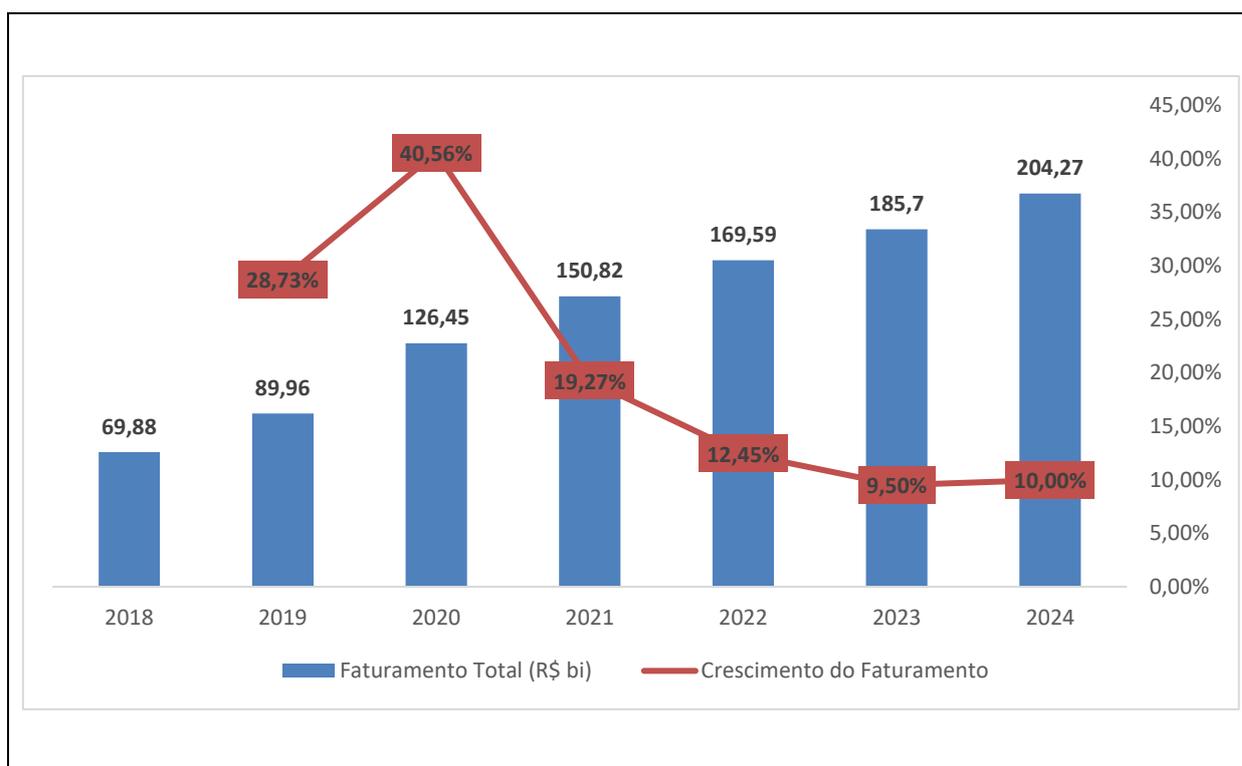
## 2.2 PERÍODO PANDÊMICO E ACELERAÇÃO DO *ECOMMERCE*

Com o início da pandemia causada pelo Covid-19 em 2020, o hábito de compras do consumidor brasileiro sofreu uma mudança significativa. Com o fechamento de lojas físicas e o decreto da política de *lockdown*, a população foi obrigada a se adaptar a uma nova realidade, em que as compras precisavam ser feitas através de plataformas digitais. Além disso, do lado da oferta, os lojistas também tiveram que se adaptar rapidamente para utilizar estas plataformas, o que impulsionou a criação de novos comércios pela internet ou a entrada destes comerciantes em sites já existentes.

Segundo dados da ABComm, o *ecommerce* apresentou um aumento de faturamento relevante nos últimos anos. Em 2019 o setor já havia aumentado seu faturamento em 28,7%, porém estava partindo de uma base menor, de R\$ 69,88 milhões. Em 2020, durante o período pandêmico, o crescimento acelerou para 40,6%, partindo de uma base maior em 2019, e em 2021 e 2022 este crescimento ainda se manteve alto, com variações de 19,3% e 12,4% respectivamente. Por fim,

em 2023, já no período pós pandemia, notamos que ainda houve um crescimento de 9,5% no faturamento, indicando que a tendência do consumidor brasileiro realizar compras pela internet se manteve mesmo com o retorno a normalidade após a pandemia.

Gráfico 4 – Faturamento do *Ecommerce* no Brasil de 2018 a 2024



Fonte: ABComm (2024)

Além disso, observamos que de acordo com os dados da ABComm (2024) o aumento do faturamento foi alcançado através de uma combinação de crescimento do ticket médio do consumidor com um volume de pedidos também em aumento. Em termos nominais, observamos que o ticket médio só caiu de 2018 para 2019, enquanto o número de pedidos aumentou continuamente em todos os anos. No ano de 2023 é possível se observar o maior patamar para os dois fatores, mostrando a forte consolidação do *ecommerce* no mercado brasileiro.

Apesar disso, um contraponto para as informações de ticket médio apresentadas ocorre ao corrigirmos os valores por inflação até a data base de Dez/23. Neste caso, notamos uma queda continua no valor do ticket médio no período. Por outro lado, ao multiplicarmos os valores pelo número de pedidos, vemos que independente da queda no valor real do ticket médio, o volume de vendas aumentou continuamente ao longo dos anos.

Tabela 1 – Ticket Médio, Número de Pedidos e Número de Consumidores do Ecommerce no Brasil de 2018 a 2024

<b>Ticket Médio, Número de Pedidos e Número de Consumidores do Ecommerce no Brasil de 2018 a 2023</b>					
Ano	Ticket Médio (R\$ nominais)	Ticket Médio (R\$ da base de Dez/24 corrigido por IPCA)	Número de Pedidos (Milhões)	Volume de Vendas (R\$ MM nominais)	Número de Consumidores (Milhões)
2018	435,00	605,56	160,64	69.878,40	64,00
2019	420,00	560,54	214,20	89.964,00	68,00
2020	420,00	536,31	301,07	126.449,40	77,00
2021	450,00	522,09	335,16	150.822,00	79,80
2022	460,00	504,51	368,68	169.592,80	83,79
2023	470,00	492,71	395,11	185.701,70	87,80
2024	492,38	492,38	414,86	204.268,77	91,31

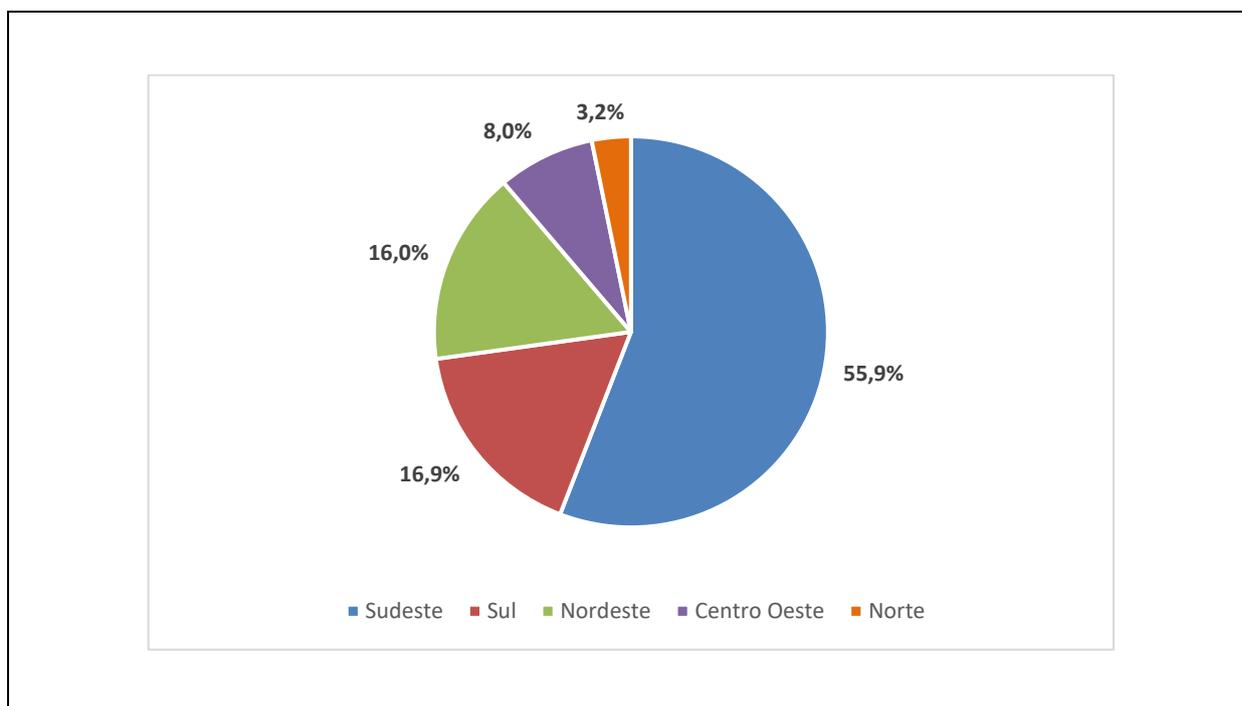
Fonte: Autor com base nos dados de mercado da ABComm (2025) e Ipeadata (2025) para o IPCA

Também é possível observar um aumento no número de consumidores que realizaram compras pela internet. Em 2024 este volume chegou a 91,31 milhões de consumidores, o que representa um aumento de 42,7% quando comparado com 2018, comprovando a crescente penetração do mercado no Brasil. Considerando os dados do IBGE, de que a população brasileira é de pouco mais de 212,6 milhões de pessoas, isso significa que cerca de 42,9% da população do Brasil realizou compras pela internet em 2024. Esta porcentagem mostra não só que o *ecommerce* é

utilizado por grande parte dos brasileiros, como também que ainda existe um mercado relevante no país que pode ser conquistado.

Por fim, outro dado relevante divulgado pela ABComm (2024) é a divisão do faturamento total do *ecommerce* por estado. O Sudeste apresenta uma grande diferença quando comparado a outras regiões, demonstrando a relevância deste mercado para o setor. O Sul e o Nordeste possuem participações similares, estando respectivamente, com participação de 17% e 16% do faturamento nacional, o que indica o mercado relevante a ser explorado também nestas regiões.

Gráfico 5 – Participação no Faturamento Total do *Ecommerce* em 2024 por Região do Brasil



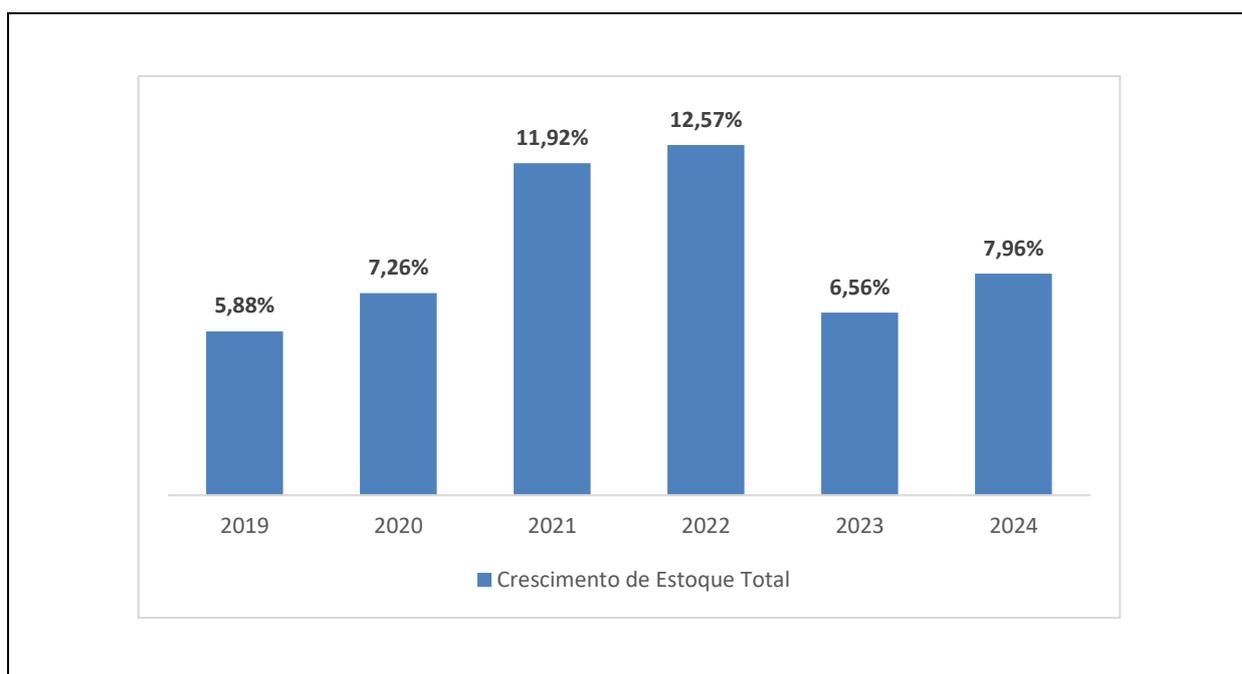
Fonte: ABComm (2024)

### 2.3 PANORAMA ATUAL DE MERCADO

Recentemente o mercado logístico passou por uma expansão considerável, principalmente por influência do *ecommerce* de 2020 a 2022, por conta do crescimento deste setor no mercado

brasileiro explicado no capítulo 2.1. Isto é evidenciado pelo forte crescimento do estoque logístico nos anos de 2021 e 2022, período no qual os desenvolvedores de condomínios logísticos aceleraram o desenvolvimento de novos ativos.

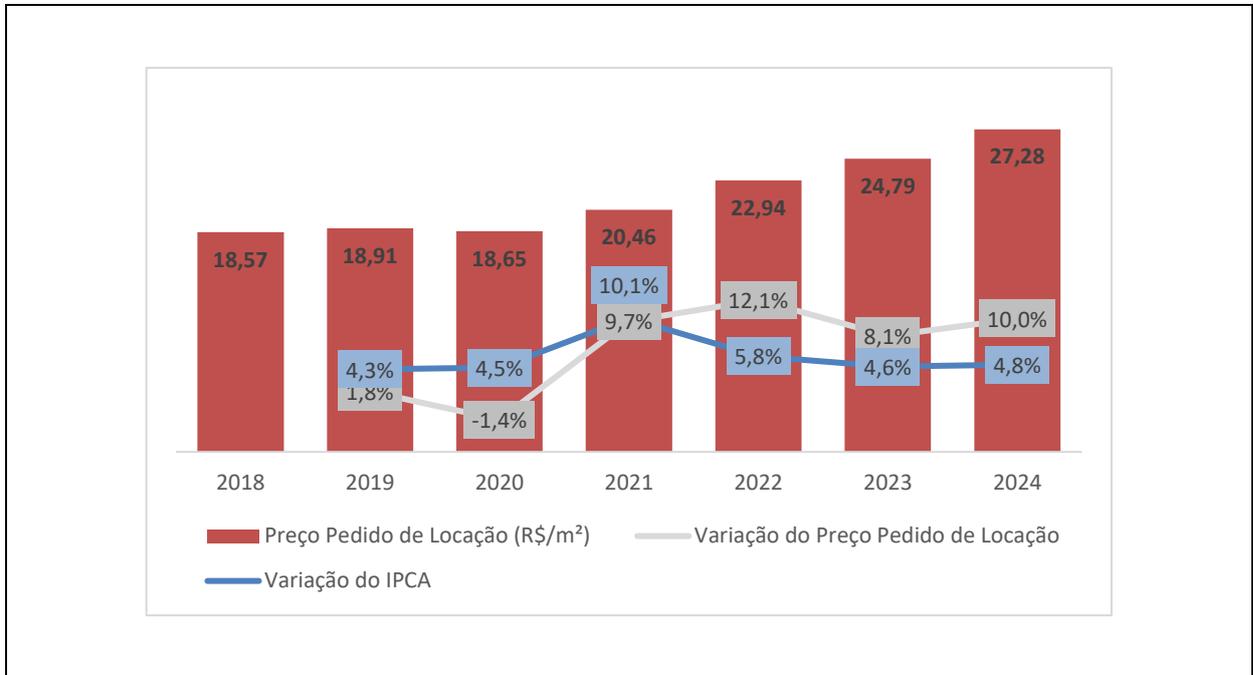
Gráfico 6 – Crescimento Anual do Estoque de Galpões Logísticos no Brasil



Fonte: Extraído e Adaptado de Siila (4T24)

Nota-se que em 2021 e 2022 o aumento do estoque logístico no país foi de 11,92% e 12,57%, respectivamente. Neste período, uma forte demanda do *ecommerce* por ativos de qualidade fez com que o preço de locação aumentasse, resultando em uma atratividade maior para desenvolvedores. No gráfico 7 é possível notar o efeito no preço pedido médio de locação no Brasil, que passou por uma grande valorização de 2021 a 2024, largando de R\$ 18,43/m<sup>2</sup> em 2020 para R\$ 27,24/m<sup>2</sup> em 2024. Apesar disso, desde 2019 só foi observado crescimento real do preço pedido de locação, isto é crescimento acima da inflação, de 2022 a 2024, pois no ano de 2021 a inflação cresceu de forma acelerada por conta dos efeitos da pandemia, atingindo 10,1%.

Gráfico 7 – Comparativo da Variação no Preço Pedido de Locação com a Variação do IPCA de 2018 a 2024 em ativos de Classe A e A+

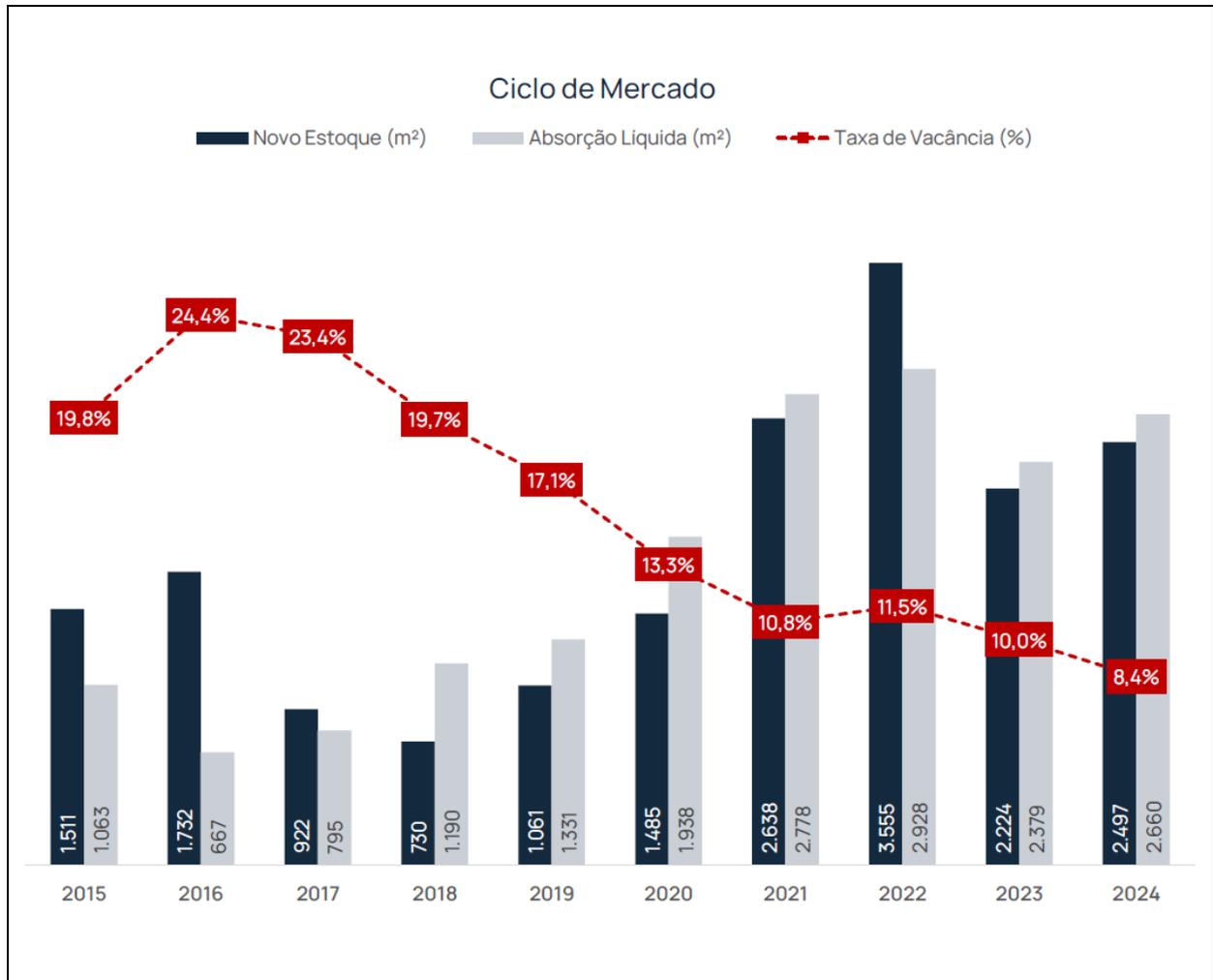


Fonte: Extraído e Adaptado de Siila (4T24) e Ipeadata (2025)

Além disso, o mercado logístico continuou a apresentar redução na vacância, chegando a 9,1% nos ativos de classe A e A+, o que é outro fator que influencia no aumento de preço de locação. Em termos de absorção, a absorção líquida de 2024 ficou acima de 2023 e um pouco abaixo dos dois anos anteriores do período pandêmico (2021 e 2022), porém ainda está acima da média do mercado pré-pandemia, demonstrando a resiliência do mercado.

O cenário segue favorável para os desenvolvedores, considerando estes fatores somados ao aumento do preço de locação. Os gráficos 6 e 7 demonstram não apenas que o mercado de desenvolvimento segue aquecido com a criação de novo estoque, mas também que atualmente existe uma pressão de aumento de preços. Considerando estes dois fatores, o ambiente nos últimos anos e atualmente pode estar mais favorável para a exploração de novas regiões que anteriormente podem ter sido descartadas por conta de baixa demanda e preço de locação.

Gráfico 8 – Absorção Bruta e Líquida e Vacância em Galpões Logísticos Classe A e A+ no Brasil



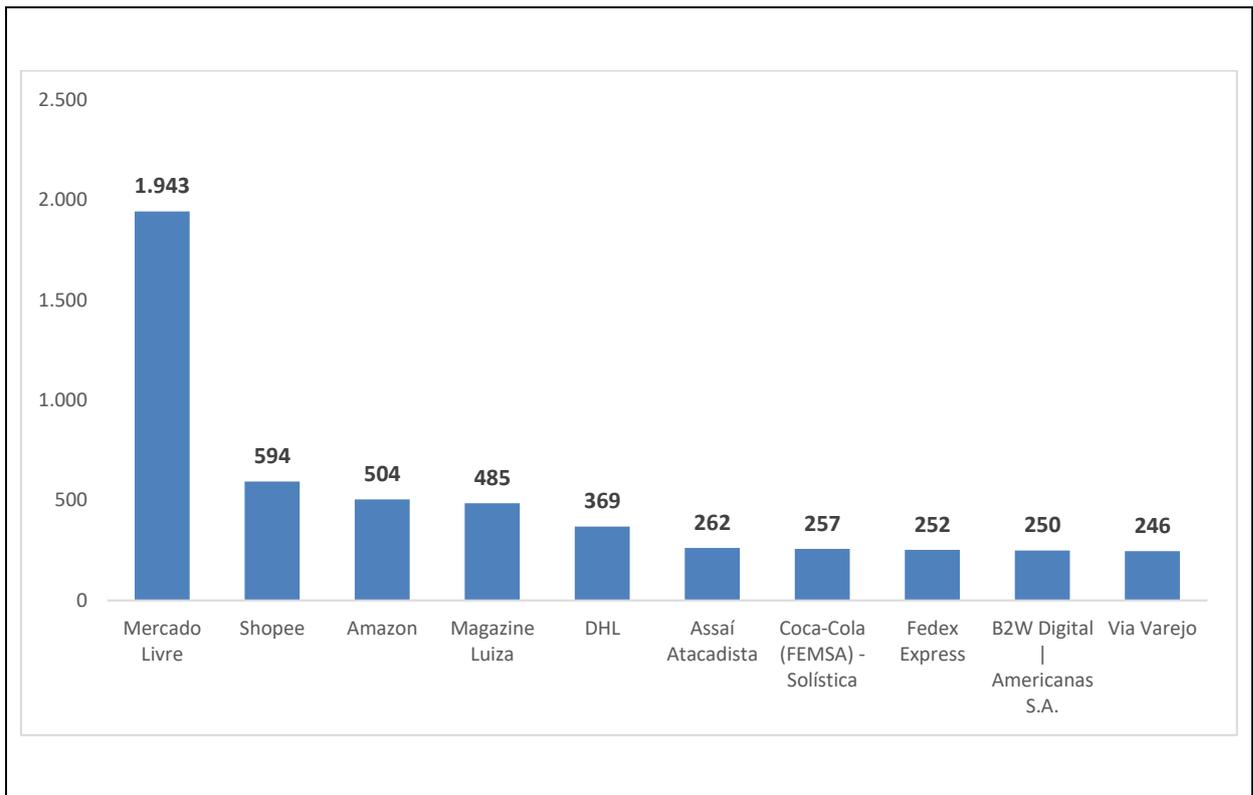
Fonte: Binswanger (4T24)

## 2.4 PRINCIPAIS SETORES E EMPRESAS NA OCUPAÇÃO DE ATIVOS LOGÍSTICOS

Conforme discutido nas duas últimas seções, o *ecommerce* passou por um forte processo de expansão nos últimos anos, e isto acabou afetando o mercado logístico com uma demanda maior de empresas deste setor. As empresas de comércio pela internet já compunham um dos setores mais relevantes para a demanda de ativos logísticos no país e este período consolidou esta participação. Em 2023, dos 10 maiores ocupantes de ativos classes A e A+ no Brasil, as 4

maiores e a 6<sup>a</sup> colocada são dedicadas ao *ecommerce*, enquanto a quinta também possui forte atuação no setor.

Gráfico 9 – 10 Maiores Ocupantes de Ativos Logísticos Classe A e A+ no Brasil – ABL Ocupada (mil m<sup>2</sup>)



Fonte: Autor com Base nos Dados da Binswanger (4T24)

No gráfico 9, o 2º colocado é a Shopee, empresa chinesa de *ecommerce* que entrou no mercado brasileiro em 2019. A expansão acelerada e a rápida ascensão da empresa a uma posição relevante no mercado logístico mostram a oportunidade de mercado para o setor com a entrada de novos competidores. Além dela, outras empresas internacionais iniciaram ou possuem planos de iniciar suas operações no Brasil, o que pode gerar uma demanda mais alta por ativos logísticos. Segundo a Revista Buildings (2023) a Shopee cresceu sua ocupação em 17 vezes em 2 anos enquanto a Shein quase triplicou sua operação em 1 trimestre.

Outro fator importante para o *ecommerce* é a entrega rápida para o cliente. O consumidor brasileiro cada vez mais é influenciado pelo prazo de entrega na sua compra, escolhendo muitas vezes a empresa com o menor prazo para realizar a sua compra. Por conta disso, as empresas buscam ter centros de distribuição próximos de grandes centros urbanos, utilizando ativos do tipo *Last Mile* e centros de redistribuição, que é uma estratégia discutida em mais detalhes no capítulo 3.1.

O Mercado Livre é um exemplo de empresa focada no *ecommerce* em forte expansão que aposta na entrega rápida para ganho de *market share*. A Revista Buildings mencionou que a entrega rápida é a principal estratégia da empresa, mesmo não sendo uma novidade para os seus clientes. Ademais, de acordo com a CNN Brasil (2025), o Mercado Livre pretende investir R\$ 34 bi no Brasil em 2025, representando um crescimento de 47,8% nos aportes em relação ao ano anterior.

## 2.5 COMPARATIVO ENTRE ESTADOS E REGIÕES

Ao compararmos os estados brasileiros, não é novidade que São Paulo concentra a grande maioria do estoque logístico no Brasil. No final de 2024, o estado concentrava 52,5% do estoque total do país (Siila, 4T24). Além disso, analisando o período disponível na base de dados da Siila (4T24) com um número relevante de detalhamento por estado, de 2018 a 2024, notamos que essa representatividade de São Paulo inclusive se manteve no mesmo patamar, com alguns aumentos e reduções ao longo dos anos, conforme mostra a tabela 2.

Dessa forma, se exclui a teoria de que outras regiões estão se tornando mais representativas quando comparadas a São Paulo. Apesar de que outras regiões também possam estar passando por processo de expansão, no período analisado vemos que, no geral, São Paulo continua crescendo seu estoque em um ritmo mais elevado do que o restante do país. Ainda ocorrem, entretanto, mudanças na composição do estoque em outros estados que devem ser analisadas para um entendimento das tendências regionais.

Tabela 2 – Concentração do Estoque Total Logístico no Estado de São Paulo

<b>Concentração do Estoque Total Logístico no Estado de São Paulo</b>		
Ano	ABL Total de São Paulo	% do Estoque Total do Brasil
2018	8.782.825 m <sup>2</sup>	52,4%
2019	9.222.165 m <sup>2</sup>	52,0%
2020	9.951.989 m <sup>2</sup>	52,3%
2021	11.273.800 m <sup>2</sup>	52,9%
2022	12.635.767 m <sup>2</sup>	52,7%
2023	13.568.330 m <sup>2</sup>	53,1%
2024	14.477.648 m <sup>2</sup>	52,5%

Fonte: Extraído e Adaptado de Siila (4T24)

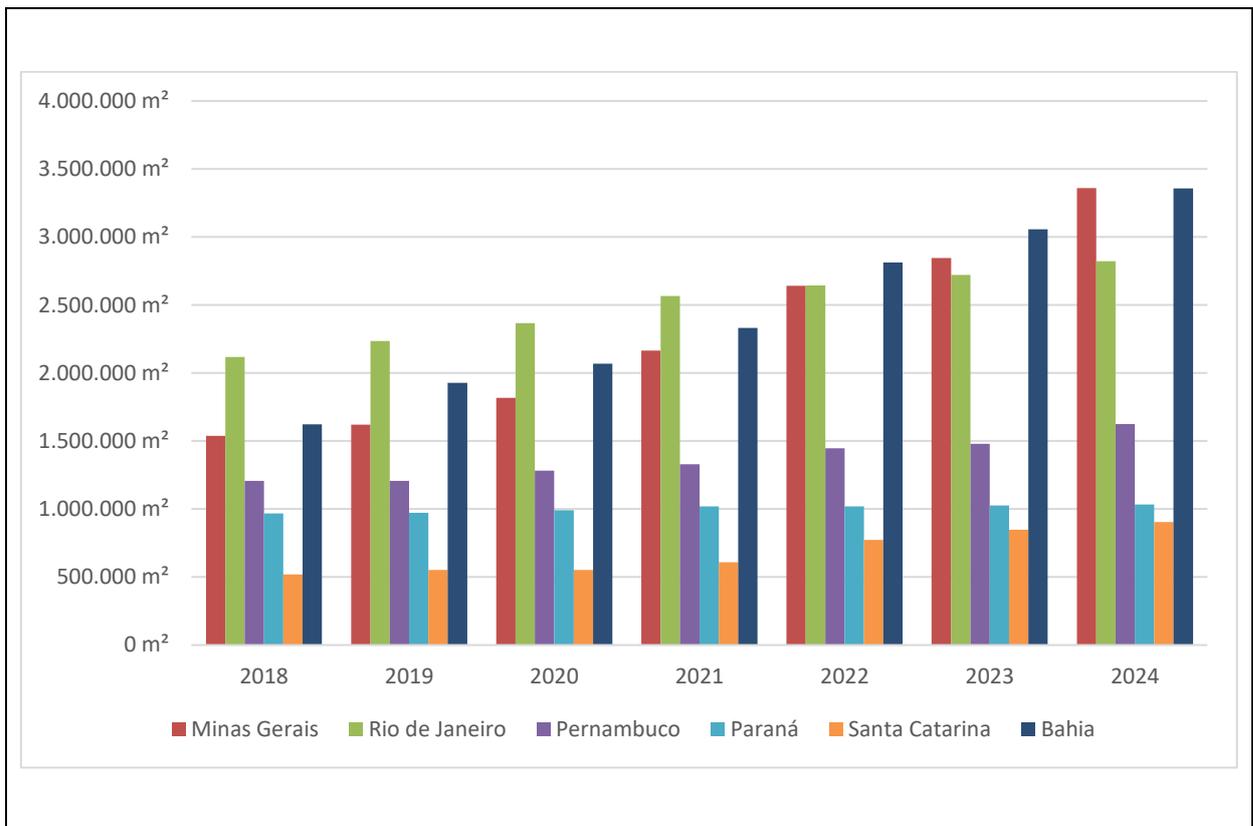
No gráfico 10 é possível notar essas tendências, pois é mostrada a evolução do estoque total por estado excluindo São Paulo, pois dessa forma é possível se enxergar com mais clareza a informação do restante do país. Como São Paulo possui um estoque consideravelmente maior do que o restante do Brasil, conforme demonstrado acima, o gráfico ficaria distorcido com a adição deste estado.

Com base na tabela 3 é possível verificar quais regiões estão em crescimento e quais estão estagnadas em termos de estoque logístico. Na parte superior da tabela, um grande acontecimento em 2023 foi a mudança no segundo estado com maior estoque, com Minas Gerais ultrapassando o Rio de Janeiro. É possível notar que em Minas Gerais o estoque cresceu de forma acelerada desde 2019, enquanto no Rio de Janeiro, que sempre foi o segundo colocado, o crescimento foi mais moderado. De 2018 a 2023 o estoque mineiro aumentou em 85,0%, enquanto o fluminense aumentou 28,5%. Considerando o período de 2018 a 2024, a diferença fica ainda maior, com um crescimento de 118,4% para Minas Gerais e de 33,3% para o Rio de Janeiro.

Em Santa Catarina, o estado se manteve em sexto lugar, mas o estoque vem crescendo de forma mais acelerada desde 2021, aumentando 74,0% desde 2018, e atualmente está próximo do quinto colocado, que é o Paraná. Dentre os 10 primeiros estados, o maior crescimento desde 2018 foi o da Bahia, com 227,5%, sendo atualmente o sétimo maior estado, seguido do crescimento do Espírito Santo, de 219,2%, na nona colocação, e o terceiro seria o Ceará, com

147,3%, na décima posição. Por fim, o Rio Grande do Sul também apresentou crescimento acelerado de 2018 para 2019, e mais moderadamente até 2022, o que resultou em um crescimento total no período de 94,0%.

Gráfico 10 – Composição do Estoque de Ativos Logísticos por Estados no Brasil de 2018 a 2024 em Metros Quadrados de ABL Excluindo São Paulo



Fonte: Extraído e Adaptado de Siila (4T24)

Do lado negativo notamos que o menor crescimento de estoque dos 10 maiores estados foi o do Paraná, com 6,9% entre 2018 e 2024, com leves crescimentos em anuais e estagnação em 2022. O segundo pior crescimento seria do Rio de Janeiro, citado acima, enquanto o terceiro foi de Pernambuco com 34,6%.

Além disso, dentre os estados com menor estoque, se destacam Alagoas, com crescimento relevante em 2023 e Pará em 2022. Sergipe também aparece com uma grande alta, porém foi

apenas por conta de um aumento de estoque em 2019, que foi consideravelmente representativo porque o estado só possuía 8.364 m<sup>2</sup> de estoque total em 2018, sendo que desde então não houve mais qualquer aumento na área total.

Tabela 3 – Ranking dos Estados Brasileiros por Estoque Total de Ativos Logísticos 2018 x 2024

<b>Ranking de Estados Brasileiros com Maior Estoque Logístico de 2018 em Comparação com 2024</b>			
2018		2024	
Posição	Estado	Posição	Estado
1	São Paulo	1	São Paulo
2	Rio de Janeiro	2	Minas Gerais
3	Minas Gerais	3	Rio de Janeiro
4	Pernambuco	4	Pernambuco
5	Paraná	5	Paraná
6	Santa Catarina	6	Santa Catarina
7	Amazonas	7	Bahia
8	Rio Grande do Sul	8	Rio Grande do Sul
9	Bahia	9	Espírito Santo
10	Ceará	10	Ceará

Legenda: Na posição em 2024 estão em verde números de estados que subiram posições no ranking e em vermelho estados que caíram posição

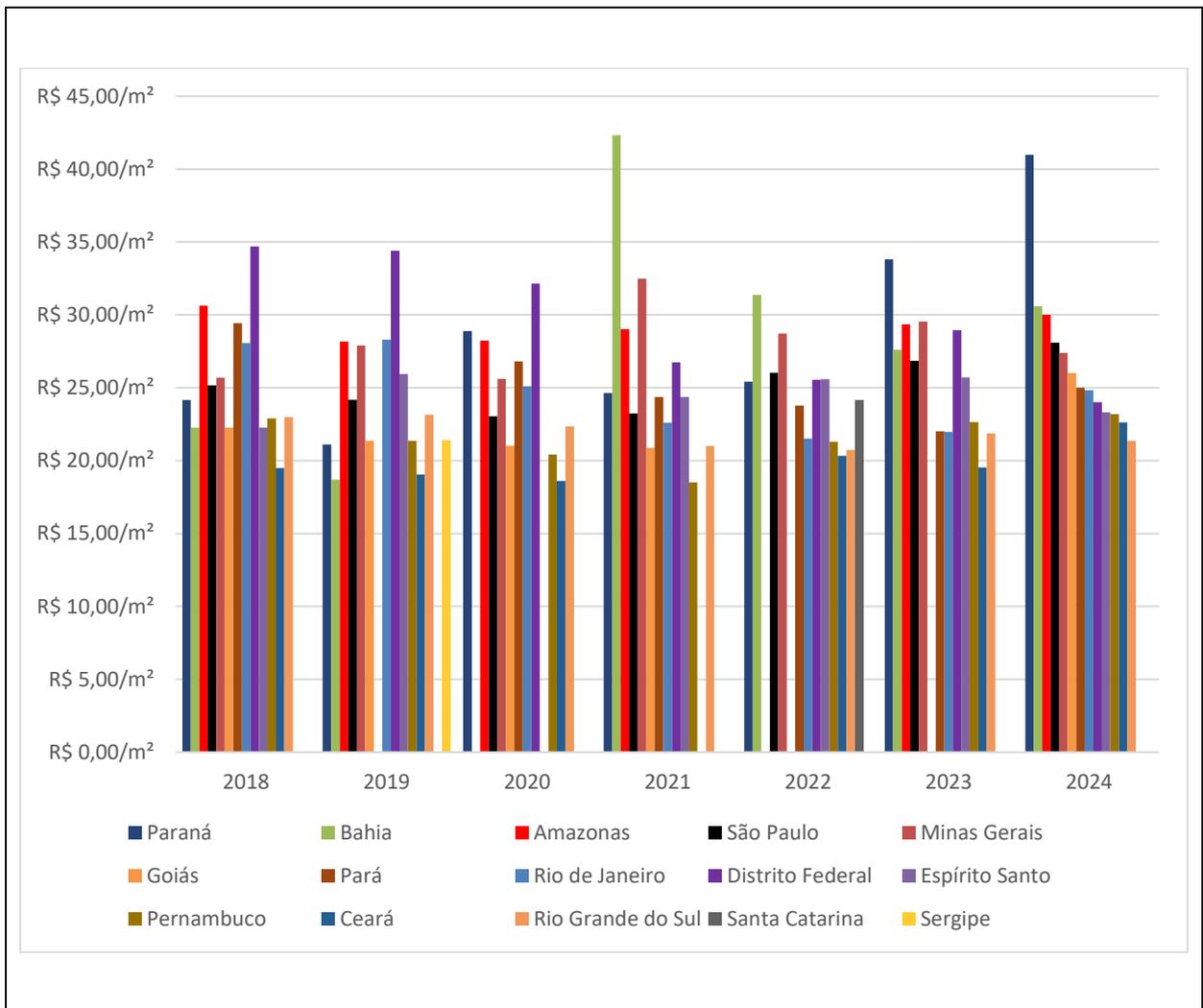
Fonte: Extraído e Adaptado de Siila (4T24)

A lógica mais óbvia observando essas tendências seria de que os desenvolvedores olhariam para os estados em ascensão, verificando se apesar do aumento do estoque o preço de locação e vacância se mantém em níveis bons para investimento. Isso leva em conta que este aumento de estoque ao longo dos anos tem um raciocínio lógico por trás deles, ou seja, que existe uma demanda nessas regiões que está atraindo o investimento das empresas imobiliárias.

Apesar disso, também seria possível pensar em uma lógica anticíclica, na qual o desenvolvedor poderia analisar os estados que não tiveram grande aumento de estoque. Neste caso também

seria verificado o preço de locação e a taxa de vacância, porém precisaria se levar em conta se existe uma demanda para novo estoque que está sendo ignorada. Ou seja, nos locais em que o estoque não cresce, é possível que existam empresas carentes de novo estoque logístico de boa qualidade, que não estão sendo atendidas. Neste caso, é possível inclusive que um preço acima do mercado possa ser praticado, dado que não existiriam concorrentes com a mesma qualidade na região.

Gráfico 11 – Histórica de Preço Pedido Corrigidos por IPCA até Dezembro de 2024 em Ativos Logísticos A e A+ nos Estados Brasileiros de 2018 a 2024



Fonte: Extraído e Adaptado de Siila (4T24) e Ipeadata (2025)

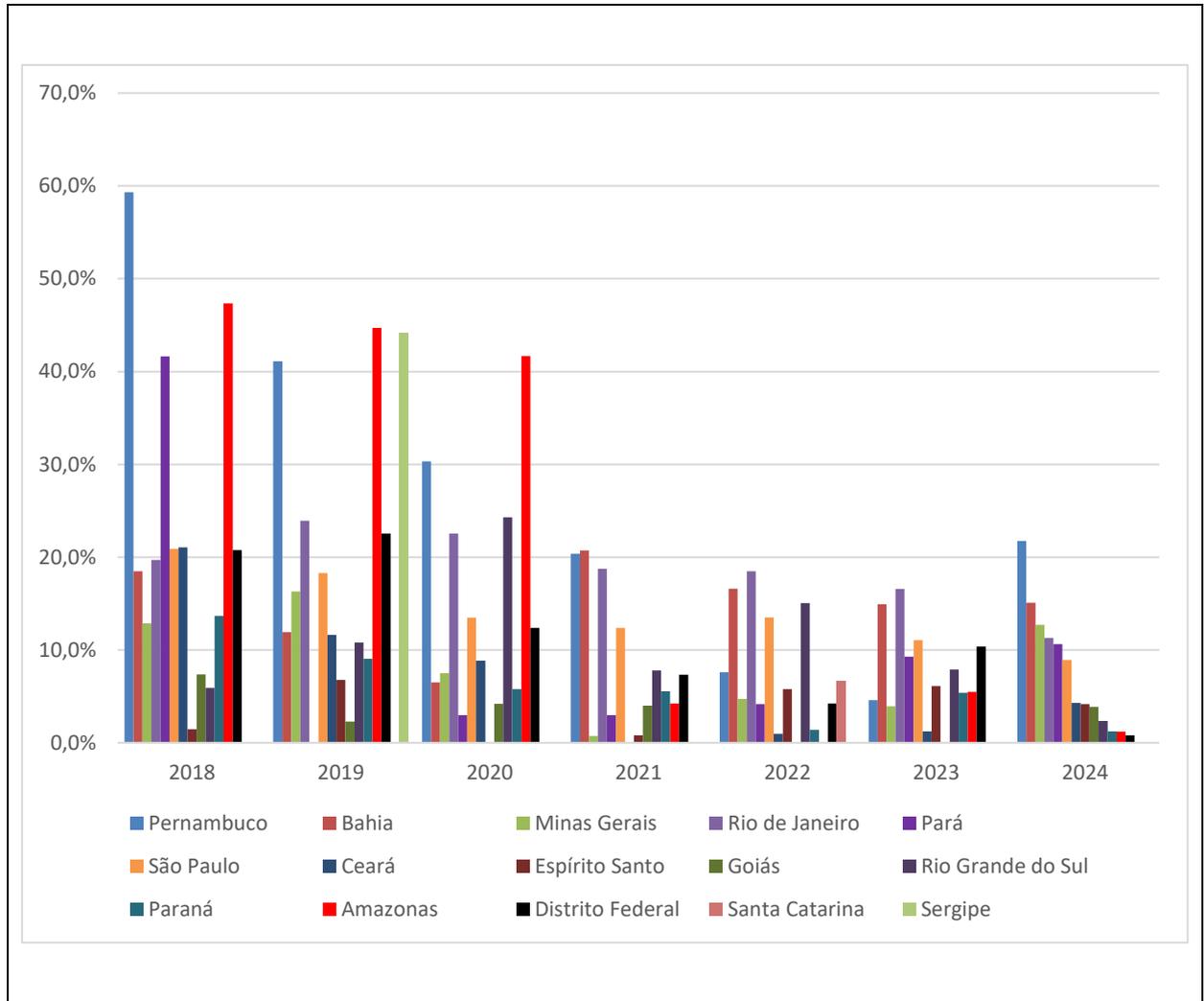
Ao analisarmos também o preço pedido histórico, notamos que apesar da hegemonia no estoque total, São Paulo não foi o estado com o maior preço pedido de locação em nenhum momento no período analisado. Em 2024, o estado aparece na 4ª colocação do ranking com R\$ 28,09/m<sup>2</sup>, que é liderado pelo Paraná com R\$ 40,97/m<sup>2</sup>. Ou seja, apenas o preço de locação não é suficiente para justificar a diferença de São Paulo com o restante dos estados.

Ao compararmos São Paulo com os outros estados, notamos que não existe grande discrepância de preço pedido de ativos A e A+ que possa justificar por si só o estoque maior de ativos, dado que em todos os anos analisados existem outros estados com preço pedido superior à São Paulo. Atualmente, analisando da ótica do preço pedido, o Paraná seria um candidato a chamar mais a atenção dos investidores, dado que o custo de construção é praticamente o mesmo independentemente da localização do imóvel. É possível que este seja um movimento recente de preço e ainda não tenha sido uma oportunidade aproveitada por desenvolvedores.

Do ponto de vista da vacância de ativos A e A+, a situação do estado de São Paulo fica em uma posição pior do que no caso dos preços pedidos, conforme o gráfico 12. O estado figura na 12ª posição (6ª pior vacância) entre os estados mapeados pela Siila, com 8,9% e nunca figurou nas melhores colocações, esta vacância inclusive diminuiu ao longo dos anos, com exceção de 2022. Neste quesito, 4 estados aparecem com vacância zerada: Alagoas, Sergipe, Paraíba e Santa Catarina. Com as três maiores vacâncias figuram Pernambuco (21,7%), Bahia (15,1%) e Minas Gerais (12,7%).

Nota-se que a Bahia está com uma vacância alta, apesar de figurar como um dos estados com um dos maiores crescimentos de novo estoque nos últimos anos. Esta vacância aumentou consideravelmente em 2021, baixou em 2022, mas aumentou para um patamar mais alto ainda em 2023, se mantendo praticamente constante em 2024. Em termos de preço pedido de locação, o estado aparece na 2ª colocação com R\$ 30,60/m<sup>2</sup>. Caso a tendência de novo estoque siga alta e absorção não acompanhe, este estado poderá passar por um aumento na vacância e queda no preço de locação, o que deve ser monitorado para ser comprovado.

Gráfico 12 – Histórico de Vacância em Ativos Logísticos A e A+ nos Estados Brasileiros de 2018 a 2024



Fonte: Extraído e Adaptado de Siila (4T24)

### 3. METODOLOGIAS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA

O processo de formulação de estratégias empresariais exige um conjunto robusto de metodologias capazes de interpretar o ambiente interno e externo das organizações. Dentre os modelos mais conhecidos para esse fim, destacam-se a análise das Cinco Forças de Porter, que examina as pressões competitivas de mercado, e a Análise SWOT, que avalia a interação entre fatores internos e externos da empresa. Estas metodologias tornaram-se referências em estudos de estratégia e administração, sendo amplamente utilizadas por organizações de diversos setores, bem como em pesquisas acadêmicas.

Este capítulo tem como objetivo explorar, de forma aprofundada os fundamentos teóricos que embasam essas duas ferramentas analíticas. Serão abordadas suas origens, fundamentos e aplicações práticas. Posteriormente estas ferramentas serão utilizadas para uma análise da estratégia da LOG Commercial Properties.

#### 3.1 O MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

O modelo das Cinco Forças foi proposto por Michael E. Porter em 1979, através do artigo “Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia”, publicado na Harvard Business Review. Posteriormente, o autor explicou e detalhou os conceitos na sua obra “Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência” (PORTER, 1980), consolidando uma abordagem sistemática para a análise da competição setorial.

Porter (1980) define que a concorrência em uma indústria se origina na sua estrutura econômica, não apenas na competição entre os concorrentes existentes em um determinado momento. O grau desta concorrência depende de cinco forças competitivas, que em seu conjunto determinam o potencial de lucro na indústria, medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. Por conta disso, cada indústria possui um potencial diferente, dado que a intensidade das forças varia para cada uma delas, exercendo níveis de influência diferentes.

As Cinco Forças, conforme descritas por Porter, encontram-se detalhadas abaixo:

## 1. Ameaça de Novos Entrantes

Conforme Porter (1980) as empresas que entram em uma indústria trazem nova capacidade para esta, e possuem o objetivo de ganhar uma parcela do mercado. Isso pode gerar resultado negativo para os participantes, por conta de aumento de custos e redução nos preços. Adicionalmente, o autor destaca que a aquisição de uma empresa existente em um setor por outra de setor diferente com o objetivo de montar uma posição maior no mercado também deve ser considerado um movimento de novo entrante. A força dessa ameaça depende das barreiras de entrada, que podem incluir:

- **Economias de escala:** referente a redução do custo unitário na produção de um produto conforme o volume de produção aumenta;
- **Diferenciação de produto:** na qual as empresas estabelecidas possuem uma identidade e lealdade dos seus clientes atingidos através de publicidade, serviços ao consumidor, diferenças do produto ou por terem entrado primeiro no mercado;
- **Necessidade de capital:** quando a necessidade de investimento é alta para entrar no setor, principalmente se é uma atividade na qual o investimento do capital é arriscado e irrecuperável;
- **Custos de mudança:** custo que o cliente tem de enfrentar para mudança do produto atual para o produto novo;
- **Acesso aos canais de distribuição:** se refere a necessidade da nova entrante de distribuir o seu produto, assim tendo que convencer os canais de distribuição através de, por exemplo, redução de preços ou verbas para marketing;
- **Política governamental:** o governo pode limitar ou impedir a entrada de novas empresas através de controles como licenças e limite ao acesso de matéria prima.

## 2. Poder de Barganha dos Fornecedores

O poder de barganha dos fornecedores é definido pela capacidade que os fornecedores de um determinado mercado detêm para negociar preços nas vendas para os seus clientes. Quanto maior influência sobre as negociações o fornecedor consegue exercer, maior é o seu poder de barganha e, conseqüentemente, maior é o valor que ele consegue cobrar pelo seu produto. Segundo Porter (1980), os fornecedores podem exercer este poder ameaçando elevar os preços

ou reduzir a qualidade dos produtos vendidos. Ainda segundo o autor, os fatores que influenciam este poder são:

- **Número de empresas dominantes no mercado e concentração da indústria dos compradores:** quanto mais concentrado o mercado dos fornecedores e mais fragmentado o dos compradores, maior o poder de barganha dos primeiros;
- **Inexistência de produtos substitutos:** neste caso o poder de barganha dos fornecedores se fortalece pela falta de opção;
- **Comprador de pouca relevância para o vendedor:** quanto menor a relevância do comprador para o resultado do fornecedor, maior o poder de barganha deste;
- **Importância do produto para a operação do comprador:** quanto maior esta importância, mais poder o fornecedor detém;
- **Diferenciação do produto e custo de mudança:** quanto maior a diferenciação e maior o custo de mudança, mais difícil é para o comprador buscar outro fornecedor;
- **Ameaça de integração:** caso seja vantajoso, em termos de resultados, para o fornecedor adquirir seu comprador e ele tenha esta capacidade, esta se torna uma ameaça e aumenta seu poder de barganha.

### 3. Poder de Barganha dos Clientes

Assim como no caso dos fornecedores, os clientes também podem exercer um alto poder de barganha dependendo do mercado considerado. Quando estes possuem alto poder de barganha, eles podem forçar os preços para baixo, exigir mais qualidade ou serviços, e criar maior competitividade entre os vendedores. Segundo Porter (1980) o poder de cada grupo de compradores depende de características da situação no mercado e a importância relativa das suas compras para o mercado. O poder dos clientes depende de:

- **Volume de compras em proporção às vendas do vendedor:** sendo que quanto maior for essa proporção maior será a influência no resultado do vendedor e, conseqüentemente, seu poder de barganha;
- **Representatividade dos produtos comprados em relação aos seus custos:** quanto mais a compra representar de seus custos, maior será sua necessidade de negociar um preço vantajoso para suas operações;

- **Produtos padronizados:** neste tipo de mercado o cliente pode buscar fornecedores alternativos sempre que o produto não lhe satisfazer;
- **Custo de mudança:** nesse caso, quando baixo, também permite facilmente a troca de fornecedores;
- **Lucros do cliente:** quanto menor for, maior será o incentivo do cliente para negociar o preço com fornecedores;
- **Ameaça de integração:** caso exista a possibilidade do cliente passar a produzir o próprio produto, assim não necessitando mais do fornecedor, ele passa a ter um poder de barganha maior;
- **Produto não essencial para qualidade dos produtos do cliente:** quando essa importância não existe, o cliente pode decidir por outro produto de menor qualidade ou se possível desistir da compra;
- **Informação do cliente:** quando o cliente possui todas as informações disponíveis sobre o mercado do produto a ser adquirido, consegue negociar preços de forma muito mais incisiva, garantindo o preço que sabe que é mais vantajoso para ele.

#### 4. Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos

Conforme Porter (1980), todas as empresas estão competindo não só com as concorrentes que fabricam o mesmo produto, mas também com as fabricantes de produtos substitutos. Estes produtos “reduzem os retornos potenciais de uma indústria, pois estabelecem um preço máximo com o qual a empresa pode trabalhar, podendo assim fixar o lucro. Além disso, quanto maior for a atratividade do substituto considerando os fatores de preço e desempenho, maior será a pressão desta força sobre os lucros da indústria.

#### 5. Rivalidade entre Concorrentes

Segundo Porter (1980), as empresas concorrentes disputam constantemente sua posição no mercado, através da utilização de diferentes táticas, como concorrência de preços, disputas publicitárias, introdução de novos produtos e aumentos dos serviços ou garantias aos clientes. A rivalidade é formada através de pressão ou oportunidades percebidas por uma empresa que resultaria em uma melhora da sua posição no mercado. Em grande parte dos setores, os

movimentos competitivos de uma empresa levam a mudanças significativas na dinâmica e geram efeitos nos seus concorrentes, o que pode gerar um movimento destes de modo a conter as mudanças ou retaliar, o que pode ou não contribuir para um aprimoramento da indústria. Em uma situação desfavorável, caso os movimentos estratégicos sejam realizados em larga escala, o setor como um todo pode sofrer consequências negativas e piorar sua situação.

A rivalidade é resultado da interação entre diversos fatores:

- **Concorrente numerosos ou bem equilibrados:** em um mercado com diversas empresas, estas podem pensar que podem realizar movimentos sem serem notadas, o que gera instabilidade. Esta instabilidade também ocorre em mercados equilibrados, nos quais as empresas possuem recursos para retaliações em grandes proporções. Por outro lado, em mercados dominados por poucas empresas, estas podem impor disciplinas e exercer liderança de preço;
- **Crescimento lento da indústria:** em um cenário de crescimento lento, a disputa entre empresas se concentra no ganho de participação no mercado;
- **Custos fixos ou armazenamento altos:** quando estes custos são elevados existe uma pressão para as empresas utilizarem sua capacidade e venderem os seus produtos;
- **Ausência de diferenciação ou custo de mudança:** em mercados nos quais os produtos são de primeira necessidade e possuem pouca diferenciação a rivalidade é mais acirrada;
- **Capacidade aumentada em grandes incrementos:** em setores nos quais a capacidade só pode ser aumentada em grandes proporções é criado um desequilíbrio na oferta e demanda da indústria;
- **Concorrentes divergentes:** quando o objetivo e a estratégia entre concorrentes são divergentes isso pode gerar choques e dificulta o equilíbrio de mercado;
- **Grandes interesses estratégicos:** a rivalidade é maior em uma indústria nas quais as empresas possuem grandes interesses em jogo, por exemplo no caso de uma estratégia global de uma empresa que julga importante o sucesso em determinada indústria;
- **Barreiras de saída elevadas:** mantém as empresas competindo em certa atividade mesmo que estejam obtendo retornos baixos ou negativos sobre seus investimentos.

### 3.2 A ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT – acrônimo das palavras Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) – é uma das ferramentas mais tradicionais e difundidas na formulação de estratégias organizacionais. Sua aplicação está presente em contextos empresariais diversos, como planejamento estratégico, gestão de projetos, processos de internacionalização e análise de viabilidade mercadológica. A relevância da análise SWOT advém de sua capacidade de integrar aspectos internos e externos à organização, fornecendo uma visão holística dos fatores críticos que influenciam a tomada de decisão.

A origem conceitual da análise SWOT remonta à década de 1960, mais precisamente aos estudos conduzidos por Learned et al. (1965) na Harvard Business School, que propuseram um modelo de análise situacional focado na avaliação dos ambientes interno e externo como base para a formulação estratégica. Posteriormente, a ferramenta foi refinada por autores como Wehrich (1982), que formalizou sua estrutura em uma matriz cruzada de quatro quadrantes, permitindo a inter-relação entre os fatores identificados.

Autores como Ansoff (1977), Kotler (1991) e Johnson e Scholes (1993) consolidaram o uso da SWOT como etapa fundamental na formulação estratégica, precedendo a definição de objetivos e metas organizacionais. A ferramenta tornou-se um componente indispensável no planejamento estratégico por sua versatilidade, simplicidade e capacidade de adaptação a diferentes setores e portes empresariais.

A dissertação de Navarro (2015), ao estudar a possível internacionalização de empresas brasileiras de real estate residencial para o mercado costarriquenho, reforça a utilidade da análise SWOT ao propor sua aplicação como ferramenta estruturante do processo decisório. O autor ressalta que a ferramenta permite identificar não apenas os fatores macro ambientais que influenciam o desempenho das empresas em novos mercados, mas também os atributos intrínsecos às organizações, como competências essenciais, cultura organizacional e disponibilidade de recursos.

A análise SWOT divide-se em dois blocos principais: o ambiente interno, que contempla forças e fraquezas, e o ambiente externo, que abrange oportunidades e ameaças. No ambiente interno, destaca-se a importância das competências essenciais, conforme definidos por Prahalad e Hamel (1990), que devem ser interpretadas como o aprendizado coletivo da organização em

coordenar habilidades e integrar tecnologias. No setor imobiliário, tais competências englobam desde o domínio técnico sobre processos construtivos e gestão de empreendimentos até a habilidade de formar alianças estratégicas com atores locais, conforme evidenciado nos estudos de Bardhan e Kroll (2007) e Gibler et al. (2002). As fraquezas, por sua vez, estão frequentemente ligadas à carência de conhecimento dos mercados-alvo, limitações na estrutura administrativa, resistência cultural à mudança e insuficiência de recursos financeiros para sustentar uma estratégia de internacionalização.

Em relação ao ambiente externo, a análise SWOT busca identificar oportunidades e ameaças decorrentes do contexto econômico, político, legal, demográfico e sociocultural do mercado-alvo.

Embora amplamente utilizada, a análise SWOT também apresenta limitações e vieses, conforme discutido por Pickton e Wright (1998) e Dyson (2004). Entre as principais críticas, destaca-se a ausência de priorização dos fatores elencados, a subjetividade na definição dos elementos e a dificuldade de tradução da análise qualitativa em diretrizes estratégicas mensuráveis.

Outra crítica relevante é a dificuldade de atualização da análise frente à dinamicidade do ambiente de negócios. Neste sentido, Dyson (2004) sugere a incorporação da simulação de cenários e da visão baseada em recursos (Resource-Based View – RBV), como forma de aprimorar a robustez da ferramenta.

No contexto do mercado imobiliário, a utilização da análise SWOT pode oferecer insights valiosos para decisões de expansão territorial, diversificação de portfólio ou reposicionamento estratégico. Conforme defendido por Navarro (2015), a ferramenta permite mapear a adequação entre as competências da empresa e os desafios do mercado-alvo, contribuindo para uma tomada de decisão mais embasada e menos intuitiva.

É importante, no entanto, que a análise seja conduzida com rigor metodológico e complementada por abordagens quantitativas e estudos de campo, como forma de mitigar seus vieses e ampliar sua capacidade preditiva.

### 3.3 A ANÁLISE SWOT NO SETOR DE DESENVOLVIMENTO LOGÍSTICO NO BRASIL

A aplicação da matriz SWOT ao setor de desenvolvimento de galpões logísticos permite compreender, de maneira ampla, os principais fatores internos e externos que moldam o desempenho das empresas atuantes neste mercado. Este capítulo busca identificar tendências estruturais, desafios comuns e oportunidades compartilhadas por desenvolvedores logísticos no Brasil.

Posteriormente será realizada uma análise SWOT da empresa LOG CP, alinhada com os fatores apresentados neste capítulo. Assim como realizado para a LOG, a matriz abaixo pode ser utilizada por qualquer empresa do setor para uma análise estratégica.

#### **Forças (Strengths)**

- **Alta especialização técnica no desenvolvimento:** O setor de galpões logísticos no Brasil vem se consolidando tecnicamente, com padrões construtivos elevados e adoção de tecnologias voltadas à eficiência operacional dos usuários finais. Desenvolvedores como GLP, Prologis, Bresco e LOG CP criaram modelos replicáveis com alto grau de eficiência e especificações técnicas de alto padrão.
- **Crescimento da demanda por ativos modernos:** A profissionalização da cadeia logística e a expansão do *ecommerce* vêm impulsionando a busca por ativos de qualidade, com localização estratégica e infraestrutura compatível com operações modernas.
- **Diversidade geográfica do país:** O Brasil oferece um território extenso e múltiplos mercados consumidores regionais, o que possibilita uma diversificação geográfica nas estratégias de desenvolvimento, minimizando a exposição a riscos locais. Conforme o tema deste trabalho, esta é uma oportunidade ainda pouco explorada no Brasil, que concentra grande parte do seu estoque no Sudeste.
- **Possibilidade de verticalização das operações:** Algumas empresas desenvolvedoras atuam em todas as fases do ciclo (terreno, projeto, construção, locação, operação e

venda), o que permite maior controle sobre custos e cronogramas, além de ganhos de escala.

### **Fraquezas (Weaknesses)**

- **Dependência de capital intensivo:** O desenvolvimento de ativos logísticos exige investimentos elevados e longos prazos de maturação, o que torna o setor vulnerável a choques de crédito ou aumento da taxa de juros. Em momentos desfavoráveis no país, o mercado de capitais passa por escassez de capital, enquanto o financiamento se torna mais caro com altas na taxa de juros.
- **Baixa liquidez em algumas regiões:** Apesar da possibilidade de diversificação geográfica, muitas praças ainda apresentam liquidez restrita e pouca profundidade de mercado, tornando difícil a viabilidade de ativos fora dos grandes centros. Recentemente ocorreram algumas transações de ativos fora do eixo principal do Sudeste do país, porém a maioria dos *players* ainda prioriza ativos nesta região.
- **Dificuldade para aprovação em diferentes regiões:** A burocracia e a regulação variam significativamente entre os estados e municípios, o que impacta prazos e custos de desenvolvimento, especialmente em regiões com menor estrutura institucional. Além disso, as empresas precisam se adaptar, criando conhecimento em cada região que atua, não sendo possível aproveitar exatamente o mesmo método de aprovação para todos.
- **Dependência da infraestrutura local:** Muitos projetos logísticos fora dos eixos tradicionais enfrentam dificuldades logísticas devido à precariedade da infraestrutura da região, como em rodovias e portos.

### **Oportunidades (Opportunities)**

- **Expansão do e-commerce e da entrega no mesmo dia:** O crescimento estrutural do comércio eletrônico e a exigência de prazos curtos de entrega ampliam a demanda por ativos próximos dos centros urbanos, com foco em agilidade e descentralização logística, conseqüentemente aumentando os preços de locação.
- **Profissionalização do setor logístico:** Com a cultura cada vez maior nas empresas da importância de um ativo logístico de alto padrão, é esperado que a procura por ativos logísticos deste tipo aumente.
- **Adoção de práticas ESG:** Há uma tendência crescente de locatários exigirem certificações ambientais, consumo consciente e soluções sustentáveis. Desenvolvedores

que investirem em eficiência energética, reaproveitamento de água e gestão de resíduos podem obter diferenciação e atratividade futuramente.

- **Internacionalização do capital:** Investidores estrangeiros vêm demonstrando interesse pelo setor imobiliário brasileiro, oferecendo oportunidades de parcerias, joint ventures ou acesso a capital internacional. As empresas nacionais podem se aproveitar desta oportunidade para realizar novos projetos em parceria com estrangeiros e diversificar sua fonte de capital.

### Ameaças (Threats)

- **Ciclos econômicos instáveis:** O setor é sensível a flutuações macroeconômicas, variações na taxa de juros, câmbio e inflação, que afetam o apetite de investimento e o custo de capital. O Brasil recentemente tem demonstrado instabilidade considerável na sua economia, o que afeta diretamente o setor.
- **Pressão sobre custos:** Com a entrada de novos *players* e a maior concorrência do mercado, há uma tendência de aumento no custo de desenvolvedores, principalmente em termos de preços de terrenos e custo de obra, sobretudo nos mercados mais disputados, como a Grande São Paulo. Os preços de terreno aumentam quando diversos *players* disputam os mesmos imóveis, criando uma inflação de preço de vendas ao incentivar o proprietário a vender por um preço maior. Além disso, o custo de obra pode aumentar caso muitas empresas de desenvolvimento contratem construtoras e comprem insumos ao mesmo tempo, também por conta da pressão da demanda.
- **Concorrência com galpões obsoletos ou informais:** A informalidade em algumas regiões gera concorrência com ativos de padrão inferior, dificultando o atingimento de preços sustentáveis, especialmente onde não há grande diferenciação de produto. Os preços menores dificultam a rentabilidade de novos empreendimentos, pois podem não compensar os custos do projeto, não atingindo assim a taxa de retorno esperada.
- **Insegurança jurídica e instabilidade política:** A falta de previsibilidade sobre mudanças legislativas, tributárias ou de concessão de licenças ambientais pode afetar o desenvolvimento de novos ativos e o planejamento de longo prazo. No Brasil este fator é historicamente um problema para o setor imobiliário.

Tabela 4 – Matriz SWOT do Setor de Desenvolvimento Logístico no Brasil

<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta especialização técnica no desenvolvimento</li> <li>• Crescimento da demanda por ativos modernos</li> <li>• Diversidade geográfica do país</li> <li>• Possibilidade de verticalização das operações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão do e-commerce e da entrega no mesmo dia</li> <li>• Profissionalização do setor logístico</li> <li>• Adoção de práticas ESG</li> <li>• Internacionalização do capital</li> </ul>
<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência de capital intensivo</li> <li>• Baixa liquidez em algumas regiões</li> <li>• Dificuldade para aprovação em diferentes regiões</li> <li>• Dependência da infraestrutura local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclos econômicos instáveis</li> <li>• Pressão sobre custos</li> <li>• Concorrência com galpões obsoletos ou informais</li> <li>• Insegurança jurídica e instabilidade política</li> </ul>

Fonte: Autor

### 3.4 ESTRATÉGIAS DO SETOR DE GALPÕES LOGÍSTICOS

Dentro do segmento de empresas focadas no mercado de galpões logísticos existem diversas estratégias para os diferentes tipos de empresas. A estratégia no conceito estudado nesta monografia pode ser definida como um conjunto de ações que uma empresa toma ou pretende tomar para atingir determinado objetivo.

Primeiramente, podemos considerar que existem empresas com três tipos de foco primários: desenvolvimento de ativos para venda, desenvolvimento de ativos para renda e ativos prontos para renda. Cada uma dessas estratégias responde a um conjunto distinto de objetivos corporativos, perfil de risco e posicionamento no mercado. A seguir, são detalhadas essas abordagens e suas implicações estratégicas.

### **a) Desenvolvimento para Venda**

Empresas que se concentram no desenvolvimento de ativos logísticos para posterior venda têm como foco principal o retorno de curto a médio prazo via geração de valor com a construção de ativos. Essa estratégia depende fortemente da capacidade de identificar terrenos atrativos, negociar com eficiência os custos de desenvolvimento e entender profundamente a dinâmica de preços do mercado logístico, de modo a projetar da forma mais precisa possível os resultados do projeto. A vantagem competitiva reside na agilidade, no conhecimento técnico da engenharia e na inteligência de mercado para venda de projetos consolidados e investimento em novos projetos de retorno adequado.

O principal risco dessa abordagem é a dependência de ciclos econômicos favoráveis. Em momentos de contração de mercado, pode haver dificuldade na venda de ativos e na geração de capital para novos investimentos. Assim, é uma estratégia recomendada para empresas com maior apetite por risco e com uma equipe técnica capaz de se adaptar aos diferentes cenários e montar um portfólio condizente com a sua estratégia.

A LOG CP está dentro deste tipo de empresa, tendo como função principal o desenvolvimento de ativos logísticos para venda, após a locação destes. Para a venda de seus ativos, os seus clientes são empresas ou até pessoas que possuem o interesse na compra de ativos para renda. A sua estratégia será discutida em mais detalhes no decorrer desta monografia.

### **b) Desenvolvimento para Renda**

A estratégia de desenvolver ativos para manter em portfólio e gerar renda recorrente é mais comum em empresas com perfil patrimonialista ou voltadas à geração de fluxo de caixa previsível. Essa abordagem exige uma análise criteriosa dos fundamentos do ativo: localização, vacância da região, perspectivas econômicas locais, demanda por ABL e qualidade construtiva, além de uma análise aprofundada da demanda da região, buscando sempre prever com o maior grau de segurança o valor que poderá ser cobrado de locação no local.

Esse tipo de estratégia favorece empresas com capital de longo prazo, maior capacidade de financiamento e foco em relacionamento com locatários. A criação de portfólios diversificados geograficamente e setorialmente ajuda a mitigar riscos, e a geração de valor se dá tanto pela renda quanto pela valorização dos ativos ao longo do tempo.

No geral, este setor é composto por empresas de grande porte, que buscam gerar retorno consistente para os seus investidores. Apesar de realizarem vendas quando os ativos estão performados, algumas empresas que em grande parte da sua operação acabam se aproveitando da renda dos ativos são a GLP e a Prologis. Estas empresas costumam ter um horizonte de investimento de longo prazo e capacidade de captação elevada, não tendo necessidade de venda repentina ou acelerada dos seus ativos.

### **c) Aquisição de Ativos Prontos para Renda**

Empresas que optam por adquirir ativos logísticos prontos geralmente buscam riscos mais baixos do que dos desenvolvedores e uma renda estável para os seus investidores. Essa estratégia é menos intensiva em desenvolvimento técnico e mais voltada à alocação de capital de forma eficiente, muitas vezes com critérios financeiros bem definidos, por exemplo, preço de aquisição em relação ao valor de locação, vacância tolerada e análise de inquilinos.

Essa abordagem é comum entre fundos de investimento imobiliário (FIIs) e empresas que buscam previsibilidade de retorno. Em geral, tais *players* operam com menor alavancagem e buscam imóveis em regiões consolidadas, o que limita o ganho de valor no longo prazo, mas proporciona segurança e liquidez.

#### 4. A LOG CP E A SUA ESTRATÉGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma análise estratégica abrangente da LOG Commercial Properties. Inicialmente será abordada a trajetória da companhia e realizada uma listagem do seu portfólio atual, evidenciando sua presença geográfica. Na sequência, serão aplicadas duas ferramentas da administração estratégica: a análise das Cinco Forças de Porter e a matriz SWOT. A primeira visa entender o ambiente competitivo da LOG CP, considerando aspectos como rivalidade entre concorrentes, ameaça de novos entrantes, poder de barganha de clientes e fornecedores, e ameaça de produtos substitutos. Já a análise SWOT permitirá identificar os principais pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças que impactam a posição estratégica da empresa no mercado. Por fim, o capítulo se encerra com uma discussão sobre as perspectivas da LOG CP em relação ao mercado logístico brasileiro.

Esta discussão sobre a estratégia da empresa se faz necessária para o entendimento da lógica por trás dos seus objetivos e como a LOG os considera nas suas decisões de investimento. Levando em conta sua estratégia, é possível discutir a forma como a empresa lidou com os seus objetivos anteriores, resultando posteriormente na análise do atendimento ou não de tais objetivos e suas razões. Além disso, a discussão estratégica embasa as recomendações finais feitas sobre o portfólio da LOG CP.

##### 4.1 HISTÓRIA DA LOG CP

Criada em 2008 como MRV Logística e Participações, a LOG Commercial Properties surgiu após os sócios da MRV Engenharia notarem a demanda no setor de galpões logísticos no Brasil, criando assim um setor na MRV dedicado a este segmento. Em 2009 foi lançado o primeiro condomínio logístico da empresa, em Contagem/MG próximo de Belo Horizonte/MG, mercado sede da MRV e de maior conhecimento do grupo na época. Foi em 2011 que a LOG CP passou a adotar o nome atual, porém só deixou de ser uma empresa subsidiária da MRV com a abertura do seu capital na Bolsa de Valores, em 2018, se tornando assim independente do grupo.

A LOG CP atua no mercado de desenvolvimento e locação de ativos logísticos há mais de 15 anos e desde então se tornou uma das maiores desenvolvedoras e locadoras de parque logísticos

no Brasil. A empresa possui dentro da sua estrutura equipes que realizam todas as etapas do ciclo de desenvolvimento de um ativo logístico, realizando desde a prospecção do terreno até a venda do ativo performado, passando para isso pela aprovação e construção do projeto, assim como a locação. Inclusive, a LOG administra os seus próprios condomínios, possuindo dentro da sua estrutura diversas equipes responsáveis por essa operação.

Figura 1 – Ciclo de Desenvolvimento do Ativo Logístico



Fonte: LOG CP - Institucional

Atualmente a empresa possui mais de 2 milhões de metros quadrados de ABL desenvolvida, sendo a única locadora e desenvolvedora de galpões presente no Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e Norte do país, com ativos em 22 cidades e 15 estados, mais o Distrito Federal. Fica

claro aqui o alcance das operações da LOG CP e sua forte ligação com a estratégia de regionalização dos ativos, explorando as diversas regiões do país.

#### 4.2 O PORTFÓLIO ATUAL

Atualmente, constam no portfólio da LOG CP 41 empreendimentos que, conforme mencionado, ficam localizados em 15 estados do Brasil e o Distrito Federal, e estão listados na Tabela 4.

Tabela 5 – Portfólio Atual da LOG CP

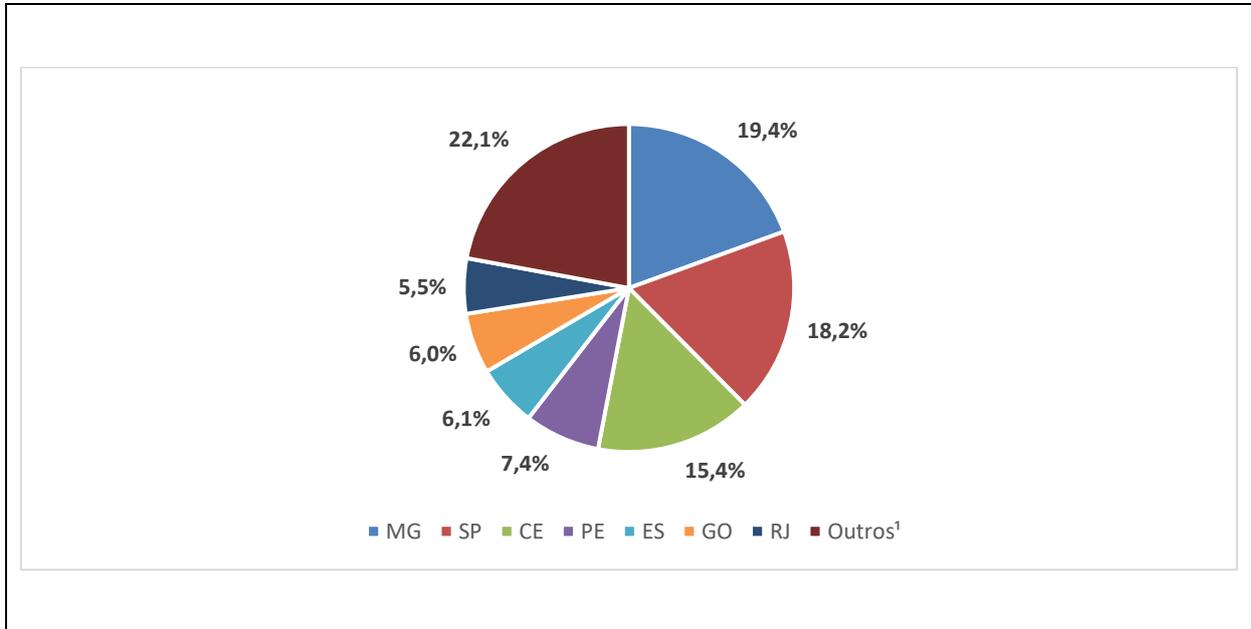
<b>Empreendimentos Logísticos, Localização e ABL Atuais da LOG CP</b>		
Empreendimento	Estado	ABL
LOG Maceió	AL	51.303
LOG Feira de Santana	BA	17.725
LOG Salvador	BA	64.639
LOG Fortaleza I	CE	109.225
LOG Fortaleza II	CE	93.033
LOG Fortaleza III	CE	123.317
LOG Brasília	DF	63.592
LOG Viana I	ES	60.990
LOG Viana II	ES	67.830
LOG Goiânia I	GO	78.212
LOG Goiânia II	GO	47.949
LOG Betim Via Expressa	MG	50.545
LOG Contagem I	MG	58.417
LOG Contagem II	MG	14.685
LOG Contagem III	MG	35.788
LOG Contagem IV	MG	31.036
LOG Itapeva	MG	78.407
LOG Juiz de Fora	MG	51.854
LOG Livorno I	MG	4.739
LOG Livorno II	MG	3.757
LOG Uberaba	MG	18.254
SIM BH I	MG	41.458

SIM BH II	MG	21.293
LOG Campo Grande	MS	35.693
LOG Cuiabá	MT	38.681
LOG Belém	PA	65.267
LOG Recife I	PE	88.145
LOG Recife II	PE	68.575
LOG Londrina	PR	60.981
LOG Campos dos Goytacazes	RJ	36.638
LOG Itatiaia	RJ	25.740
LOG Rio Campo Grande	RJ	52.976
LOG Natal	RN	39.008
LOG Aracaju	SE	29.882
LOG Guarulhos Gaiolli	SP	32.988
LOG Guarulhos Papa	SP	13.969
LOG Hortolândia	SP	53.846
LOG Jundiaí	SP	33.743
LOG Ribeirão Preto	SP	49.065
LOG São Bernardo do Campo	SP	96.919
LOG Sumaré	SP	104.588

Fonte: LOG CP – Condomínios Logísticos e Siila

Nota-se que mesmo para uma empresa com uma grande diversificação geográfica, grande parte da ABL do portfólio da LOG CP ainda está concentrado em estados da região Sudeste. Dentre os estados com maior participação de ABL no portfólio, em primeiro vemos Minas Gerais, que também é o estado da sede da LOG CP, com 19,4% seguido de São Paulo com 18,2%. O terceiro colocado é o único dos 5 mais relevantes fora do Sudeste, o Ceará com 15,4% da ABL, mostrando a relevância cada vez maior da região Nordeste para a empresa.

Gráfico 13 – Proporção da ABL do Portfólio da LOG CP por Estado



Fonte: Autor com Base nos Dados da LOG CP e Siila

#### 4.3 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER NA LOG CP

A compreensão do ambiente competitivo em que uma organização está inserida é fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes. Nesse contexto, o modelo das Cinco Forças de Porter, proposto por Michael E. Porter em 1979, permanece como uma das ferramentas mais influentes e utilizadas na análise da atratividade e da dinâmica de competição em um setor.

Conforme mencionado anteriormente nesta monografia, o modelo parte do pressuposto de que cinco forças moldam todos os mercados e segmentos industriais: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre concorrentes. A intensidade dessas forças varia de setor para setor, influenciando diretamente a capacidade das empresas de obter retornos superiores à média.

A análise dessas forças permite que as empresas identifiquem oportunidades e ameaças no ambiente externo, ajustem suas estratégias competitivas e fortaleçam suas posições no mercado.

No caso da LOG Commercial Properties, essa ferramenta contribui para entender os fatores que afetam sua performance e suas decisões estratégicas. Será então realizada uma aplicação prática do modelo das Cinco Forças de Porter à LOG Commercial Properties, com o objetivo de identificar as pressões externas que influenciam suas operações, seu posicionamento competitivo e sua capacidade de geração de valor no setor de galpões logísticos.

Figura 2 – Ilustração das Cinco Forças de Porter



Fonte: Autor

### 1. Ameaça de Novos Entrantes

O setor de galpões logísticos demanda elevados investimentos, necessitando de um grande volume de capital para o desenvolvimento de grandes parques logísticos, além do custo alto de manutenção de uma equipe com conhecimento e capaz de gerir este negócio. A LOG Commercial Properties possui uma larga experiência, *know-how* técnico e relacionamentos

comerciais consolidados, o que constitui uma barreira significativa à entrada de novos concorrentes.

Outro ponto a ser considerado é a estrutura de financiamento, uma vez que a LOG possui acesso a capital por meio do mercado financeiro e investidores institucionais, o que reduz sua vulnerabilidade. O tamanho da empresa, sua estrutura e sua reputação no mercado são diferenciais para que esta obtenha capital para desenvolvimento dos seus projetos. Além disso, a empresa ainda possui a opção de venda do seu portfólio atual para a realização de novos projetos. Adicionalmente, a LOG CP ainda possui um portfólio extenso de empreendimentos e conforme mencionado, este é o principal foco de captação da empresa nos próximos anos, estando entre os objetivos que norteiam sua estratégia.

Apesar disso, nota-se que o mercado possui cada vez mais empresas e fundos focados no desenvolvimento de ativos logísticos de alta qualidade. Conforme mencionado anteriormente nesta monografia, o mercado imobiliário logístico passou por um processo de profissionalização e de atração de investidores, por isso sempre existe a possibilidade de captação no mercado nacional ou internacional para o desenvolvimento desse tipo de projeto.

## **2. Poder de Barganha dos Fornecedores**

No segmento em que a LOG CP atua, os principais fornecedores são empresas de construção civil, prestadores de serviços de engenharia e fornecedores de materiais de construção. Embora haja dependência de qualidade e cumprimento de prazos, o mercado apresenta grande número de fornecedores, o que reduz o poder de barganha destes. Além disso, dado que grande parte do custo de obra provém de commodities, e estas possuem preço definido, a margem de negociação dos fornecedores é pequena, estando concentrada principalmente no valor da margem cobrada pelos serviços prestados.

A empresa também se beneficia da escala e da padronização de seus projetos, o que permite melhores negociações. Levando em conta a grande quantidade de obras que a LOG CP possui em andamento paralelamente, ela pode se utilizar de uma negociação envolvendo mais de um projeto ao mesmo tempo, dando oportunidade para ela e para o fornecedor se aproveitarem de sinergias entre os projetos, reduzindo o preço total.

Por fim, a LOG CP também possui uma equipe especializada e uma grande base de dados contendo seu histórico de custos de obra. A empresa consegue com isso verificar historicamente quanto os fornecedores cobraram pelos seus projetos, tendo uma forte base de argumentação caso o preço aumente em discutir os motivos para isso.

### **3. Poder de Barganha dos Clientes**

A LOG atende clientes de diversos setores que buscam locar galpões logísticos para suas operações. Como o mercado logístico é competitivo e os contratos geralmente envolvem valores elevados e prazos longos, os clientes tendem a exercer certo poder de barganha, principalmente no caso de empresas de grande porte que pretendem realizar uma locação de áreas consideráveis do galpão. Nestes casos, os clientes geralmente buscam reduzir o preço, pois eles entendem que para a empresa que está locando o espaço, uma locação de grande porte é benéfica, reduzindo as despesas de espaço vago e aumentando a receita consideravelmente.

Por outro lado, em mercados consolidados, como o caso de São Paulo, existem diversos concorrentes e ativos de diferentes preços e qualidade. Com isso, os clientes acabam tendo um poder de barganha maior nestes mercados, levando em conta a quantidade de opções de ativos para locar. Considerando, entretanto, o contexto atual, em que a vacância do mercado logístico encontra-se em baixa histórica, é possível verificar através dos dados que o valor de locação está em alta, indicando um poder maior de negociação por parte dos locadores.

No entanto, a LOG CP diferencia-se por sua capacidade de entrega, portfólio diversificado e atuação em diversas regiões do Brasil. Levando este fator em consideração, é possível concluir que o poder de barganha da empresa se eleva em regiões onde existe um estoque menor de ativos logísticos, dada a falta de concorrentes com espaços de alta qualidade técnica.

### **4. Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos**

A principal função dos galpões logísticos é servir como centros de armazenagem, distribuição e, em alguns casos, até mesmo pequenas operações industriais. Embora não existam substitutos diretos para galpões logísticos bem localizados e modernos, alternativas como galpões próprios (construídos por empresas para uso exclusivo) ou o uso das chamadas *dark stores*, que são pequenos espaços utilizados para distribuição de produtos dentro de cidades, podem servir para

as mesmas funções, o segundo citado em menor escala. No entanto, esses substitutos tendem a ser economicamente menos eficientes ou logisticamente mais limitados, especialmente em escala nacional. Além disso, os ativos da LOG CP se destacam por sua localização estratégica, infraestrutura de alto padrão e capacidade de adaptação às necessidades dos clientes, o que confere um diferencial competitivo relevante frente às alternativas.

## **5. Rivalidade entre Concorrentes**

A rivalidade no setor de condomínios logísticos tem crescido nos últimos anos, com a entrada de novos *players*, como empresas estrangeiras e fundos de investimento focados em ativos imobiliários. Competidores como GLP, Prologis, Bresco e outros atuam com estratégias semelhantes e disputam os mesmos clientes.

Contudo, a LOG CP tem mantido uma posição de destaque por meio da sua presença nacional, qualidade dos empreendimentos e modelo de galpões modulares. Em regiões com menor estoque, a empresa passa por uma menor rivalidade entre os concorrentes principais, porém mesmo nestes locais existem empresas locais de galpões logísticos. Estas empresas menores geralmente produzem ativos de menor qualidade técnica, porém acabam tendo um preço pedido de locação menor, reduzindo também o valor que a LOG CP pode cobrar nas suas locações.

Conclui-se que a aplicação das Cinco Forças de Porter à LOG CP evidencia que a empresa opera em um mercado competitivo, mas com barreiras relevantes à entrada de novos concorrentes e baixa ameaça de substituição. O principal desafio reside na intensa rivalidade do setor e no poder de barganha moderado dos clientes, o que exige da empresa um posicionamento estratégico sólido, foco na inovação, manutenção da qualidade de seus serviços e bom relacionamento e reputação com os seus clientes.

### **4.4 ANÁLISE SWOT DA LOG CP**

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) é uma ferramenta de planejamento estratégico utilizada para avaliar os ambientes interno e externo de uma

organização. Seu principal objetivo é oferecer uma visão ampla sobre os fatores que podem influenciar positiva ou negativamente o desempenho da empresa, auxiliando na formulação de estratégias mais eficazes.

Ao combinar os pontos fortes e fracos internos com as oportunidades e ameaças externas, a SWOT permite que a organização alinhe seus recursos e capacidades às exigências do mercado, reforçando sua posição competitiva. Para um entendimento mais profundo da estratégia da empresa, será feita uma análise SWOT da LOG Commercial Properties, com foco em como esses fatores são incorporados às diretrizes estratégicas da empresa.

## 1. Análise Interna

### Forças (*Strengths*)

- **Portfólio nacional diversificado:** A presença da LOG CP em múltiplas regiões do Brasil confere-lhe vantagens estratégicas, como maior penetração comercial, diluição de riscos regionais e capacidade de atender clientes com operações logísticas complexas e abrangência nacional. Essa capilaridade também reduz a exposição a choques econômicos localizados.
- **Modelo de negócio integrado e escalável:** A LOG CP atua de forma verticalizada em toda a cadeia de valor da incorporação e gestão de galpões logísticos — desde a prospecção de terrenos até a operação dos ativos locados. Esse modelo integrado permite maior controle sobre custos, prazos e qualidade, além de facilitar a captura de sinergias operacionais e ganhos de escala.
- **Modelo de locação flexível (galpões modulares):** A empresa oferece soluções personalizadas de acordo com a demanda dos clientes através de seus galpões modulares, atendendo os clientes para diferentes necessidades de área.
- **Know-how técnico e experiência de mercado:** Com histórico sólido na construção e gestão de galpões logísticos, a LOG possui expertise consolidada que sustenta sua eficiência operacional.
- **Capacidade de captação de recursos:** A empresa tem acesso a financiamentos e ao mercado de capitais utilizando-se do seu grande porte e reputação de mercado, o que

possibilita crescimento estruturado e expansão de portfólio. Além disso, por possuir um portfólio consolidado, a LOG possui a possibilidade de vender ativos para captar recursos para os seus novos projetos.

- **Relacionamento de longo prazo com clientes:** Através da sua equipe comercial e do longo tempo em operação, a LOG CP consegue manter bons relacionamentos com seus clientes, dentre os quais existem empresa de operação nacional. Com base nestes relacionamentos a empresa é capaz de locar ativos em diferentes localizações para o mesmo cliente, que por sua vez também prefere locar dessa forma, pois confia na empresa locadora e conhece a qualidade do produto.
- **Eficiência de custos das suas operações:** Por conta do conhecimento da sua equipe e da quantidade de projetos que a LOG CP realiza, esta consegue obter grande eficiência de custos.

#### **Fraquezas (*Weaknesses*)**

- **Alta dependência de investimentos contínuos:** A natureza capital-intensiva do negócio impõe uma necessidade recorrente de alocação de recursos para novos empreendimentos. Isso pode representar uma limitação ao crescimento em cenários de restrição de crédito ou aumento do custo de capital.
- **Exposição ao custo de construção:** Variações no custo de materiais e mão de obra podem impactar a rentabilidade dos projetos, principalmente em períodos de inflação elevada.
- **Acesso limitado a capital estrangeiro:** Apesar de ser uma empresa conhecida no cenário nacional e possuir facilidade na captação de recursos em comparação a grande parte dos concorrentes, quando analisamos a captação de capital do exterior a LOG CP possui uma fraqueza em relação a *players* internacionais. Concorrentes multinacionais, como a Prologis e a GLP, possuem acesso ao mercado de capital externo, com alta capacidade de captação em mercados e moedas estrangeiras. Em contrapartida, por ser controlada pelo mesmo grupo controlador do Banco Inter, que possui capital aberto e operações nos EUA, a LOG CP pode futuramente pensar em parcerias para reverter essa situação a seu favor.

## 2. Análise Externa

### Oportunidades (*Opportunities*)

- **Crescimento do *ecommerce*:** A expansão do comércio eletrônico no Brasil demanda centros logísticos cada vez mais próximos dos centros consumidores, favorecendo a demanda por ativos logísticos. Além disso, com a busca por entregas rápidas, as regiões onde a LOG CP já está presente podem ter um aumento da demanda.
- **Profissionalização do setor logístico:** Com a profissionalização da logística das empresas, é esperado que cada vez mais os ativos logísticos de alta qualidade técnica sejam procurados por essas. O movimento denominado de *fligh-to-quality* aumenta a demanda para ativos como os da LOG CP.
- **Valorização de ativos reais como proteção contra inflação:** Em contextos macroeconômicos instáveis, investidores institucionais tendem a direcionar recursos para ativos reais como imóveis logísticos, que funcionam como proteção inflacionária e geram renda recorrente. Isso amplia as oportunidades de monetização de ativos da LOG por meio de estruturas como FIIs.
- **Parcerias estratégicas e *joint ventures*:** A formação de parcerias com investidores estrangeiros, FIIs, operadores logísticos e empresas de tecnologia pode acelerar a inovação e a expansão da companhia. A LOG CP já montou parcerias no passado com a Inter Asset e com o BTG para venda dos seus ativos para os fundos imobiliários das gestoras, sendo que nestes fundos a empresa foi contratada como administradora das propriedades e contratos de locação. Outra possibilidade são *joint ventures* para o desenvolvimento de hubs logísticos ou condomínios inteligentes representam caminhos viáveis para crescimento sustentável.

### Ameaças (*Threats*)

- **Aumento da concorrência no setor logístico:** O setor logístico brasileiro tem se tornado cada vez mais atrativo para grandes grupos internacionais e fundos de private equity, que trazem consigo capital abundante e práticas sofisticadas de gestão. Isso pode pressionar margens e elevar o custo de aquisição de terrenos estratégicos.

- **Cenário macroeconômico instável:** A elevação da taxa de juros ou crises econômicas podem afetar o poder de investimento das empresas e, conseqüentemente, a demanda por novos galpões. Atualmente o cenário de alta de juros é desfavorável para o setor imobiliário, atraindo os investimentos para outros tipos de ativos e encarecendo as taxas de financiamento.
- **Riscos regulatórios e ambientais:** Mudanças nas legislações ambientais e urbanísticas podem impactar a aprovação e viabilização de projetos. Além disso, as incertezas regulatórias e institucionais no Brasil representam uma ameaça persistente, impactando o custo de financiamento, o apetite por investimento e a previsibilidade dos fluxos de receita.
- **Dependência do ciclo econômico:** Apesar do grande porte e capacidade de gestão, a empresa ainda está sujeita aos ciclos econômicos, que afetam diretamente o setor imobiliário. Em situações de baixo consumo, com baixa demanda por produtos, a busca por galpões logísticos se reduz, o que pode aumentar a vacância e reduzir o preço de locação, prejudicando os resultados da empresa.

A LOG Commercial Properties tem direcionado sua estratégia a partir dos elementos identificados na matriz SWOT. O reconhecimento de suas forças internas impulsiona investimentos na expansão de seu portfólio, com foco em regiões emergentes e setores em crescimento, como o *ecommerce*. A estratégia de oferecer produtos modulares e flexíveis visa mitigar a rivalidade competitiva e fortalecer o relacionamento com os clientes atendendo a demanda destes nas diferentes regiões do país.

As fraquezas são tratadas por meio de iniciativas de diversificação de receita e parcerias estratégicas. Por outro lado, a empresa busca aproveitar as oportunidades do cenário logístico nacional por meio de lançamentos em polos emergentes e pela automação de suas operações, integrando tecnologia à gestão dos ativos. Em relação às ameaças, a LOG tem adotado uma abordagem cautelosa de crescimento, com análise criteriosa de riscos e foco na geração de valor por ativo. A solidez financeira e o controle sobre a alavancagem são componentes centrais de sua estratégia defensiva frente às incertezas macroeconômicas.

A análise SWOT revela que a LOG Commercial Properties está posicionada de forma estratégica para capturar oportunidades do setor logístico brasileiro, especialmente diante do crescimento do *ecommerce* e o aumento da demanda em regiões novas.

Tabela 6 – Matriz SWOT da LOG Commercial Properties

<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portfólio nacional diversificado</li> <li>• Modelo de negócio integrado e escalável</li> <li>• Modelo de locação flexível</li> <li>• <i>Know-how</i> técnico e experiência de mercado</li> <li>• Capacidade de captação de recursos</li> <li>• Relacionamento de longo prazo com clientes</li> <li>• Eficiência de custos das suas operações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento do <i>ecommerce</i></li> <li>• Profissionalização do setor logístico</li> <li>• Valorização de ativos reais como proteção contra inflação</li> <li>• Parcerias estratégicas e joint ventures</li> </ul>
<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta dependência de investimentos contínuos</li> <li>• Exposição ao custo de construção</li> <li>• Acesso limitado a capital estrangeiro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da concorrência no setor logístico</li> <li>• Cenário macroeconômico instável</li> <li>• Riscos regulatórios e ambientais</li> <li>• Dependência do ciclo econômico</li> </ul>

Fonte: Autor

#### 4.5 PERSPECTIVAS DA LOG EM RELAÇÃO AO MERCADO LOGÍSTICO

A LOG CP vê uma oportunidade na carência de infraestrutura logística de qualidade no Brasil, o que segundo a empresa impulsiona a estratégia de expansão regional dos projetos. Como exemplo disso, a LOG cita a alta concentração dos ativos logísticos na região sudeste, conforme descrito nessa monografia, o que evidencia a oportunidade de mercado de atender estas regiões. Isso reforça a estratégia *Flight to Quality*, também já descrita anteriormente, da qual a empresa se aproveita continuamente ao buscar ocupantes para os seus produtos. Como evidência desta demanda, os ativos da LOG possuem nível de ocupação recorrentemente acima de 98% independente da região em que estão localizados.

Com o seu baixo custo de construção através das suas eficiências operacionais e a dinâmica recente de aumento no preço de locação observado no mercado, a LOG CP também tem a perspectiva de continuar a desenvolver ativos com *Yield on Cost* (“YoC”) próximos de 13% a.a., um nível atrativo no mercado logístico. O YoC seria o valor anual do preço de locação de um ativo dividido pelo custo que a empresa teve ao desenvolvê-lo, e é um indicador de quão rentável é o projeto em questão; quanto maior ele for, melhor a rentabilidade para um investidor. Este indicador permite uma uniformização da análise de ativos com custos e rendimentos diferentes, permitindo aos investidores a comparação entre diferentes investimentos. Evidenciando isso, a LOG cita em seu Demonstrativo de Resultado do 4T24 que os empreendimentos entregues no 4T24 possuem YoC médio de 13,1%.

## 5. ENTREVISTA COM O GESTOR DA LOG CP E OS OBJETIVOS DA EMPRESA

Para um entendimento completo da estratégia da LOG CP no desenvolvimento de ativos logísticos, foram realizadas entrevistas em um formato de pesquisa semiestruturada com um gestor da empresa. Esta pesquisa busca identificar os principais norteadores da estratégia da empresa e os impulsionadores para desenvolvimento nas diferentes regiões do Brasil.

Outro ponto importante das entrevistas é trazer a visão de um especialista do setor sobre o panorama atual de mercado e suas perspectivas para o futuro dos condomínios de galpões logísticos no país. Com base nestes pontos, será possível definir os objetivos da LOG CP para posterior análise da eficiência da empresa em atingi-los.

Por fim, no capítulo, com base na entrevista e na pesquisa de dados sobre a LOG, serão destacados os principais objetivos da empresa no passado recente e para os próximos anos. Estes objetivos serão analisados em capítulos posteriores no estudo, primeiramente para verificar se a empresa cumpriu com o que tinha se proposto no passado e posteriormente para análise de se ela está posicionada para atingir os objetivos atuais com base no seu portfólio.

### 5.1 VISÃO GERAL SOBRE A EMPRESA, SUA ESTRATÉGIA E O SETOR DE ATUAÇÃO

A LOG CP possui como foco principal das suas operações o desenvolvimento, locação e posterior venda de ativos logísticos. Apesar de possuir outras operações, como a realização de administração e manutenção de propriedades, locação dos seus ativos, relacionamento com clientes e relacionamento com sócios de fundos de investimento imobiliários, estas são atividades secundárias. O principal resultado das suas operações e a especialidade da empresa está no desenvolvimento de ativos para venda.

De acordo com o gestor entrevistado, o principal fator que norteia a decisão de investimento da empresa ainda é a localização ser próxima de grandes centros urbanos, pois estes obviamente atraem uma demanda maior de empresas buscando atendê-los rapidamente com os seus produtos. Ou seja, a tendência *Last Mile* e de centros de redistribuição mencionada nesse trabalho continua sendo um fator altamente importante para o mercado.

Apesar disso, ao ser questionado sobre a diversificação maior da LOG CP em relação aos concorrentes, o gestor afirmou que um fator de peso para a empresa é justamente o produto modular. Nos ativos logísticos da empresa, cada módulo possui toda a estrutura necessária para o seu funcionamento, por exemplo incluindo estrutura hidráulica e elétrica, permitindo que os clientes aluguem o número de módulos necessários para sua operação, ou seja, flexibilizando a quantidade de ABL possível de ser locada. Este produto permite que os empreendimentos da LOG atendam demandas de todos os tamanhos, possibilitando que as empresas de pequeno, médio e grande porte de qualquer região atendida consiga alugar o tamanho necessário para ela. Adicionalmente, o gestor mencionou que um mesmo cliente tem necessidades de área diferentes para regiões diferentes, o que possibilita que a LOG CP atenda este cliente em diferentes regiões, criando um relacionamento duradouro com ele.

Além disso, ele afirmou ainda que pelo tamanho da LOG e relacionamento no mercado, a empresa consegue ser muito competitiva no custo de construção, principalmente por conta dos parceiros comerciais e do alto número de obras realizadas, o que dá um poder de negociação grande. Atualmente, a empresa possui uma cadeia de fornecedores bem definida, com parcerias comerciais com diversos deles, que por sua vez se beneficiam de realizar obras com a LOG em diversas localizações do Brasil.

Adicionalmente, a LOG CP realizou na montagem da sua estrutura a verticalização do processo de construção, eliminando diversos custos e despesas que ocorreriam na cadeia construtiva. Como a empresa possui uma equipe robusta com diversos conhecimentos, muitos serviços são realizados pelos funcionários em projetos simultâneos, sem necessidade de contratação externa, diluindo assim os custos da empresa. O gestor destacou que inclusive no caso de gerenciamento de obra, que envolve administrar, visitar e acompanhar o desenvolvimento destas obras, que geralmente é um serviço custoso, é realizado internamente.

Ademais, esta equipe vasta e com diversos setores de especialização favorece sua competitividade não só de custos, mas de conhecimento ao desenvolver um novo negócio. Dentro da estrutura da empresa existe o setor de prospecção, construção, administração de propriedades e locação, que atuam em conjunto para que os condomínios logísticos da empresa sejam bem-sucedidos. O trabalho em equipe dos profissionais torna a empresa mais competitiva do que alguns de seus concorrentes, pois primeiro gera menos necessidade de terceirização e

em segundo a empresa consegue buscar eficiência de diferentes maneiras em qualquer etapa do projeto.

Em relação aos fatores, além da localização próxima de grandes mercados, o acesso aos terrenos acaba sendo importante para a decisão da LOG CP, principalmente por conta da sua localização em relação às principais rodovias. Em exemplo dado pelo gestor, ele afirma que caso haja duas ofertas de terrenos em mercados que não possuam grande divergência de tamanho, sendo que um dos terrenos possui um acesso facilitado ao centro urbano e o outro não, a decisão de investimento tenderá ao terreno com melhor acesso, mesmo que o seu mercado seja um pouco menos interessante do que o de pior acesso. É importante mencionar que um fator importante é o acesso dos fornecedores ao local também, pois além do mercado consumidor, as empresas precisam conseguir com que o seu produto atinja o ativo logístico que está sendo levado em consideração.

Além disso, ele também mencionou que antes mesmo de realizar os investimentos, através de pesquisa e visita no local, a equipe de prospecção já possui as diretrizes para a aquisição do terreno, incluindo a rodovia, sentido e microrregião preferida para a logística no local. Para isso são verificados fluxo de veículos, presença de pedágio, facilidade de acesso ao terreno e à cidade, tamanho da via, qualidade do solo da região, ou até estar em uma via que atende mais de um mercado.

A LOG CP também possui uma ferramenta de acompanhamento de mercado complexa, que é alimentada diariamente com dados de inquilinos e demandas de locação, e este sistema auxilia no monitoramento das diferentes regiões. Como a empresa recebe frequentemente contato de diversas empresas interessadas em alugar galpões em diferentes regiões do Brasil, o sistema da LOG acaba servindo como medidor de demanda. Muitas vezes através da sua base de dados a empresa consegue concluir em que região existe uma demanda reprimida de galpões e desta forma consegue direcionar sua estratégia, dado que esse tipo de pressão aumenta o preço de locação e conseqüentemente possibilita que o resultado do investimento melhore.

Inclusive por conta do bom relacionamento com os clientes, a LOG CP consegue antecipar demandas, ou seja, através das conversas da equipe comercial se verifica para quais regiões o cliente tem interesse de expandir suas operações logísticas, o que é utilizado nas tomadas de decisão de investimento. Mesmo nos cenários em que a empresa decidiu desenvolver um empreendimento especulativo, ou seja, sem um contrato de locação assinado para uma

construção sob medida (*Built-to-Suit*), muitas vezes o imóvel é locado antes de sua entrega por clientes de outras regiões, pois a LOG direcionou esse desenvolvimento para as regiões de interesse desses clientes.

O gestor observou que outro fator de extrema importância é a análise de movimentação de concorrentes, principalmente em relação a novo estoque. A LOG CP realiza o monitoramento não só dos grandes desenvolvedores, mas também das empresas locais de cada região em que atua ou pretende atuar. Para isso, a empresa utiliza a sua vasta estrutura, contratando consultores que são especialistas em cada uma das regiões. Com uma equipe grande e composta por profissionais que conhecem profundamente cada uma das regiões, e inclusive realizam frequentemente visitas presenciais aos mercados atendidos ou de interesse, a LOG consegue ter um acompanhamento melhor do mercado local, de concorrentes e de possíveis clientes, possibilitando uma previsão mais assertiva das tendências daquele mercado. Desta forma, a empresa analisa uma análise do ambiente, verificando a potencial ameaça dos concorrentes antes da entrada no mercado.

Ademais, um fator citado como de menor importância é a localização de obras existentes do portfólio. Apesar de não ser um fator decisivo, a LOG CP busca realizar projetos com certa proximidade geográfica quando possível, pois assim é possível gerar eficiência no custo de obra, aproveitando certos recursos. O gestor ressaltou, porém, que este é um ponto extremamente secundário, pois a LOG atualmente possui obras em diversas regiões do país e possui um plano de expansão agressivo, ou seja, não deixaria de realizar um projeto mesmo que fosse distante de todos os outros. Este fator só é considerado nos casos nos quais a análise já indicou que a demanda possui todas as características necessárias para a implementação, pois afeta apenas a premissa de custos de obra.

Em relação às perspectivas para o mercado, o gestor continua otimista sobre a LOG CP especificamente, pois mesmo em um momento turbulento do mercado a empresa foi capaz de continuar seu plano de expansão e de reciclar o seu portfólio, gerando grande giro de capital. Recentemente a LOG realizou diversas operações de venda, incluindo transações com BTG, Golgi e Inter Asset. Só em 2024 a empresa realizou mais de R\$ 1 bilhão em venda de ativos, o que possibilita que ela gere capital para investimento em novos projetos sem depender do mercado de capitais ou de dívida necessariamente.

Apesar da situação econômica mais pessimista, com aumento na taxa de juros, o gestor acredita que a LOG CP seguirá implementando sua estratégia de maneira eficiente. Outro fator importante é a resiliência do mercado logístico, pois independente da situação econômica este é um setor necessário para a operação das empresas e para a movimentação da economia, ou seja, sempre haverá demanda para os condomínios logísticos.

Em relação ao desinvestimento, a LOG CP analisa o valor de locação dos seus ativos, caso no entendimento da empresa tenha atingido um valor que não tem mais panorama de crescimento, a venda é aprovada e a equipe vai a mercado ofertar o ativo. Os principais impulsionadores são a vacância e a demanda, caso a LOG verifique uma demanda grande por locações na região, geralmente busca permanecer com o ativo por mais tempo, pois o preço de locação tenda a aumentar. Outro fator que pode interferir na venda de ativos é a presença de um inquilino que tenha um risco de crédito elevado ou que historicamente não seja um bom pagador, isso reduz a liquidez e o preço das ofertas pelo ativo.

Apesar disso, o gestor destaca o tamanho e reputação da LOG, assim como seu relacionamento com diversas empresas do setor, como vantagens para o desinvestimento. Por conta da quantidade de relacionamentos, a empresa conversa e recebe propostas para diferentes tipos de projetos, diferentes regiões e de preço médio de locação, assim consegue negociar os ativos do portfólio.

## 5.2 O PROCESSO DE DECISÃO DE INVESTIMENTO NA LOG CP

De acordo com o gestor, a tomada e decisão de investimento no início da operação da LOG CP era feita de forma muito menos estruturada, na qual basicamente verificavam o tamanho da população e a renda de determinada região, ou seja, era visto muito mais pela perspectiva do mercado consumidor dos produtos que passariam pelo galpão logístico. Apesar disso, ao longo do tempo cada vez mais essa tomada de decisão foi se profissionalizando, tendo atualmente uma estratégia bem definida e um processo de análise detalhado.

Anteriormente os projetos eram feitos em fases e o formato da engenharia era diferente. Neste processo, a LOG comprava um terreno grande e construía galpões pequenos, apenas iniciando a próxima fase de expansão depois que a anterior já tivesse sido absorvida pelo mercado. Dessa

forma, a tomada de decisão também era influenciada pela velocidade em que o produto era absorvido, pois quanto mais demanda era observada mais rápido o ativo era locado, e maior era o impulsionador para que a empresa produzisse mais ativos naquele local. Isso era feito em um cenário no qual a empresa possuía menos capital disponível e ainda não tinha um conhecimento grande de mercado, por isso essa estratégia com produtos menores serviram como testes que auxiliaram na formação da base de dados e conhecimento da LOG CP. Essa base atualmente contém, por exemplo, dados de locatários e do preço de locação praticado na região, incluindo sempre que possível os dados dos concorrentes, sendo assim importante também nas análises feitas pela empresa, que foram alimentados desde o início da empresa. Como exemplo de parque logístico feito nesse formato, o gestor citou o LOG Goiânia I, que possuía cerca de 8 galpões pequenos.

Atualmente a LOG busca grandes regiões metropolitanas fora do sudeste do país, pois vê uma grande demanda do mercado consumidor que não está sendo atendida pela estrutura logística atual. Como exemplos o gestor citou Salvador, Recife, Fortaleza, Goiânia, Brasília, Cuiabá e Campo Grande.

Apesar disso, o tamanho do centro urbano não é o único fator de decisão, pois através de análises a LOG CP também determinou algumas regiões em que não tem interesse de atuar, por conta da baixa demanda verificada entre os potenciais locatários. Como exemplo disso existe Teresina, São Luís e Palmas, locais que, segundo o gestor, são atendidos pela infraestrutura logística de outras regiões, por isso não gera interesse de locação pelos potenciais clientes. No caso de Palmas, por exemplo, os ativos de Goiânia e Brasília suprem essa demanda.

Uma vez definida uma região de interesse e verificada a disponibilidade de terrenos para o desenvolvimento, uma equipe da LOG realiza visita ao local, que visita a região metropolitana desejada. Esta equipe verifica os concorrentes locais, a movimentação no mercado, incluindo tráfego de caminhões e comércio local.

Adicionalmente, conforme mencionado anteriormente, a LOG possui informação sobre o interesse de movimentação dos seus principais clientes através da manutenção de um bom relacionamento de longo prazo, o que resulta em diversos desenvolvimentos serem locados antes do lançamento, como Recife, Natal, Cuiabá e Campo Grande. Quando os clientes buscam a nova locação, acabam dando preferência também para empreendimentos da LOG CP, pois já conhecem o padrão do produto e possuem um bom relacionamento com o locador.

Ao ser questionado sobre praças específicas de foco estratégico, o gestor mencionou que a LOG CP analisa projetos em diversas regiões do país, sendo que as últimas regiões que entraram novamente no radar após um tempo sem investimento foram Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Porém, existem apenas algumas regiões nas quais a empresa definiu que não seria uma estratégia interessante investir no momento. Primeiramente, o Rio de Janeiro, por conta dos problemas de segurança e na aprovação de projetos apesar de acharem que o mercado tem uma demanda potencial relevante. Outro fator que importante é que a empresa não pretende estar em locais que possuem incentivos fiscais, por conta do risco de mudanças na legislação vigente, o que se tornou uma discussão relevante com o governo atual. Além disso, a região de Manaus possui um competidor bem-posicionado, o que torna difícil a entrada de um novo desenvolvedor na região.

Atualmente a LOG CP possui uma meta agressiva de construção de 2 milhões de metros quadrados de ABL até 2028, por isso o gestor ressaltou que é importante ocorrer a diversificação dos investimentos em diversas regiões. Mesmo tendo as regiões principais também entre os locais de investimento potencial, por exemplo São Paulo, levando em conta a meta não seria de nenhuma forma viável focar em apenas uma localização ou localizações próximas, será necessário para empresa explorar praças diversificadas e inclusive novos mercados.

Outro fator que norteia a decisão de investimento é o custo do projeto, que envolve valor do terreno e da construção, principalmente. O gestor deu como exemplo o caso de Florianópolis, no qual existe mercado para os produtos, porém por conta da baixa dureza do solo os custos de engenharia para construir um ativo logístico são muito altos, pois envolvem a técnica de estaqueamento. Em alguns casos os custos excessivos tornam o projeto não rentável para o nível de retorno desejado pelo investidor da LOG, dado que o valor de locação praticado não traria uma taxa de retorno mínima quando comparado ao custo de construção.

### 5.3 OBJETIVOS DA EMPRESA

A LOG CP tem hoje uma estratégia de expansão agressiva, prevendo que concluirá o seu plano “LOG 2 Milhões” de entregar 2 milhões de metros quadrados de ABL de 2025 a 2028. Atualmente a empresa possui capacidade de produção mensal de 50 mil m<sup>2</sup>, equivalente a uma

produção anualizada de 600 mil m<sup>2</sup>, essencial para a realização do seu plano, sendo este um fator importante que foi alvo de investimento da empresa nos últimos anos.

A primeira estratégia que a empresa divulga é a de flexibilidade do seu portfólio, buscando projetos em diferentes regiões, na qual a LOG pretende continuar investindo. Em 2024 a empresa entregou 443 mil m<sup>2</sup> de ABL com um índice de pré-locação de 90%, em ativos localizados em Natal, Contagem, Salvador, Campo Grande, Fortaleza, Juíz de Fora, Recife, Ribeirão Preto e São Bernardo do Campo. Desde 2020 foram entregues 1.423 m<sup>2</sup> de ABL. De acordo com a empresa, os números são influenciados pela alta demanda nas diferentes regiões em que ela está presente.

Figura 3 – Entregas de ABL da LOG CP em 2024

<b>em m<sup>2</sup> ABL</b>	<b>Trimestre</b>	<b>% Total</b>
LOG Natal	1T24	16.380
LOG SIM	1T24	40.573
<b>Total 1T24</b>		<b>56.953</b>
LOG Contagem IV	2T24	30.793
LOG Natal	2T24	12.462
LOG Salvador*	2T24	20.171
<b>Total 2T24</b>		<b>63.426</b>
LOG Campo Grande	3T24	35.457
LOG Fortaleza III	3T24	62.858
LOG Juíz de Fora	3T24	13.744
LOG SIM	3T24	21.452
<b>Total 3T24</b>		<b>133.511</b>
LOG Recife II	4T24	68.575
LOG Ribeirão Preto	4T24	48.086
LOG SBC*	4T24	72.236
<b>Total 4T24</b>		<b>188.897</b>
<b>Total 2024 YTD</b>		<b>442.787</b>

\*Empreendimento vendido antes da entrega.

Fonte: LOG CP - Divulgação de Resultados de 4T24

Observando a imagem acima, verifica-se que a LOG CP fez um investimento relevante na região Nordeste recentemente, dado que 5 dos 12 ativos entregues em 2024 estão localizados nesta região. Uma das justificativas para isso é que segundo as empresas de comércio eletrônico estão com uma demanda alta por ativos nessa localização, o que vai em linha com o plano de expansão destas descrito anteriormente nesta monografia. Apesar disso, também nota-se que Minas Gérias possui grande representatividade na entrega, o que faz sentido considerando que a empresa é consolidada nesta região, com 4 das 12 entregas do ano.

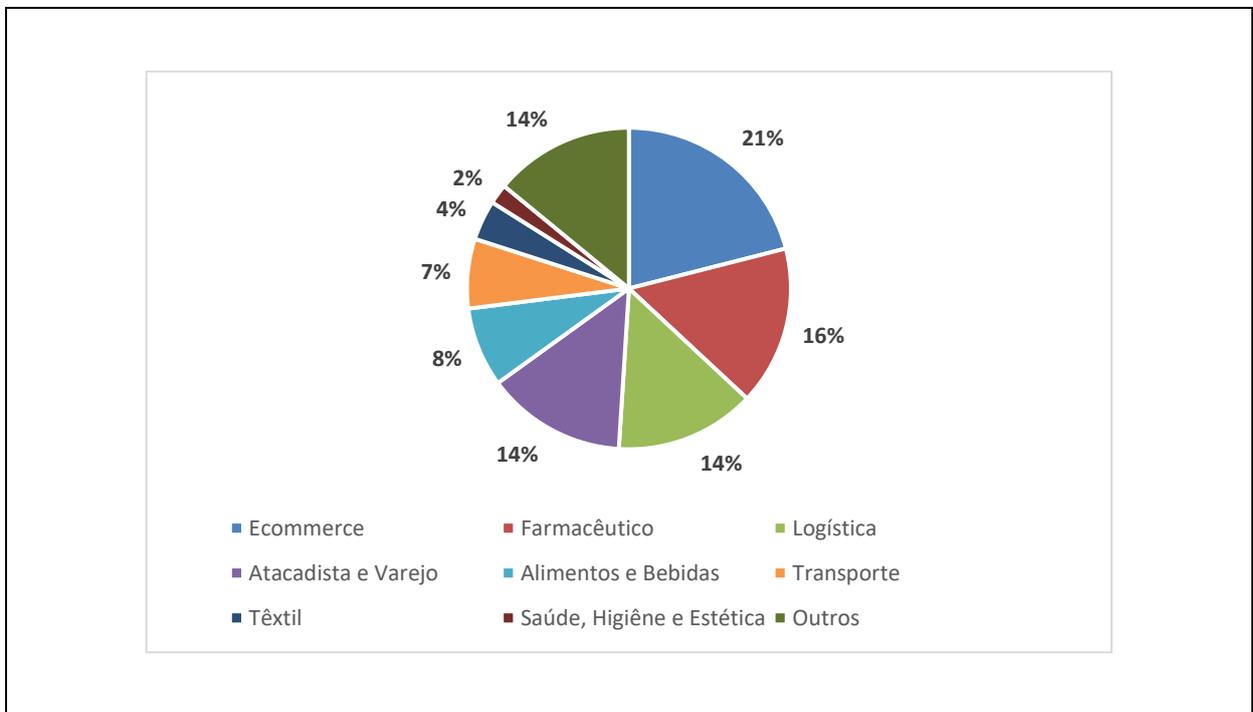
Outro pilar presente na estratégia da empresa é oferecer ativos que permitam que seus clientes tenham uma solução integrada e completa para as suas operações, buscando soluções para a logística dos seus produtos, proporcionando um produto e atendimento padronizado para todos os ativos da LOG. Para isso, os empreendimentos da empresa possuem características técnicas de parques logísticos de padrão elevado: pé direito de até 12 metros, piso nivelado a laser com capacidade do de 6 t/m<sup>2</sup>, estacionamento amplo, sistema de segurança, comodidades para funcionários, áreas de apoio e administração do condomínio. De acordo com a empresa, este nível de qualidade permite que a LOG se aproveite da demanda gerada pelo *Flight to Quality*.

Ademais, o produto da LOG CP também é modular, ou seja, existem diversos módulos que possuem toda a estrutura pronta para funcionar individualmente, tornando a ocupação mais flexível, podendo atender clientes com demandas por áreas menores ou maiores através da junção de diversos módulos. Conforme explicado por Poletto (2010) a flexibilidade nos galpões modulares se dá tanto por a área pode ser aumentada alugando-se módulos contíguos, quanto pelo *lay-out* do empreendimento, feito para atender o maior número de tipos de inquilinos, agregando uma área com características técnicas de alto padrão, como pé-direito elevado e alta capacidade de carga do piso, e com capacidade de atender desde operações logísticas até industriais ou montagem de equipamentos.

De acordo com a empresa “A capacidade de atendermos a operações de diferentes portes, em diferentes momentos de negócio dos clientes, trazem uma rápida absorção” (Divulgação de Resultados da LOG CP de 4T23), o que é um fator importante para a baixa vacância estabilizada divulgada no 4T24, de 0,65%. Isso faz com que a empresa possua um alto número de clientes, que totalizaram 157 em 204 contratos ativos, e uma baixa concentração por setor, com uma exposição máxima de 21% da ABL ao *ecommerce*.

Essa diversificação cria mais duas vantagens competitivas para a LOG: os clientes podem buscar locar ativos logísticos em diferentes regiões, e por já possuírem relação com a LOG CP em algum local, podem preferir o ativo desta ao buscar uma nova região; outra vantagem é a pulverização do risco, que fica diversificado tanto por empresas quanto por setor da economia. De acordo com a empresa, também é um fator que contribui para o aumento do repasse de preço de locação acima da inflação, uma meta que foi atingida no 4T24 pelo 10º trimestre consecutivo.

Gráfico 14 – Exposição a Setores da Economia por ABL da LOG CP em 4T24



Fonte: Autor com Base nos Dados da LOG CP - Divulgação de Resultados de 4T24

Outro fator que deve ser levado em consideração é a alta eficiência da LOG CP no custo de construção, que segundo a empresa é o menor do Brasil. Alguns fatores que contribuem para isso é o tamanho da empresa, que com vários projetos em paralelo pode criar um aproveitamento melhor dos recursos e diluir seus custos fixos, além de proporcionar maior poder de negociação com fornecedores, a experiência da equipe e o fato de todo o processo ser realizado dentro da empresa, sem necessidade de contratar empresas terceiras.

Estas estratégias se mostraram eficientes, com a empresa realizando vendas relevantes em 2024, demonstrando a liquidez dos seus ativos e interesse do mercado para a compra deles. A LOG CP realizou a reciclagem de 413 mil m<sup>2</sup> de ABL, totalizando o montante recorde para a empresa de R\$ 1,5 bilhão de vendas no ano. Segundo a empresa, a venda é a principal fonte de recursos para a estratégia de expansão nos próximos anos.

Com base nas informações fornecidas pelo gestor e na pesquisa feita a respeito da LOG CP, é possível elencar os objetivos da empresa para posterior análise.

Tabela 7 – Objetivos da LOG CP

<b>Definição de Objetivos da LOG CP ao Longo do Tempo</b>		
<b>Tópico</b>	<b>Objetivos Passados (Até 2024)</b>	<b>Objetivos Atuais (2025 e Depois)</b>
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adicionar 1,5 milhão em ABL de 2020 a 2024</li> <li>Investimento de R\$ 2,5 bilhões entre 2020 e 2024</li> <li>Consolidar presença em capitais e regiões metropolitanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adicionar 2,0 milhões em ABL de 2025 a 2028</li> <li>Investir aproximadamente R\$ 1 bilhão por ano em expansão</li> </ul>
Diversificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expandir presença em regiões estratégicas do Brasil</li> <li>Reciclagem do portfólio, tendo como foco a venda de ativos mais antigos e desalinhados com a estratégia atual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expandir geograficamente, com 67% do novo ABL a ser entregue fora da região Sudeste e foco em regiões com grandes centros consumidores e baixa oferta de ativos</li> <li>Reciclagem do portfólio, tendo como foco a venda de ativos mais antigos e desalinhados com a estratégia atual</li> <li>Aumento da participação em parcerias de investimento, com foco, mas não se limitando a fundos imobiliários</li> </ul>
Resultado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento da receita de locação em 20% a 25% em 2024</li> <li>Redução da vacância do portfólio</li> <li>Reciclagem do portfólio acima do NAV (Valor Patrimonial Líquido do Ativo) permitindo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atingir lucro líquido de R\$ 350 milhões a R\$ 450 milhões em 2025</li> <li>Distribuir trimestralmente 50% do lucro líquido como dividendos</li> </ul>

	a distribuição de resultados e o reinvestimento na expansão do portfólio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da receita de locação em 20% a 25% anualmente até 2028</li> <li>• Manter taxa de vacância abaixo de 1%</li> <li>• Reciclagem do portfólio acima do NAV (Valor Patrimonial Líquido do Ativo) permitindo a distribuição de resultados e o reinvestimento na expansão do portfólio</li> </ul>
--	--	---

Fonte: Autor

Considerando estes objetivos, é possível analisar ao longo do estudo se a empresa atingiu os objetivos planejados e se atualmente o seu posicionamento está em linha com os objetivos traçados para o futuro. Levando essas informações em conta, será realizado um estudo detalhado da empresa e de sua estratégia no próximo capítulo.

## 6. ANÁLISE DOS OBJETIVOS E POTENCIAIS ADEQUAÇÕES DO PORTFÓLIO NA LOG CP

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma análise estratégica abrangente da LOG Commercial Properties. Inicialmente será abordada a trajetória da companhia e realizada uma listagem do seu portfólio atual, evidenciando sua presença geográfica. Na sequência, serão aplicadas duas ferramentas da administração estratégica: a análise das Cinco Forças de Porter e a matriz SWOT. A primeira visa entender o ambiente competitivo da LOG CP, considerando aspectos como rivalidade entre concorrentes, ameaça de novos entrantes, poder de barganha de clientes e fornecedores, e ameaça de produtos substitutos. Já a análise SWOT permitirá identificar os principais pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças que impactam a posição estratégica da empresa no mercado. Por fim, o capítulo se encerra com uma discussão sobre as perspectivas da LOG CP em relação ao mercado logístico brasileiro.

### 6.1 ANÁLISE DOS OBJETIVOS HISTÓRICOS DA LOG CP

Entre 2020 e 2024, a LOG Commercial Properties (LOG CP) estruturou seu planejamento estratégico com metas ambiciosas voltadas à quantidade de área que desejava desenvolver, objetivando a expansão de ativos, diversificação do portfólio e fortalecimento de seus resultados operacionais. Esse ciclo estratégico foi amplamente guiado pelo plano denominado “Todos por 1.5”, que previa, entre outras metas, a adição de 1,5 milhão de metros quadrados de Área Bruta Locável (ABL), investimentos bilionários e a consolidação da empresa nas principais praças logísticas do Brasil. A seguir, analisa-se o grau de cumprimento dessas metas até o encerramento de 2024, com base em informações institucionais da empresa, documentos financeiros e fontes setoriais, levando em conta os três tópicos de análise deste estudo: crescimento, diversificação e resultado.

#### **Crescimento**

O principal vetor de crescimento da LOG CP entre 2020 e 2024 foi o aumento de sua ABL total, tendo como meta central atingir 1,5 milhão de metros quadrados entregues até o fim de

2024. De acordo com o Release de Resultados do 4T24, a LOG atingiu cerca de 1,42 milhão de m<sup>2</sup> de ABL total construída até dezembro de 2024, com a expectativa de entrega de novos empreendimentos no primeiro semestre de 2025, o que deve levar a companhia a superar ou ao menos alcançar o patamar definido.

Nota-se que apesar do aumento relevante em termos de ABL, a empresa falhou em atingir o objetivo por completo, chegando a 94,9% do total proposto. Apesar disso, destaca-se que a LOG atingiu uma capacidade de produção de 50 mil m<sup>2</sup> por mês, compatível ao seu novo objetivo de crescimento, o que é um avanço relevante para a empresa. Mesmo levando em conta a nova capacidade, é possível se observar que para os próximos anos torna-se essencial para a LOG CP obter uma capitalização e obter projetos suficientes para suprir a expansão proposta de 2 milhões de m<sup>2</sup> de ABL até 2028.

Em relação aos investimentos acumulados, a LOG CP anunciou, ainda em 2020, um plano de aportes totais de R\$ 2,5 bilhões entre 2020 e 2024, direcionados à aquisição de terrenos, desenvolvimento de empreendimentos e modernização de sua plataforma logística. Em suas divulgações mais recentes, a empresa confirmou a execução total do plano de investimentos, incluindo recursos captados via reciclagem de ativos e mercado de capitais, o que reforça seu compromisso com o crescimento estruturado.

Quanto à presença nas principais capitais e regiões metropolitanas, o avanço territorial da companhia é notório. Em 2024 a LOG CP possuía 41 empreendimentos que, conforme mencionado, ficam localizados em 15 estados do Brasil e o Distrito Federal, comparado com 9 estados no fechamento de 2019. Assim, pode-se afirmar que o objetivo de consolidação em capitais e regiões metropolitanas e crescimento do portfólio foi alcançado.

## **Diversificação**

O segundo eixo estratégico da LOG CP até 2024 foi a diversificação, com duas frentes principais: ampliação da presença em regiões estratégicas fora do eixo Sudeste e a reciclagem de ativos maduros, substituindo imóveis menos aderentes à nova estratégia por projetos com retorno mais atrativo.

Em termos de expansão geográfica, a LOG CP promoveu um notável movimento de descentralização de seus investimentos. Dados divulgados em 2024 indicam que 67% da nova

ABL desenvolvida nos últimos dois anos está localizada fora da região Sudeste. Essa estratégia fortaleceu a presença da empresa em mercados emergentes com déficit de infraestrutura logística, como o Nordeste, consolidando hubs em regiões metropolitanas de Salvador, Recife e Fortaleza.

No campo da reciclagem de portfólio, a LOG CP adotou uma política ativa de venda de ativos estabilizados ou considerados desalinhados à estratégia de longo prazo. O volume acumulado de vendas de ativos logísticos entre 2022 e 2024 superou R\$ 3 bilhões.

## **Resultado**

O último grupo de metas a ser analisado envolve o desempenho financeiro da companhia, que visava, até 2024, atingir três grandes objetivos: aumentar a receita de locação entre 20% e 25%, reduzir a vacância média dos ativos e efetivar a reciclagem de ativos acima do valor contábil, reinvestindo os recursos em novos projetos e distribuindo parte do resultado aos acionistas.

Com base nos dados consolidados do exercício de 2024 e do final de 2019, a LOG CP obteve uma taxa de crescimento de receita bruta de locação no Consolidado na ordem de 10,3%, bem abaixo da meta estabelecida. Esse crescimento, apesar de ficar abaixo da meta, foi expressivo, impulsionado pelos ganhos nos valores de locação do setor logístico nos últimos anos e pela expansão do portfólio da empresa.

A vacância média dos ativos operacionais ficou em 0,65% no 4T24, patamar historicamente baixo para a empresa e para o setor logístico, indicando elevada eficiência na comercialização e boa capacidade de absorção de mercado dos empreendimentos desenvolvidos pela empresa.

Por fim, o processo de reciclagem de ativos foi realizado com sucesso, com a alienação de empreendimentos por valores superiores ao NAV (Valor Patrimonial Líquido) e o reinvestimento do capital em novos projetos com maior potencial de retorno. A empresa, inclusive, comunicou a distribuição de resultados extraordinários oriundos dessas operações, fortalecendo seu compromisso com a criação de valor para os acionistas. Apenas em 2024 em termos de vendas de ativos, a LOG obteve um resultado de R\$ 1,5 bilhão, e ao somarmos este com os dois anos anteriores, este resultado se torna R\$ 3,1 bilhões, sendo que as transações foram realizadas em valores iguais ou superiores ao NAV. Sua margem bruta também aumentou, chegando a 38% em 2024. O montante recebido permitiu o investimento em novos

projetos, distribuição de R\$ 220 milhões em dividendos, recompra de ações de R\$ 313 milhões e redução da alavancagem de 1,87x para 0,81x. É importante mencionar que a margem bruta considera o valor de venda do ativo, subtraindo o valor total investido sobre o valor total investido no ativo.

Figura 4 – Montante Recebido e Margem Bruta das Vendas de Ativos da LOG CP de 2022 a 2024



Fonte: LOG CP - Divulgação de Resultados de 4T24

Com base na análise dos dados disponíveis e dos documentos oficiais da LOG Commercial Properties, é possível afirmar que a empresa alcançou em grande parte os objetivos estratégicos estabelecidos para o período de 2020 a 2024. As metas de crescimento físico foram majoritariamente cumpridas; a diversificação do portfólio foi efetiva tanto em termos geográficos quanto em gestão de ativos; e os resultados financeiros foram parcialmente atingidos, e mesmo quando não atingidos mostrando evoluções positivas.

## 6.2 ADEQUAÇÃO DO PORTFÓLIO ATUAL À ESTRATÉGIA DA EMPRESA

Com base no estudo realizado e nas discussões com o gestor da LOG CP, abaixo será feita uma análise do portfólio atual de ativos da empresa, buscando verificar a adequabilidade deste para a estratégia atual. Além disso, será dada uma recomendação de ação por parte da LOG para cada um desses ativos, sobre um eventual movimento estratégico de venda, manutenção ou retrofit deles. Estas recomendações foram pensadas com base nas discussões realizadas ao longo do estudo, com a pesquisa realizada a respeito da LOG CP e com o estudo sobre a sua estratégia, assim definindo os principais impulsionadores que, para a empresa, determinam a sua estratégia de manutenção de ativos e expansão. Além disso, as decisões são fundamentadas nas análises feitas anteriormente neste estudo, que utilizaram o modelo das Cinco Forças de Porter e a matriz SWOT.

As discussões realizadas neste capítulo levam em conta que o objetivo principal da LOG CP é de desenvolvimento de ativos para venda após a locação. Desta forma, as recomendações de adequações do portfólio consideram que a empresa está constantemente em busca de venda de ativos performados, que permitam a capitalização para a realização de novos projetos.

Os principais critérios para a manutenção de ativos foram:

- Ativos em grandes centros urbanos com população relevante;
- Baixa vacância no mercado local e potencial de valorização;
- Alta qualidade construtiva e padrões técnicos modernos; e
- Localização estratégica com pouca infraestrutura logística concorrente.

Já no caso dos principais critérios para a venda de ativos, estes foram:

- Ativos mais antigos com padrões construtivos desatualizados;
- Localização em mercados secundários ou com baixo potencial;
- Presença em regiões com incentivos fiscais; e
- Potencial de ganho de capital significativo para reinvestimento.

Por fim, para alguns ativos foi pensado no retrofit quando estes não se encaixavam com clareza nos critérios determinantes. Além disso, estes ativos estão localizados em regiões nas quais o momento de mercado pode não ser ideal para uma venda imediata.

A análise das Cinco Forças de Porter revelou que a LOG CP atua em um setor com pressão competitiva, destacando-se em especial pela sua capacidade de diferenciação via eficiência operacional, verticalização e conhecimento de mercado. A rivalidade entre concorrentes e o poder de barganha dos clientes exigem que a empresa mantenha um portfólio atrativo, moderno e estrategicamente localizado. Assim, ativos com padrões técnicos defasados ou inseridos em regiões com saturação logística ou baixo potencial de valorização tendem a ser indicados para desinvestimento, seguindo a lógica de reciclagem do portfólio adotada pela companhia.

- **Ameaça de novos entrantes:** O setor de galpões logísticos exige alto investimento e conhecimento técnico, o que favorece empresas como a LOG CP, que já possuem escala e reputação. Isso reforça a estratégia da empresa de se manter em mercados estratégicos onde sua estrutura oferece vantagem competitiva, como os ativos localizados em grandes centros urbanos ou em regiões com pouca. Nesses casos, a recomendação de manutenção do ativo está alinhada com a barreira de entrada que protege a rentabilidade futura.
- **Poder de barganha dos fornecedores:** Como a LOG CP possui equipe própria e modelo verticalizado, ela tem mais controle sobre custos e prazos. Essa força não afeta diretamente as decisões de portfólio, mas reforça a vantagem da empresa em desenvolver novos projetos, o que justifica a estratégia de venda de ativos maduros para reinvestir esse capital em novas construções com melhores padrões técnicos.
- **Poder de barganha dos clientes:** Com um mercado mais profissionalizado e com mais competidores, os locatários têm mais opções. Por isso, a LOG precisa manter ativos com boa localização, infraestrutura moderna e baixa vacância no mercado, o que explica, por exemplo, a venda de ativos mais antigos e a manutenção dos ativos de maior qualidade e demanda.
- **Ameaça de produtos substitutos:** Apesar de existirem alternativas logísticas, como transportadoras próprias ou galpões mais simples, os produtos da LOG CP são diferenciados por sua qualidade e flexibilidade. Isso favorece ativos com características técnicas modernas. Assim, ativos antigos ou desalinhados são recomendados para retrofit, de forma a manter a atratividade para locatários.
- **Rivalidade entre concorrentes:** A competição com empresas especializadas exige da LOG uma gestão de portfólio eficiente. Em regiões onde a concorrência é menor ou a demanda está reprimida, a manutenção do ativo é recomendada mesmo que o mercado

ainda esteja em maturação. Por outro lado, em locais com excesso de oferta ou baixa valorização, a recomendação é de venda.

Já a matriz SWOT reforça a importância de decisões ativas sobre o portfólio. A presença de pontos fortes como a flexibilidade de produto, diversificação geográfica e capacidade técnica sustenta a expansão para regiões emergentes, enquanto fraquezas como a alta necessidade de capital e ameaças externas, como instabilidade macroeconômica e concorrência crescente, demandam liquidez constante e maior seletividade nos ativos mantidos em carteira. Dessa forma, a empresa prioriza a venda de ativos que já atingiram sua maturidade e que podem gerar ganhos de capital relevantes, possibilitando reinvestimentos em projetos com maior retorno ou em praças estratégicas de menor concorrência.

- Entre as forças, estão o portfólio nacional diversificado e a eficiência operacional. Isso justifica a permanência em regiões de crescimento, como o Nordeste, e o desinvestimento em ativos de menor desempenho para liberar capital para novas regiões promissoras.
- Já as fraquezas, como a necessidade de capital intensivo e a exposição ao custo de construção, reforçam a importância de vender ativos maduros e usar o capital para novos projetos com maior retorno.
- As oportunidades, como o crescimento do e-commerce, profissionalização do setor e possibilidades de parcerias, apontam para a manutenção de ativos em regiões com potencial de valorização e a seleção detalhada dos novos projetos para os investimentos futuros.
- E por fim, as ameaças, como o cenário macroeconômico instável e a concorrência crescente, pressionam por uma gestão de portfólio flexível, que justifica o retrofit ou venda em mercados menos favoráveis ou com pouca liquidez no momento.

## **LOG Maceió**

Com uma população estimada em cerca de 994 mil habitantes, sendo o PIB per capita da capital alagoana de R\$ 26,6 mil. Apesar do PIB per capita de a região não ser alto em comparação a outras capitais, a população de Maceió é relevante.

O LOG Maceió é um ativo de 51.303 m<sup>2</sup>, sendo o único ativo logístico de alto padrão na região. O ativo está 100% locado e o mercado não apresenta vacância no 4T23, o que pode indicar uma pressão de aumento no preço de locação nas renovações de contrato da LOG.

Considerando a alta ocupação, falta de competidores na região, potencial aumento de preço de locação e tamanho da população, é recomendada a **manutenção** deste ativo, que está em linha com a estratégia da LOG CP.

### **LOG Feira de Santana e LOG Salvador**

Os ativos atendem o mercado da capital baiana, que conta com cerca de 2,6 milhões de habitantes, sendo que o PIB per capita é de R\$ 21,7 mil. Apesar de possuir o pior PIB per capita das capitais brasileiras, Salvador possui uma das maiores populações, sendo assim um mercado consumidor relevante. É importante mencionar que para uma região com um tamanho de população relevante, Salvador não possui um estoque logístico relevante, sendo possível observar uma carência de ativos deste setor na região.

O LOG Feira de Santana é um ativo de 17.725 m<sup>2</sup>, e está 100% locado, sendo que o mercado de Feira de Santana apresentou vacância de 16,7% no 4T23. O tamanho, padrão construtivo e idade do ativo, entregue em 2010, indicam que ele foi desenvolvido em um outro momento de mercado no qual a estratégia da LOG CP era diferente da atual.

Outro fator importante é que dentro da região de Salvador, Feira de Santana é a microrregião com menor preço de locação pedido, indicando uma desvantagem em relação a competidores localizados em outras microrregiões, provavelmente por conta da distância da capital. Enquanto o preço médio pedido de locação em Feira de Santana é de R\$ 18,00/m<sup>2</sup>, em Simões Filho é de R\$ 27,55/m<sup>2</sup> e em Salvador de R\$ 35,00/m<sup>2</sup>. Estes fatores de mercado indicam que atualmente a região deve passar por um momento mais difícil para as transações de ativo, pois isso acaba sendo reflexo das condições de mercado.

Considerando as características do ativo e a desvantagem competitiva da região em que ele está localizado, é recomendado o **retrofit** deste ativo, que não está em linha com a estratégia da LOG CP, porém está em um mercado no qual provavelmente a venda atualmente será desafiadora. Neste processo a empresa deve buscar a renovação do ativo para atingir uma valorização e se aproveitar futuramente de um momento mais positivo para a sua venda. Esta

venda deve ser analisada estrategicamente e realizada em um momento oportuno, considerando o ganho que a empresa terá.

O LOG Salvador, que também atende a capital baiana, é um ativo de alto padrão de 64.639 m<sup>2</sup>, localizado na microrregião de Simões Filho, que no 4T23 possuía vacância de 8,10%. Considerando este valor de vacância e o preço pedido, a microrregião parece ter uma procura considerável e possui uma margem de negociação antes de atingir o preço de Salvador.

Considerando o tamanho do mercado consumidor e a localização competitiva do ativo para entregas na região metropolitana de Salvador, é recomendada a **manutenção** deste ativo, que está em linha com a estratégia da LOG CP.

### **LOG Fortaleza I, LOG Fortaleza II e LOG Fortaleza III**

Fortaleza possui uma população de aproximadamente 2,6 milhões de pessoas e um PIB de R\$ 73,4 bilhões, sendo que o PIB per capita da cidade gira em torno de R\$ 27,1 mil. Novamente nota-se uma região na qual o PIB per capita é baixo, porém a população tem um tamanho relevante, representando um grande mercado consumidor.

Os três ativos da LOG na região são de alto padrão e grande porte, o LOG Fortaleza I possui área de 109.225 m<sup>2</sup>, o Fortaleza II de 93.033 m<sup>2</sup> e o Fortaleza III de 123.317 m<sup>2</sup>. Os três ativos também estão praticamente 100% locados, apenas o LOG Fortaleza I apresentava uma ocupação levemente menor de 99%. A região de Fortaleza apresentou vacância de 0,50% no 4T23, indicando uma alta absorção e demanda por ativos logísticos, porém o preço pedido era de apenas R\$ 18,00/m<sup>2</sup>. Outro fator a se considerar é que o estoque de ativos logísticos na região é baixo, não existindo competidores comparáveis à LOG CP, o que pode indicar uma potencial valorização no preço de locação na região.

Ao pensarmos na estratégia da LOG CP, a recomendação para os ativos LOG Fortaleza II e LOG Fortaleza III são de **manutenção**, considerando a potencial valorização e o tamanho do mercado consumidor local.

Por outro lado, a LOG possui uma concentração grande de ABL no Ceará, de 15,4%, e o primeiro ativo entregue, o LOG Fortaleza I, teve sua primeira fase concluída em 2014, sendo um ativo mais antigo e com características técnicas inferiores aos outros. Além disso, existe a

possibilidade de ganho de capital, dado que em ativos antigos o custo de construção provavelmente foi mais baixo, considerando o aumento relevante que este sofreu durante o período pandêmico, e atualmente os altos preços de locação e alto custo de reposição dos ativos poderia resultar em um preço de venda mais elevado.

Dessa forma, para diversificação de portfólio através da realização de novos projetos com o recurso proveniente da venda e para gerar ganho de capital e resultados maiores, se recomenda a **venda** do LOG Fortaleza I.

### **LOG Brasília**

A capital federal abriga cerca de 3,0 milhões de habitantes e apresenta um PIB per capita de R\$ 92,7 mil. Dessa forma, notamos uma cidade que possui uma população relevante e o maior PIB per capita dentre as capitais.

O LOG Brasília é um ativo de alto padrão de 63.592 m<sup>2</sup>, com 75% de ocupação no 4T23, enquanto o mercado de Brasília, por sua vez, apresentou vacância de 10,37%. Apesar da vacância apresentada, notamos um preço pedido médio elevado, de R\$ 27,61/m<sup>2</sup>, provavelmente incentivado pelo estoque logístico de apenas 166.250 m<sup>2</sup> da região. Além disso, o ativo da LOG CP está localizado dentro do aeroporto, ou seja, uma localização privilegiada para o transporte aéreo, o que costuma resultar em um preço de locação maior do que concorrentes.

Por fim, em Brasília ainda existe uma barreira de entrada para desenvolvimentos, na parte de aquisição de terrenos e aprovações. A região apresenta terrenos com preços elevados e baixa disponibilidade de área, além de estar localizado dentro do Distrito Federal, o que resulta nas aprovações de projetos terem que ser feitas diretamente com a União, demandando mais tempo.

Nota-se que Brasília é um mercado com uma população grande e de alta renda, porém com uma infraestrutura logística pouco desenvolvida e possui barreiras de entrada, sendo estratégico para as empresas de ativos logísticos. Aliando isso ao fato do ativo da LOG CP estar bem posicionado, ter alta qualidade e não estar 100% locado, nota-se uma tendência de valorização, por isso a recomendação é de **manutenção** do LOG Brasília para captura de valor.

## **LOG Viana I e LOG Viana II**

Vitória tem mais de 342 mil habitantes e um PIB per de R\$ 85 mil. Apesar da população ser a segunda menor entre as capitais, o PIB per capita é o segundo maior, mostrando um mercado com alto poder de consumo.

Ambos os ativos da LOG CP na região são de alto padrão e estão localizados na microrregião de Viana, sendo que o LOG Viana I possui ABL de 60.990 m<sup>2</sup> com ocupação de 94% no 4T23 e o LOG Viana II de 67.830 m<sup>2</sup> com ocupação de 86%. Ao analisarmos a microrregião de Viana notamos uma vacância de 7,74% e um preço pedido médio moderado de R\$ 24,00/m<sup>2</sup>, mostrando uma certa pressão de valorização por parte da demanda.

Apesar da alta qualidade e potencial de valorização, os ativos acabam desalinhados com a estratégia da LOG CP por conta de dois motivos: o tamanho da população não é relevante, desviando do objetivo de estar focado em grandes centros urbanos, e existem incentivos fiscais na região, que é algo que a empresa busca evitar. Por conta dessas duas razões, a recomendação para os ativos LOG Viana I e LOG Viana II é de **venda**.

## **LOG Goiânia I e LOG Goiânia II**

A capital goiana possui cerca de 1,5 milhão de habitantes e um PIB per capita é de aproximadamente R\$ 38,5 mil. É uma região com tanto população quanto PIB per capita relevantes em comparação a outras capitais, com mercado consumidor considerável.

Os ativos da LOG CP na região são de alto padrão, com o LOG Goiânia I possuindo ABL de 78.212 m<sup>2</sup> e o LOG Goiânia II de 47.949 m<sup>2</sup>, sendo que ambos possuíam ocupação de 100% no 4T23. A região de Goiânia possui um estoque logístico de apenas 196 mil m<sup>2</sup>, demonstrando uma infraestrutura logística pequena para sua população e renda. Além disso, a vacância está zerada no 4T23, mostrando absorção completa dos ativos logísticos existentes, demonstrando assim um potencial de valorização do preço de locação.

Apesar disso, o LOG Goiânia I é um ativo mais antigo, com sua primeira fase entregue em 2012, possuindo assim características técnicas diferentes dos atuais produtos da LOG CP. Este produto foi desenvolvido em um momento no qual a estratégia da empresa era diferente, desenvolvendo produtos faseados e com diversos galpões, que eram construídos conforme os

galpões antigos eram ocupados. Além disso, conforme já mencionado, ativos mais antigos geralmente possuem maior valorização e destravam maiores ganhos de capital.

Dessa forma, a recomendação para o LOG Goiânia I é de **venda**, enquanto para o LOG Goiânia II é de **manutenção** por conta do seu potencial de valorização e das características da região.

**LOG Betim Via Expressa, LOG Livorno I, LOG Livorno II, LOG Contagem I, LOG Contagem II, LOG Contagem III, LOG Contagem IV, LOG SIM BH I, LOG SIM BH II, LOG Itapeva, LOG Juiz de Fora e LOG Uberaba**

Com 2,4 milhões de habitantes, Belo Horizonte apresenta um PIB per capita de R\$ 41,8 mil. Nota-se uma população e PIB per capita relevantes nessa capital quando comparada a outras, tendo assim um mercado consumidor considerável.

A Região Metropolitana de Belo Horizonte, na qual todos os ativos em questão estão localizados, apresentou vacância de 9,93% no 4T23, com preço pedido médio de R\$ 28,77/m<sup>2</sup>, representando uma região com baixa vacância e preços elevados. Estes fatores representam um potencial ganho na valorização do preço de locação.

Um fator importante é que apesar de Minas Gerais possuir um estoque logístico considerável, de 1,8 milhão de metros quadrados, mais de 1,0 milhão está localizado em Extrema, que é uma região voltada principalmente para atender o mercado de São Paulo. Com isso, notamos que para Belo Horizonte, a infraestrutura logística ainda é menor do que o esperado para uma população do tamanho que é, com apenas 524 mil m<sup>2</sup> de ativos logísticos de alta qualidade.

No caso do LOG Betim Via Expressa, com ABL de 50.545 m<sup>2</sup>, LOG Livorno I, com ABL de 4.739 m<sup>2</sup>, LOG Livorno II, com ABL de 3.757 m<sup>2</sup>, LOG Contagem I, com ABL de 58.417 m<sup>2</sup> e LOG Contagem II, com ABL de 14.685 m<sup>2</sup>, são ativos mais antigos, com padrões construtivos diferentes dos ativos mais modernos da LOG CP. Foram ativos desenvolvidos quando a estratégia era diferente, produzindo diversos galpões aos poucos, conforme mencionado anteriormente. Novamente, por conta de desalinhamento estratégico com as diretrizes da LOG, características técnicas dos ativos e potencial ganho de capital, é recomendada a **venda** dos ativos.

Já no caso do LOG Contagem III, com ABL de 35.788 m<sup>2</sup>, LOG Contagem IV, com ABL de 31.036 m<sup>2</sup>, LOG SIM BH I, com 41.458 m<sup>2</sup> e LOG SIM BH II, com ABL de 21.293 m<sup>2</sup>, estes são ativos de alta qualidade e mais novos, com um alto padrão construtivo. Considerando a qualidade dos ativos, o potencial de valorização na região e a baixa oferta de infraestrutura logística, a recomendação é de **manutenção** destes ativos.

O LOG Itapeva, com ABL de 78.407 m<sup>2</sup> é um ativo de alto padrão entregue em 2022 no formato de BTS, possuindo assim um inquilino que ocupa 100% da ABL. Apesar de ser um ativo de Minas Gerais, o LOG Itapeva está na microrregião de Extrema, que é utilizada principalmente para entregas para a região de São Paulo, se aproveitando dos benefícios fiscais, que reduzem as despesas das empresas que possuem operação logística no local, para atrair inquilinos. Este ativo está desalinhado com a estratégia da LOG CP de evitar regiões com incentivos fiscais e não se aproveita de valorizações no preço de locação da região, por se tratar de um contrato atípico. A recomendação para esse ativo é de **venda**, o que inclusive pode ser favorecido por conta do contrato de longo prazo, que é interessante para compradores focados na renda do ativo.

Por fim, ao analisarmos o LOG Juiz de Fora, com ABL de 51.854 m<sup>2</sup> e o LOG Uberaba, com ABL de 18.254 m<sup>2</sup>, notamos dois ativos de alto padrão, porém localizados em mercados secundários. Apesar disso, ambos os ativos possuem forte dominância nos mercados em que estão localizados, dado que há baixa oferta de ativos de classe A e A+ e em ambas as regiões a vacância estava zerada no 4T24.

Considerando que o LOG Juiz de Fora é um ativo mais antigo, entregue em 2013, porém está em um mercado no qual possui dominância, é recomendado o **retrofit**. Por outro lado, dado o plano de expansão da LOG e seu foco atual em grandes regiões metropolitanas, após a valorização do ativo por conta do retrofit, é recomendada a sua venda. Já no caso do LOG Uberaba, pelos mesmos motivos e por conta do seu tamanho pequeno, é recomendada a sua **venda**.

## **LOG Campo Grande**

Campo Grande possui aproximadamente 787 mil habitantes e um PIB per capita é de R\$ 37,9 mil. Apesar da população não ser tão grande quando comparada a outras capitais, o PIB per capita da cidade é considerável, possuindo assim um mercado consumidor relevante.

O ativo possui uma ABL de 35.693 m<sup>2</sup> e está localizado em uma região com pouca infraestrutura logística. A região não possui mapeamento na base de dados utilizada nesta monografia, por isso os dados não estão disponíveis, mas com base na conversa com o gestor da LOG CP é possível identificar que realmente não existem competidores para a LOG CP no local, apenas produtos inferiores.

Com isso, dado que a região possui um mercado consumidor relevante e baixa concorrência, além do fato da ABL do ativo ser média quando comparada a outros parques logísticos da LOG, a recomendação é de **manutenção**.

## **LOG Cuiabá**

Com cerca de 683 mil habitantes, Cuiabá apresenta um PIB per capita de R\$ 47,7 mil. Assim como Campo Grande, apesar da população não ser tão grande quando comparada a outras capitais, o PIB per capita da cidade é considerável, possuindo assim um mercado consumidor relevante.

O ativo possui uma ABL de 38.681 m<sup>2</sup> e está localizado em uma região com pouca infraestrutura logística. A região não possui mapeamento na base de dados utilizada nesta monografia, por isso os dados não estão disponíveis, mas com base na conversa com o gestor da LOG CP é possível identificar que realmente não existem competidores para a LOG CP no local, apenas produtos inferiores.

Com isso, dado que a região possui um mercado consumidor relevante e baixa concorrência, além do fato da ABL do ativo ser média quando comparada a outros parques logísticos da LOG, a recomendação é de **manutenção**.

## **LOG Belém**

Belém tem aproximadamente 1,4 milhão de habitantes, com um PIB per capita de R\$ 22,2 mil. Notamos uma região com uma população relevante, porém o segundo pior PIB per capita entre as capitais, mostrando um mercado consumidor razoável.

O ativo possui alto padrão construtivo e ABL de 65.267 m<sup>2</sup> e estava 100% ocupado no 4T23, mostrando uma aceitação boa em uma região na qual a vacância estava em 9,28%. O preço médio pedido da região no mesmo período era de R\$ 21,00/m<sup>2</sup>, o que não é um valor alto quando comparado com outras regiões. Apesar disso, o estoque na região é de apenas 112 mil m<sup>2</sup>, mostrando uma infraestrutura logística pequena para atender a população.

Apesar do PIB per capita e preço médio pedido de locação baixos, o ativo está em linha com a estratégia da LOG de se manter próxima de grandes centros urbanos, como é o caso de Belém com uma população superior a 1 milhão de habitantes, além de possuir potencial de valorização por conta do estoque pequeno e baixa competição. Por conta disso, a recomendação é de **manutenção** deste ativo.

## **LOG Recife I e LOG Recife II**

A capital pernambucana conta com 1,59 milhão de habitantes e um PIB per capita de R\$ 33,0 mil. A cidade possui uma população relevante e ainda possui o maior PIB per capita entre as capitais do Nordeste, sendo um mercado consumidor relevante.

Os ativos LOG Recife I, com ABL de 88.145 m<sup>2</sup>, e LOG Recife II, com ABL de 68.575 m<sup>2</sup> são ambos de alto padrão construtivo e produtos com boa aceitação no mercado em que estão localizados. O primeiro ativo está na microrregião de Cabo de Santo Agostinho, que possuía vacância de 1,65% e preço médio pedido de R\$ 25,00/m<sup>2</sup> no 4T23, enquanto o segundo está localizado em Jaboatão dos Guararapes, com vacância de 5,08% e preço de R\$ 23,00/m<sup>2</sup>. É possível notar que ambas as regiões possuem vacância baixa, sendo que a primeira possui um preço médio pedido elevado e a segunda moderado. Apesar disso, com a vacância baixa, é possível estipular que ambas têm potencial de valorização.

Considerando o mercado consumidor da região, a qualidade dos ativos e os dados das microrregiões, se sugere a **manutenção** dos dois ativos, que estão alinhados com a estratégia da LOG e possuem potencial de valorização.

### **LOG Londrina**

Londrina possui cerca de 577 mil habitantes e um PIB per capita de aproximadamente R\$ 40,6 mil, sendo um importante polo regional do norte do Paraná, apesar de não ser uma capital. Apesar do tamanho relevante do seu PIB per capita, a população de Londrina é menor do que muitas regiões em que a LOG está posicionada. Adicionalmente, diferentemente de outras regiões, Londrina é um mercado secundário no Paraná, não o principal polo logístico do seu estado, que seria Curitiba.

O LOG Londrina, com ABL de 60.981 m<sup>2</sup>, é um ativo de alta qualidade e alta aceitação na região, com ocupação de 100% no 4T23. A região de Londrina também possui vacância zerada e estoque de apenas 101 mil m<sup>2</sup>, indicando que pode existir uma pressão de valorização dos preços de locação. Apesar disso, o ativo teve sua primeira fase entregue em 2014, sendo assim mais antigo quando comparado a maioria do portfólio.

Apesar do potencial de valorização, o ativo não está em linha com a estratégia da LOG de foco nas regiões primárias, além de possuir um potencial ganho de capital por se tratar de um ativo mais antigo. Por conta disso, a recomendação é de **venda**.

### **LOG Campos dos Goytacazes, LOG Itatiaia e LOG Rio Campo Grande**

A capital fluminense abriga cerca de 6,73 milhões de habitantes e tem um PIB per capita de R\$ 53,1 mil. Com isso, nota-se um mercado consumidor relevante, com a segunda maior população entre as capitais e o quinto maior PIB per capita.

Os três ativos em questão possuem alto padrão construtivo, sendo que o LOG Campos dos Goytacazes possui ABL de 36.638 m<sup>2</sup>, o LOG Itatiaia possui ABL de 25.740 m<sup>2</sup> e o LOG Rio Campo Grande de 52.976 m<sup>2</sup>. As microrregiões em que os ativos estão localizados são respectivamente Campos, com vacância zerada no 4T23, Vale do Paraíba Fluminense, com vacância de 1,86% e preço pedido médio de R\$ 16,00/m<sup>2</sup> e Santa Cruz / Campo Grande, com

vacância de 27,02% e preço pedido médio de R\$ 16,98/m<sup>2</sup>. No mercado do Rio de Janeiro há um preço de locação baixo, por conta do alto estoque que é superior à demanda, apesar da vacância baixa em duas das três microrregiões analisadas.

O LOG Campos dos Goytacazes e LOG Itatiaia fazem parte do grupo de ativos mais antigos, tendo sido entregues em 2013 e 2014, além de estarem em um mercado desafiador, por isso a recomendação é de **venda**.

Por outro lado, para manter sua presença em um dos principais mercados consumidores do país, é recomendada a **manutenção** do ativo LOG Rio Campo Grande, dado que este está em linha com a estratégia da LOG CP.

### **LOG Natal**

Com cerca de 785 mil habitantes, Natal possui um PIB per capita de R\$ 27,0 mil. A região não possui população nem PIB per capita relevante, não sendo um dos maiores mercados consumidores entre as capitais.

O ativo possui uma ABL de 39.008 m<sup>2</sup> e está localizado em uma região com pouca infraestrutura logística. A região não possui mapeamento na base de dados utilizada nesta monografia, por isso os dados não estão disponíveis, mas com base na conversa com o gestor da LOG CP é possível identificar que realmente não existem competidores para a LOG CP no local, apenas produtos inferiores.

Com isso, dado que a região possui baixa concorrência e pouca infraestrutura logística, além do fato da ABL do ativo ser média quando comparada a outros parques logísticos da LOG, a recomendação é de **manutenção**. Apesar de quando comparado a outros mercados Natal não possuir um mercado consumidor tão grande, ainda é o principal candidato a polo logístico no estado.

## **LOG Aracaju**

A capital sergipana tem cerca de 629 mil habitantes e um PIB per capita de R\$ 27,4 mil. A região não possui população nem PIB per capita relevante, não sendo um dos maiores mercados consumidores entre as capitais.

O ativo possui uma ABL de 29.882 m<sup>2</sup> e está localizado em uma região com pouca infraestrutura logística. A região não possui mapeamento na base de dados utilizada nesta monografia, por isso os dados não estão disponíveis, mas com base na conversa com o gestor da LOG CP é possível identificar que realmente não existem competidores para a LOG CP no local, apenas produtos inferiores.

Com isso, dado que a região possui baixa concorrência e pouca infraestrutura logística, além do fato da ABL do ativo ser média quando comparada a outros parques logísticos da LOG, a recomendação é de **manutenção**. Apesar de quando comparado a outros mercados Aracaju não possuir um mercado consumidor tão grande, ainda é o principal candidato a polo logístico no estado.

## **LOG Guarulhos Gaiolli, LOG Guarulhos Papa e LOG São Bernardo do Campo**

A maior cidade do Brasil possui uma população de 11,9 milhões e um PIB per capita de R\$ 66,9 mil. Devido ao tamanho da sua população, que é quase 77% superior ao da segunda maior considerando as capitais do Brasil, o mercado consumidor de São Paulo é o maior do Brasil. Além disso, o PIB per capita ainda é relevante, sendo o terceiro maior das capitais.

Os ativos LOG Guarulhos Gaiolli, com ABL de 32.988 m<sup>2</sup>, LOG Guarulhos Papa, com ABL de 13.969 m<sup>2</sup>, e LOG São Bernardo do Campo, com ABL de 96.919 m<sup>2</sup> são de alta qualidade construtiva e localizados em dois dos principais mercados logísticos do Brasil. Os dois primeiros ativos estão localizados na microrregião de Guarulhos, que apresentou vacância de 9,99% e preço pedido médio de R\$ 32,93/m<sup>2</sup> no 4T23, enquanto o terceiro está na região do Grande ABC, com vacância de 4,06% e preço pedido médio de R\$ 28,63/m<sup>2</sup>. Ambas as regiões apresentam baixas vacâncias e preços pedidos médios altos, representando inclusive um potencial de ganhos considerando a alta demanda do mercado paulistano.

Com isso, considerando o potencial de ganho e a presença no principal mercado logístico do Brasil, a recomendação é de **manutenção** dos ativos. É importante mencionar que os ativos de Guarulhos são mais antigos, porém ainda possuem padrões de alta qualidade técnica mesmo para o mercado de hoje, por isso é recomendado que fiquem no portfólio.

### **LOG Hortolândia, LOG Jundiaí e LOG Sumaré**

Campinas tem cerca de 1,2 milhão de habitantes e um PIB per capita de R\$ 59,6 mil, sendo um polo tecnológico e universitário de grande relevância. Nota-se que Campinas possui um mercado consumidor considerável, com população e PIB per capita superiores a muitas capitais mencionadas anteriormente.

Os ativos LOG Hortolândia, com ABL de 53.846 m<sup>2</sup>, LOG Jundiaí, com ABL de 33.743 m<sup>2</sup> e LOG Sumaré, com ABL de 104.588 m<sup>2</sup> são de alto padrão construtivo e estão localizados próximos a Campinas, porém também são utilizados como centro de distribuição para atender o mercado de São Paulo, não apenas Campinas. O LOG Hortolândia e LOG Sumaré estão localizados na microrregião de Campinas, que apresentou vacância de 9,55% e preço médio pedido de R\$ 18,66/m<sup>2</sup> no 4T23, enquanto o LOG Jundiaí está na microrregião de Jundiaí, com vacância de 9,98% e preço médio pedido de R\$ 19,43/m<sup>2</sup>. Nota-se que mesmo com a vacância baixa, as regiões apresentam preços pedidos baixos quando comparadas a outras,

Além disso, os três ativos são antigos, tendo sido entregues entre 2011 e 2012. Novamente com a venda destes seria possível destravar capital para investimento em novos projetos e provavelmente gerar ganhos de capital, dado o custo de construção mais baixo que era praticado na época da construção dos ativos.

Com isso, levando em conta os dados de mercado, que apresenta preços pedidos médios baixos, e a idade dos ativos, a recomendação é de **retrofit** para posterior venda. Através deste movimento a empresa pode valorizar os seus ativos e aguardar por um momento mais positivo de mercado para a venda destes.

## LOG Ribeirão Preto

Com uma população de aproximadamente 728 mil habitantes, Ribeirão Preto possui um PIB per capita de cerca de R\$ 55,5 mil, impulsionado pelo agronegócio. Nota-se que a região possui tanto população quanto PIB per capita relevantes quando comparada a algumas capitais analisadas anteriormente. Apesar de ser um mercado logístico secundário quando comparado com a capital do estado, Ribeirão Preto possui relevância no cenário paulista em relação ao mercado consumidor da cidade.

O LOG Ribeirão Preto, com ABL de 49.065 m<sup>2</sup>, é um ativo de alta qualidade. A região de Ribeirão Preto apresentou vacância de 1,69%, preço pedido médio alto no valor de R\$ 26,00/m<sup>2</sup> e estoque de apenas 107 mil m<sup>2</sup>, indicando que pode existir uma pressão de valorização dos preços de locação e infraestrutura logística pequena. Além disso, através do estoque podemos observar que há pouca concorrência para a LOG na região.

Considerando a relevância do mercado consumidor, qualidade do ativo e falta de infraestrutura logística na região, com potencial de valorização do preço pedido médio de locação, a recomendação é pela **manutenção** do ativo.

### 6.3 CONCLUSÕES

Com base na análise dos ativos, ficam abaixo, na Tabela 7, resumidas as recomendações para adequação do portfólio à estratégia atual da LOG CP.

Tabela 8 – Empreendimentos Atuais da LOG CP e Recomendação Estratégica

Empreendimento	Recomendação Estratégica
LOG Maceió	Manutenção
LOG Feira de Santana	Retrofit
LOG Salvador	Manutenção
LOG Fortaleza I	Venda
LOG Fortaleza II	Manutenção
LOG Fortaleza III	Manutenção

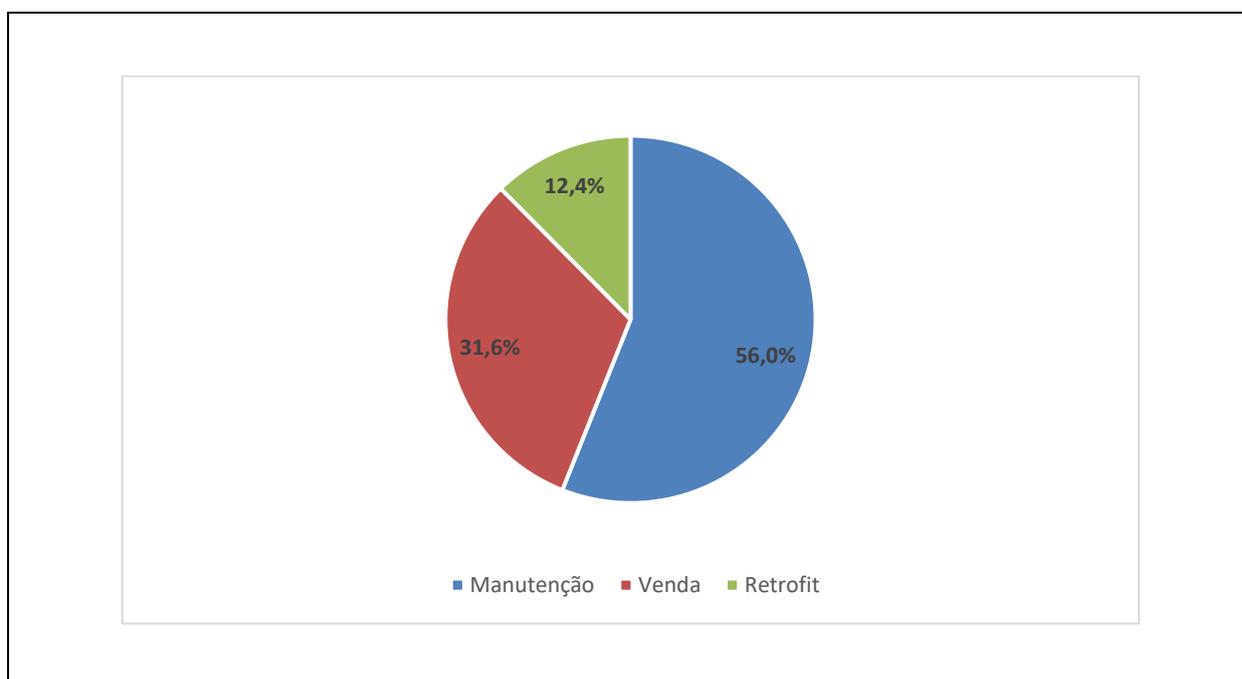
LOG Brasília	Manutenção
LOG Viana I	Venda
LOG Viana II	Venda
LOG Goiânia I	Venda
LOG Goiânia II	Manutenção
LOG Betim Via Expressa	Venda
LOG Contagem I	Venda
LOG Contagem II	Venda
LOG Contagem III	Manutenção
LOG Contagem IV	Manutenção
LOG Itapeva	Venda
LOG Juiz de Fora	Retrofit
LOG Livorno I	Venda
LOG Livorno II	Venda
LOG Uberaba	Venda
SIM BH I	Manutenção
SIM BH II	Manutenção
LOG Campo Grande	Manutenção
LOG Cuiabá	Manutenção
LOG Belém	Manutenção
LOG Recife I	Manutenção
LOG Recife II	Manutenção
LOG Londrina	Venda
LOG Campos dos Goytacazes	Venda
LOG Itatiaia	Venda
LOG Rio Campo Grande	Manutenção
LOG Natal	Manutenção
LOG Aracaju	Manutenção
LOG Guarulhos Gaiolli	Manutenção
LOG Guarulhos Papa	Manutenção
LOG Hortolândia	Retrofit
LOG Jundiaí	Retrofit
LOG Ribeirão Preto	Manutenção
LOG São Bernardo do Campo	Manutenção
LOG Sumaré	Retrofit

Fonte: Autor com base nos dados da LOG CP

Levando em consideração a ABL dos ativos no portfólio, notamos que grande parte deste precisaria ser vendido para adequação à estratégia atual da LOG CP. Apesar disso, esse percentual não significa uma gestão de portfólio ruim por parte da empresa, apenas indica que o portfólio de tamanho relevante construído ao longo do tempo está em uma fase de desinvestimento para utilização de capital em novos projetos, o que é normal nas empresas imobiliárias.

Além disso, notamos que a LOG está atualmente buscando renovar esse portfólio, como é possível observar nas diversas transações de vendas realizadas recentemente. Conforme mencionado também diversas vezes ao longo do estudo, o setor de atuação da empresa necessita de investimentos incessantes e intensivos, por isso seria ideal para a empresa realizar as vendas citadas para o portfólio, de forma a se capitalizar para novos investimentos. Com base na análise de objetivos e estratégica, fica evidente que a venda da maioria do portfólio está em linha com as pretensões de crescimento, diversificação e resultado da LOG CP.

Gráfico 15 – Porcentagem de ABL Recomendada como Manutenção, Venda ou Retrofit do Portfólio da LOG Commercial Properties



Fonte: Autor

Dando continuidade à análise de adequação do portfólio e considerando os objetivos estratégicos de crescimento e diversificação da LOG CP, este estudo também aponta recomendações para expansão futura da companhia com base nas regiões que apresentam maior potencial logístico.

A estratégia da LOG CP prioriza grandes centros urbanos com alta densidade populacional, bom PIB per capita, pouca concorrência qualificada e demanda reprimida por galpões modernos. Também é relevante que a região tenha uma boa estrutura rodoviária e que não dependa exclusivamente de incentivos fiscais. A empresa também leva em conta o mapeamento da demanda dos seus clientes, porém este fator é desconsiderado nesta análise, uma vez que esta é uma informação restrita da LOG.

Com isso, recomenda-se que a LOG CP priorize as seguintes regiões:

- **Curitiba:** apresentou baixo crescimento de estoque nos últimos anos, além de possuir o maior preço pedido de locação e baixa vacância atualmente. Aparentemente a região passa atualmente por um aumento de preços devido ao baixo investimento de desenvolvedores logísticos recentemente, resultando em baixo estoque disponível. Além disso, sua população possui um PIB per capita relevante, sendo um mercado consumidor com alto potencial de exploração.
- **Salvador:** dentro de um dos estados com maior representatividade e considerável crescimento nos últimos anos em termo de estoque logístico no Brasil, Salvador ainda apresenta vacância controlada e grande mercado consumidor, além de possuir barreiras naturais à entrada de novos concorrentes por limitações de terreno. O bom desempenho do ativo LOG Salvador reforça o potencial da região, e a expansão em cidades próximas, como Camaçari ou Lauro de Freitas, pode complementar o atendimento logístico.
- **Brasília:** a capital federal é um dos principais polos administrativos do país e apresenta uma demanda contínua por ativos logísticos. O ativo atual da LOG está bem-posicionado, e a região conta com alta taxa de ocupação e escassez de produtos A+, o que justifica novas iniciativas. Apesar disso, é uma região com baixa oferta de terrenos e com aprovações demoradas, por isso deve ser explorada com parcimônia pela empresa.

- **Goiânia:** com infraestrutura ainda limitada frente à demanda, Goiânia mostra-se como um ponto logístico estratégico no Centro-Oeste. A vacância está zerada e o preço pedido tende a se valorizar. A LOG já possui dois ativos na região, e a alta absorção do LOG Goiânia II sugere espaço para novas entregas em áreas periféricas bem conectadas.
- **Recife e Natal:** segundo as entrevistas com o gestor da LOG, essas cidades vêm demonstrando forte absorção de novos empreendimentos e, muitas vezes, já contam com clientes para a pré-locação dos ativos ainda na fase de projeto. O histórico de sucesso operacional da empresa nestas praças indica alto potencial de replicação. Apesar disso, no caso de Recife, é recomendado aguardar para verificar se a vacância atual, que está alta, se reduzirá antes de realizar um investimento na região.
- **Cuiabá e Campo Grande:** ambas as regiões apresentaram bom desempenho dos ativos da LOG, com vacância próxima de zero e baixa oferta de produtos comparáveis. Mesmo com menor densidade populacional, a falta de concorrência e o crescimento da atividade logística regional justificam novos investimentos, especialmente para atender demandas específicas de clientes do agronegócio ou *ecommerce*.
- **Manaus:** região que atualmente possui vacância zerada e o terceiro maior preço pedido do país. Além disso, caso a LOG realizasse um investimento, criaria uma exposição maior na região norte do país, que possui baixa representatividade no seu portfólio. Por outro lado, conforme conversa com o gestor, esse mercado é dominado por um grande concorrente, o que dificulta a entrada de novas empresas, por isso a LOG CP precisaria ser oportunística e aguardar uma oportunidade de entrar no mercado com um projeto que não tenha um alto risco.
- **Fortaleza:** com taxa de vacância próxima de zero e ativos quase 100% ocupados, Fortaleza é um exemplo claro de demanda reprimida em uma capital do Nordeste. A LOG possui três ativos na região que tiveram performance positiva em termos de locação, com a empresa alugando rapidamente toda a área. Essa região deve ser explorada com parcimônia, pois a LOG possui uma presença relevante, assim a empresa deve considerar se a cidade comporta novos empreendimentos sem afetar o mercado negativamente.

Em contrapartida, regiões metropolitanas como Rio de Janeiro, Palmas, São Luís e Teresina devem ser evitadas, seja por conta da instabilidade regulatória (como no caso do Rio), seja pela saturação ou inexistência de demanda qualificada, conforme mapeado nas análises de mercado

e confirmado nas entrevistas com o gestor. Vale mencionar que no caso de Santa Catarina, estado no qual a vacância está zerada e a população possui renda relevante, os maiores polos logísticos, que são Navegantes e Itajaí, possuem incentivos fiscais, por isso estão desalinhados com os objetivos da LOG CP.

## 7. CONCLUSÃO

### 7.1 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das análises desenvolvidas ao longo desta monografia, é possível concluir que a diversificação geográfica no setor logístico brasileiro representa não apenas uma oportunidade estratégica, mas também uma necessidade diante da saturação e competitividade dos mercados tradicionais, como o de São Paulo. A LOG Commercial Properties se apresenta como um caso emblemático de sucesso nessa diversificação, adotando uma estratégia ousada de regionalização e obtendo alto nível de ocupação em seus ativos mesmo em regiões fora do eixo Sudeste.

Entretanto, o estudo também aponta para a importância de uma constante renovação e readequação do portfólio da empresa como condição essencial para sustentar essa estratégia no longo prazo. A expansão para novas regiões, ainda que promissora, deve estar alinhada com análises criteriosas de vacância, preços de locação, projeções de demanda e retorno sobre investimento. Neste contexto, a LOG CP, embora tenha atingido grande capilaridade nacional, precisa revisar a performance de ativos em regiões específicas e tomar decisões estratégicas quanto à manutenção, alienação ou requalificação de empreendimentos, com base em indicadores de mercado e objetivos corporativos.

A análise do portfólio atual indica que, apesar da alta ocupação média, existem ativos cuja performance já não está totalmente alinhada aos padrões estratégicos desejados, seja por questões locacionais, técnicas ou econômicas. Nesse sentido, a estratégia de reciclagem de ativos — através da venda de empreendimentos e reinvestimento em regiões com maior potencial de crescimento — surge como uma prática essencial para manter a competitividade e a rentabilidade da companhia. A reciclagem do portfólio também está alinhada com a estratégia de capitalização e expansão da empresa, tornando-se essencial para o atingimento dos seus objetivos.

A análise da LOG Commercial Properties permitiu concluir que a empresa apresenta um modelo de negócios estruturado e compatível com as dinâmicas atuais do setor logístico brasileiro. Por meio das ferramentas de análise estratégica, como as Cinco Forças de Porter e a matriz SWOT, foram identificados os principais elementos que influenciam seu

posicionamento competitivo. A diversificação geográfica, a estrutura operacional verticalizada e a flexibilidade de seus ativos logísticos foram determinantes para o fortalecimento da marca LOG CP no mercado. Os dados financeiros do quarto trimestre de 2024 indicam consistência na execução da estratégia e capacidade de adaptação a cenários macroeconômicos adversos. Diante disso, conclui-se que a empresa está bem-posicionada para manter seu crescimento sustentável, porém precisa estar constantemente se adaptando para manter uma estratégia eficiente e bons resultados.

## 7.2 ESTUDOS COMPLEMENTARES

Como proposta para estudos complementares, seria possível aproveitar o estudo desta monografia para analisar a possibilidade de desenvolvimento em regiões específicas do Brasil. Tendo o entendimento dos fatores que afetam a decisão das empresas desenvolvedoras, seria possível verificar a adequação desses fatores em certo estado ou região.

Além disso, seria possível analisar outra empresa e verificar de acordo com esta se os fatores elencados estão condizentes com a estratégia dela. Um estudo que poderia ser feito seria o foco em grandes desenvolvedores multinacionais e o entendimento da limitação de investimento que estes aparentam ter na diversificação geográfica, dado que concentram seus investimentos apenas nos mercados consolidados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABCOMM - Associação Brasileira de Comércio Eletrônico – Base de Dados Históricas sobre o E-Commerce no Brasil. Disponível em: <https://dados.abcomm.org/crescimento-do-e-commerce-brasileiro>. Acesso em: 07 mai. 2025.

ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente; Revisão Técnica: Eduardo Vasconcellos e Jacques Marcovitch. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, Ltda. 1977.

BARDHAN, A.; KROLL, C. A. **Globalization and the Real Estate Industry: Issues, Implications, Opportunities**. In: SLOAN INDUSTRY STUDIES ANNUAL CONFERENCE, 2007, Cambridge: Haas School of Business, UC Berkeley. Anais... 2007. 36 p. Disponível em: <http://web.mit.edu/sis07/www/kroll.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2025.

BINSWANGER BRAZIL. **Condomínios Logísticos e Industriais, Brasil A+/A, 4T2024, Inteligência de Mercado**

BUILDINGS. O rápido crescimento da Shein e Shopee no Brasil; Mercado Livre lidera o setor. **Revista Buildings**, 2023. Disponível em: <https://revista.buildings.com.br/o-rapido-crescimento-da-shein-e-shopee-no-brasil/>. Acesso em: 13 out. 2024.

CAPITALIST. Log Commercial Properties cresce 36,6% no 4TRI24. Disponível em: <https://capitalist.com.br/log-commercial-properties-cresce-366-no-4tri24-confira/>. Acesso em: 12 abr. 2025. Visão Invest+6Capitalist+6Painel Logístico+6

CNN BRASIL. Lucro da Log sobe 76,6% em 2024, a R\$ 344,3 milhões. CNN Brasil, 8 abr. 2025. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/lucro-da-log-sobe-766-em-2024-a-r-3443-milhoes/>. Acesso em: 11 mai. 2025.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. LOG CP revisa estimativa de aportes para R\$ 2,5 bi até 2024. Belo Horizonte, 29 mar. 2021. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br>. Acesso em: 10 mai. 2025.

DYSON, R. G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, v. 152, n. 3, p. 631–640, 1 fev. 2004.

ECONOMIA UOL. Lucro da LOG CP sobe 90% no 1º tri com alta em receita de locação. UOL Economia, São Paulo, 24 abr. 2024. Disponível em: <https://economia.uol.com.br>. Acesso em: 10 mai. 2025.

INFOMONEY. Log CP (LOGG3) reporta lucro de R\$ 87,4 milhões no 1º trimestre de 2024. InfoMoney, 8 maio 2024. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/log-cp-logg3-resultados-primeiro-trimestre-2024/>. Acesso em: 09 mai. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Produto Interno Bruto dos Municípios 2021. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9088-produto-interno-bruto-dos-municipios.html>. Acesso em: 13 abr. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Cidades e Estados. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados.html>. Acesso em: 13 abr. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA) – Base de Dados Econômicos - IPEADATA. Portal Ipeadata. Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br/>. Acesso em: 08 mai. 2025.

INTER ASSET. Material Publicitário da 4ª Emissão de Cotas do LGCP11. **Inter Asset**, 2024. Disponível em: [https://static.bancointer.com.br/inter-asset/documentacao/4f58d61513164b2183381f8dd0bc3a49\\_fii-lgcp11-4a-emissao-material-publicitario.pdf](https://static.bancointer.com.br/inter-asset/documentacao/4f58d61513164b2183381f8dd0bc3a49_fii-lgcp11-4a-emissao-material-publicitario.pdf). Acesso em: 13 out. 2024.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LOG COMMERCIAL PROPERTIES. Apresentação Institucional - 4T23. Belo Horizonte: LOG CP, 2024. Disponível em: <https://ri.logcp.com.br>. Acesso em: 10 mai. 2025.

LOG COMMERCIAL PROPERTIES. Divulgação de Resultados 4T23. **LOG CP**, 2023. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/00a289ba-746d-4d34-9b24-94484fddb9b7/9b03be66-d2f1-5fe5-8328-fb43db2afc7b?origin=1>. Acesso em: 13 out. 2024.

LOG COMMERCIAL PROPERTIES. Empreendimentos. **LOG CP**, 2024. Disponível em: <https://logcp.com.br/empreendimentos/>. Acesso em: 20 out. 2024.

LOG COMMERCIAL PROPERTIES. Institucional. **LOG CP**, 2024. Disponível em: <https://logcp.com.br/institucional/>. Acesso em: 13 out. 2024.

LOG COMMERCIAL PROPERTIES. Log vê mercado de galpões aquecido e planeja investir até R\$ 900 milhões em 2024. Disponível em: <https://logcp.com.br/log-ve-mercado-de-galpoes-aquecido-e-planeja-investir-ate-r-900-milhoes-em-2024/>. Acesso em: 12 abr. 2025.

LOG COMMERCIAL PROPERTIES. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2023. Belo Horizonte, 2024. Disponível em: <https://www.logcp.com.br>. Acesso em: 13 out. 2024.

LOG COMMERCIAL PROPERTIES. Relatório Anual 2023. Belo Horizonte: LOG CP, 2024. Disponível em: <https://ri.logcp.com.br>. Acesso em: 10 mai. 2025.

LOG COMMERCIAL PROPERTIES. Release de Resultados – 4T19. Belo Horizonte: LOG CP, 2024. Disponível em: <https://ri.logcp.com.br>. Acesso em: 11 mai. 2025.

LOG COMMERCIAL PROPERTIES. Release de Resultados – 4T23. Belo Horizonte: LOG CP, 2024. Disponível em: <https://ri.logcp.com.br>. Acesso em: 10 mai. 2025.

LOG COMMERCIAL PROPERTIES. Release de Resultados – 4T24. Belo Horizonte: LOG CP, 2024. Disponível em: <https://ri.logcp.com.br>. Acesso em: 10 mai. 2025.

CHAVARRI MORA, María Jackeline. **Sistema de certificação da qualidade de condomínios logísticos no Brasil**. 2016. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. doi:10.11606/D.3.2017.tde-20012017-084244. Acesso em: 03 fev. 2024.

RICHMOND NAVARRO, Fabricio Alonso. **Análise da possível expansão internacional de empresas brasileiras de real estate residencial para o mercado costarricense, uma abordagem SWOT**. 2015. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-10052016-114855/>. Acesso em: 19 maio 2025.

PAINEL LOGÍSTICO. Lucro líquido da Log CP no 2T24 supera R\$ 91 milhões, mais que dobrando o resultado YoY. Disponível em: <https://painellogistico.com.br/lucro-liquido-da-log-cp-no-2t24-supera-r-91-milhoes-mais-que-dobrando-o-resultado-yoy/>. Acesso em: 12 abr. 2025.

PASSONI, Fernando e MONETTI, Eliane. **O mercado industrial de condomínios de galpões modulares para locação na região metropolitana de São Paulo: histórico da implantação e o desempenho de mercado atual**. 2006, Anais.. São Paulo: LARES, 2006. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/directbitstream/e62c9eaa-2732-4aa3-b644-88aad0f4200b/Monetti-2006-Mercado.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2024.

PICKTON, David W.; WRIGHT, Sheila. What's SWOT in strategic analysis? *Strategic Change*, v. 7, p. 101–109, 1998.

POLETTI, Pedro Paulo Natrielli de Almeida. **A Relação do comportamento macroeconômico com a expansão do estoque de condomínios industriais: estudo na macroregião de São Paulo e Campinas**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: [https://poli-integra.poli.usp.br/wp-content/uploads/2022/11/2010\\_Pedro-Paulo-Natrielli-Almeida-Poletto.pdf](https://poli-integra.poli.usp.br/wp-content/uploads/2022/11/2010_Pedro-Paulo-Natrielli-Almeida-Poletto.pdf). Acesso em: 03 fev. 2024.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *Estratégia Corporativa e Escopo Empresarial: 3. Competência Essencial da Corporação*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REUTERS. Mercado Livre anuncia investimento de R\$ 34 bi no Brasil em 2025. **CNN Brasil**, São Paulo, 8 abr. 2025. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/mercado-livre-anuncia-investimento-de-r-34-bi-no-brasil-em-2025/>. Acesso em: 09 mai. 2025.

ROSA, Rafael Bertazzi Costa e ALENCAR, Claudio Tavares de. *Fundos Imobiliários, ativos-alvo e seus respectivos mercados: Galpões Logístico-industriais e Escritórios Corporativos (2013-2016) 2017, Anais..* São Paulo: LARES, 2017. Acesso em: 02 abr. 2024.

SIIILA. *Inteligência para o mercado imobiliário comercial*. SiiLA Brasil, 2025. Disponível em: <https://siila.com.br/lang/pt-br>. Acesso em: 08 mai. 2025.

UOL ECONOMIA. Log CP lucra R\$97 mi no 3º tri com maior receita e menos despesas. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2024/10/30/log-cp-lucra-r97-mi-no-3-tri-com-maior-receita-e-menos-despesas.htm>. Acesso em: 12 abr. 2025. UOL Economia+1 Transporte Moderno+1

VISNO INVEST. Log Commercial Properties registra lucro de R\$ 344,3 milhões em 2024. Disponível em: <https://visnoinvest.com.br/news/5942/log-commercial-properties-registra-lucro-de-r-3443-milhoes-em-2024>. Acesso em: 12 abr. 2025.

WEIHRICH, Heinz. The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, v. 15, n. 2, p. 54–66, 1982.

**BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

ABRALOG (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LOGÍSTICA). Galpões crossdocking: eficiência para o e-commerce. **Abralog**, 2019. Disponível em: <https://www.abralog.com.br/noticias/galpoes-crossdocking-eficiencia-para-o-e-commerce-nas-operacoes-logisticas/>. Acesso em: 13 out. 2024.

ASDOURIAN, Gustavo. O Last Mile e os seus principais desafios para o crescimento. **Suno Notícias**, 2022. Disponível em: <https://www.suno.com.br/noticias/colunas/gustavo-asdourian/o-last-mile-e-os-seus-principais-desafios-para-o-crescimento/>. Acesso em: 13 out. 2024.

CASTRO, Ana Paula. Com pandemia, comércio eletrônico cresce e movimentou R\$ 450 bilhões em três anos no país. **g1**, 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2023/05/11/com-pandemia-comercio-eletronico-cresce-e-movimentou-r-450-bilhoes-em-tres-anos-no-pais.ghtml>. Acesso em: 13 out. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

JUNIOR, Jonas Monteiro do Santos e ROCHA, Marcio Dourado. A INFLUÊNCIA DO FRETE NO E-COMMERCE BRASILEIRO. Anápolis, 2021. Trabalho de Conclusão de Curso – UniEvangélica Centro Universitário

LÜCKMANN, Silvia L. B.; SOUZA, Rafael de. *Gestão estratégica com foco na análise SWOT: um estudo em empresas logísticas*. Revista de Administração, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 97-112, abr./jun. 2010.

SANCA. História da logística no Brasil. **Blog Sanca**, 2019. Disponível em: <https://sancagalpoes.com.br/historia-da-logistica-no-brasil/>. Acesso em: 13 out. 2024.