

# Obsessão por eficiência

Fotos: Moisés Nascimento

*Líder no mercado brasileiro de operações logísticas para a cadeia do frio, a Comfrio tem investido pesado para crescer ainda mais e a passos largos. Evandro Calanca, diretor executivo da companhia, fala sobre a aquisição da*

*Stock Tech, a fusão das operações, os detalhes do plano de expansão para os próximos anos e a busca por operações cada vez mais eficientes mesmo diante dos desafios impostos pelo mercado brasileiro*

**Revista Tecnológica** – A Comfrio pertence à Aqua Capital, correto? Conte-nos um pouco mais a respeito da estrutura da companhia.

**Evandro Calanca** – A Aqua é um fundo de private equity estabelecido no mercado brasileiro que consolida investidores. São cerca de 30 investidores europeus, americanos, argentinos e brasileiros também. Ela é sócia majoritária da Comfrio, tendo adquirido sua participação em 2011. A Comfrio era uma empresa familiar, do interior de São Paulo, e a Aqua

comprou uma parte da família do empresário fundador, José Francisco dos Santos. O fundo entrou no negócio, mas, inicialmente, manteve a gestão familiar, inserindo governança corporativa na estrutura da empresa.

O negócio foi muito exitoso e, de 2011 a 2014, a Comfrio cresceu seis vezes. Foi uma parceria que deu muito certo, pois a família vinha com muito know-how, com muito conhecimento do negócio. Ela saiu em 2014, partindo para outros segmentos, como o agronegócio, mas

o time montado nessa gestão, em sua maioria, permanece na empresa. E permaneceu também o DNA dessa parceria entre a gestão familiar e o fundo de investimento. Então a Comfrio hoje tem um time com um conhecimento muito forte do setor em que atua. E essa é uma das principais marcas da companhia.

Em 2014, o mesmo ano em que eu assumi a companhia, a norte-americana Agro Merchants também entrou no negócio. Trata-se de um sócio minoritário, um parceiro cuja estratégia é consolidar o mercado de frio em todo o mundo. Eles fizeram mais de 20 aquisições em países da Europa e também nos Estados Unidos, e entraram no mercado latino-americano por meio da Comfrio. E eles também têm um fundo de investimentos por trás, chamado Oaktree.

**Tecnológica – E, mais recentemente, a Stock Tech foi adquirida.**

**Calanca** – Exatamente. Isso aconteceu também em 2014. Satisfeita com toda essa história de investimentos, a Comfrio comprou a Stock Tech. Durante o ano de 2015 nós utilizamos o nome Comfrio-Stock Tech, até que ficasse definida qual seria a nova marca da empresa. Nós estudamos muito, durante uns seis meses, o que iríamos fazer: usar Comfrio, usar Stock Tech ou até mesmo adotar um terceiro nome. Mas nós decidimos por Comfrio, que é uma marca bastante forte, com muita identificação na cadeia do frio. O que fizemos foi um trabalho bastante grande de renovação e modernização da marca, com novo logo e nova identidade visual.

A Comfrio sempre carregou a filosofia de ter inteligência nas soluções logísticas do segmento, especialmente no setor de alimentos. A opinião dos clientes também foi muito importante nessa decisão pela marca Comfrio. Além disso, nós discutimos

muito a visão e a missão da companhia. Tanto que nós matamos a visão e a missão. No lugar delas, decidimos ter um propósito. Simples assim (veja mais detalhes no box da página 28).

**Tecnológica – O que levou a Comfrio a optar por essa aquisição?**

**Calanca** – A grande concentração da empresa está na Região Sudeste, ainda que existam operações em outros lugares. E a Stock Tech possuía uma presença muito forte no Nordeste, em especial no Ceará. Além disso, ela trouxe uma atividade muito interessante para dentro das nossas operações, que é uma nova competência: a gestão de processos e mão de obra dentro de armazéns de terceiros. É o famoso in-house, que a Comfrio não fazia.

Hoje nós operamos no armazém da Electrolux em Manaus e em dois armazéns – um na Bahia e outro em São Paulo – da J. Macedo, por exemplo. Temos também uma operação dentro da fábrica da Monsanto em Uberlândia (MG). E esse é um negócio muito importante, que nos traz muitas oportunidades, porque, com margens a cada dia mais apertadas, a indústria, por exemplo, busca esse tipo de operação cada vez mais. De 2015 para 2016 a logística in-house foi a área que mais cresceu, em cerca de 20%.

**Tecnológica – Vislumbrar as oportunidades que essa atividade oferece foi determinante para a aquisição da Stock Tech?**

**Calanca** – Na verdade não. Nós miramos na malha – e acertamos nisso –, mas também acertamos na logística in-house. Claro que nós sabíamos dessa competência da empresa e conhecíamos sua importância, mas hoje ela tem um valor muito maior do que pensávamos. E isso passou a fazer parte da nova estratégia de negócios da Comfrio.

*Para 2017, a previsão é crescer de 15 a 20%, mas esse índice pode aumentar devido às expansões que a Comfrio tem em vista*



**Tecnológica – Como a companhia trabalhou para absorver o know-how das operações in-house, carregado pela Stock Tech?**

**Calanca** – Nós mantivemos as pessoas. Um conceito que eu tenho muito claro na minha carreira é que a empresa que adquire outra não tem que ser, necessariamente, aquela que se sobrepõe. Eu já participei de algumas aquisições, inclusive, em que quem se sobrepôs foi quem foi comprado. Até porque, quando você adquire uma companhia, você faz isso justamente porque ela tem coisas boas, e faz todo sentido mantê-las. A Aqua tem esse pensamento e eu também, por experiência profissional. Nós não compramos empresas ruins. Compramos empresas boas para que, com um pouco de governança, estrutura financeira e aplicação

de tecnologia, virem empresas excelentes. Esse conceito está por trás de todas as aquisições que a Aqua, como fundo de investimento, tem feito, e no caso da Stock Tech não foi diferente.

**Tecnológica – Até então a Comfrio crescia de maneira orgânica. A aquisição da Stock Tech foi uma estratégia inserida na empresa pela Aqua?**

**Calanca –** Sim. O fundo de investimento, na verdade, redobrou sua aposta de investir no segmento do frio aqui no Brasil adquirindo a Stock Tech também. A intenção era aumentar a abrangência da empresa e a consolidação nesse mercado. Nós somos a empresa líder do segmento, mas com uma representação de somente 7%. Então é bastante claro que existe muito espaço para crescer.

**Tecnológica – Esse é um dado curioso. A que se deve isso?**

**Calanca –** Estamos falando de um



setor permeado por empresas familiares, que faziam armazenagem, foram crescendo, ficando mais bem-sucedidas e viraram operadores logísticos. A questão é que os clientes se consolidaram profissionalmente, então existe uma necessidade de que o prestador de serviços siga o mesmo caminho. Até mesmo para poder atender grupos grandes, como uma JBS ou uma BRF, com um nível de serviço que corresponda apropriadamente às suas demandas. Então é preciso ter mais tecnologia, uma malha logística inteligente, transporte integrado e gestão das operações.

**Tecnológica – Podemos dizer que a maioria das empresas que trabalham com a logística frigorificada ainda permanecem com essa estrutura mais familiar?**

**Calanca –** Sim, em geral ainda existem muitas estruturas familiares, mas, depois dessa crise toda, as empresas perceberam que precisariam se profissionalizar para garantir a sobrevivência. A realidade é que a maioria dos operadores que atuam nesse mercado são pequenos, então ainda existe muito a se fazer do ponto de vista de governança, ou do ponto de vista financeiro, por exemplo. Nós podemos dizer que saímos na frente, mas isso não significa que nós podemos descansar. Na Comfrio, somos obcecados por eficiência e não podemos dormir, porque o mercado é muito dinâmico.

**Tecnológica – Pensando nisso, a Stock Tech estava então procurando um negócio nos moldes do que ocorreu?**

**Calanca –** Eles buscavam um parceiro estratégico. Na verdade já era um namoro antigo, como geralmente acontece com esse tipo de negócio. Desde o final de 2012, eu diria. As conversas foram amadurecendo e, em 2014, finalmente a negociação aconteceu. São duas empresas que entendem muito do mercado.

Apesar de haver um fundo de investimentos por trás, nós nos vemos plenamente como um operador logístico. O fundo é um sócio, mas a companhia tem gestão independente. E a fusão pode ser considerada um ganha-ganha. Os acionistas da Stock Tech, que como eu já disse também era uma empresa familiar, ficaram no conselho até o final de 2016.

**Tecnológica – Essa foi uma negociação pontual ou novas aquisições fazem parte da estratégia da Comfrio?**

**Calanca –** Muito provavelmente nós não vamos investir em uma aquisição desse porte. O custo é alto e é um processo desgastante, mas a questão nem é essa. A questão é que agora nós já temos uma malha estabelecida, uma estrutura satisfatória. O que nós estamos buscando hoje é expandir nossas operações. E a Comfrio tem uma estrutura organizacional capaz de suportar esse crescimento. Mas, se vai ser por aquisição ou pela construção de novas unidades, é o mercado que vai dizer. Nós estamos observando tudo o que acontece e buscando as melhores alternativas. Tudo depende das oportunidades que aparecerem.

**Tecnológica – Quais são os próximos passos no plano de expansão da companhia?**

**Calanca –** Nós vislumbramos como estados com grandes oportunidades de crescimento o Rio de Janeiro, a Bahia e Pernambuco. São locais onde provavelmente, nos próximos dois anos, nós teremos operações, pois grandes clientes nossos querem ir para essas regiões. A verdade é que nós nunca vamos expandir para algum lugar sem ter um cliente. Essa é uma premissa da companhia que sempre funcionou.

Estamos fechados com dois clientes para operações no Recife, onde teremos uma unidade provavelmente já neste primeiro semestre, e estamos fechando um acordo para entrar no mercado de



Salvador. Para o Rio de Janeiro, por sua vez, nós estamos começando a estudar as atividades também com dois grandes clientes, para entrarmos no mercado com uma operação diferenciada, com um padrão bastante elevado, que ainda não existe no Brasil. Estamos inclusive conversando muito com nossos acionistas nos Estados Unidos para trazer algo realmente de primeiro mundo. Eu ainda não posso dar mais detalhes, mas é algo mais para 2018, eu diria. É um projeto um pouco mais complexo, que demanda grandes investimentos.

#### **Tecnológica – A Comfrio mira em outros mercados da América Latina?**

**Calanca** – Isso não está nos nossos planos. Nosso investidor Agro Merchants tem operações logísticas no Chile e também um plano de expansão pela América Latina. Nós trocamos muitas figurinhas com esse operador logístico, chamado Icestar, mas mesmo em longo prazo nós estamos focados no Brasil. Ainda há muito mercado para a Comfrio crescer aqui. Nós acreditamos que esse setor ainda vai se consolidar bastante no país, portanto existem tantas oportunidades que nós não precisamos pensar em outros países, o que poderia até mesmo desviar nossa atenção.

#### **Tecnológica – Quantas unidades a Comfrio possui atualmente?**

**Calanca** – Hoje são 20 unidades, que somam mais de 1 milhão de m<sup>3</sup> de armazenagem, sendo que aproximadamente 20% disso é congelado, cerca de 60% do total é resfriado e o restante é seco. O principal segmento atendido pela empresa é o de alimentos e o segundo é o de bens de consumo. Nós fazemos, por exemplo, toda a logística de e-commerce da Electrolux para o Brasil inteiro, a partir do site de Pinhais (PR). Dentro do segmento de alimentos, que representa 80% dos nossos negócios, lidamos com todos os tipos de produtos que você puder imaginar, desde carnes até iogurtes. Nossos clientes são os gigantes desse mercado, produtores de proteínas como JBS, BRF, Aurora e Minerva.

#### **Tecnológica – Vocês possuem frota de transporte própria?**

**Calanca** – Na atividade de transporte nós realizamos a gestão completa somente na unidade de Food Service, que fica em Jarinu (SP). Esta é uma unidade de negócios em que nós

fazemos tudo, desde o planejamento da demanda para os clientes, passando pela armazenagem e o picking, até a gestão do transporte e a entrega. Nós utilizamos frota agregada e estamos, no momento, estudando alternativas de parcerias com algumas transportadoras especializadas na área.

#### **Tecnológica – Com quantos funcionários a empresa conta?**

**Calanca** – São 1.640 colaboradores. Na época da fusão com a Stock Tech, nós chegamos a 2.100 funcionários, mas hoje atingimos um nível de eficiência que nos permite fazer mais com menos pessoas.

#### **Tecnológica – Qual é a proporção entre colaboradores oriundos da Comfrio e da Stock Tech?**

**Calanca** – Quase meio a meio. Digamos que 60% são da Comfrio e 40% da Stock Tech. Eram duas empresas parecidas. Em termos de faturamento, por exemplo, as duas se equivaliam.

## **Skyfall** Sistema de transporte pela força da gravidade

Para a logística de distribuição, comércio eletrônico e aplicações industriais nos mais diversos ramos

- Transporte nas três dimensões
- Classificar, coletar, empilhar, controlar
- Material a transportar até 15 kg por shuttle
- No máx. 12.000 cadências por hora



## **ferag...**

[www.ferag.com](http://www.ferag.com)  
[www.wrh-global.com.br](http://www.wrh-global.com.br)

WRH Global do Brasil Ltda  
Alameda Araguaia, 2044  
Centro Empresarial Araguaia  
06455-000 - Barueri - SP

**Tecnológica – Quais são os números da companhia e as perspectivas de crescimento com todos esses planos de expansão?**

**Calanca** – Em 2016 o faturamento da Comfrio foi de cerca de R\$ 340 milhões. Para o acumulado de 2017, a previsão é crescer entre 15 e 20%, considerando a estrutura que nós temos hoje. Se levarmos em conta as expansões para Recife e Salvador, que são operações mais próximas de acontecer, podemos chegar a 25 ou 30% de crescimento. No Rio de Janeiro já é outra história, porque é possível que só com essa operação a companhia cresça cerca de 20%, pois trata-se de um projeto muito grande mesmo.

O plano de médio prazo é dobrar a companhia até o final de 2018. Temos planos de longo prazo também, é claro, mas ultimamente está difícil acertar os planos de longo prazo no Brasil.

Nosso grande compromisso é que nós vamos continuar investindo, focados nessa meta até 2018. E as duas frentes que vão levar a companhia a esses resultados são essas expansões já previstas e também o fortalecimento de nossas atividades no agronegócio, especialmente com unidades diferenciadas, para atender sobretudo esse setor.

**Tecnológica – Como foi para a Comfrio passar por um momento de grandes mudanças justamente em um período em que o Brasil enfrentou uma crise bastante severa?**

**Calanca** – Nós passamos por uma experiência bem interessante, na verdade. O ano de 2015 foi marcado pelo processo de fusão da Comfrio e da Stock Tech, e nós fomos muito felizes nisso, pois ele foi muito agressivo em termos de captura de sinergias. Então a efici-

ência da companhia melhorou muito e isso permitiu que nós chegássemos a 2016 muito bem preparados. Claro que não foi um ano fácil, mas nós estávamos prontos para enfrentá-lo, e isso permitiu, inclusive, que os acionistas capitalizassem a companhia. Em um ano de dificuldades econômicas eles colocaram dinheiro justamente para financiar os projetos de expansão. Ao longo de 2016 foram investidos R\$ 30 milhões em expansão, entre novas unidades, tecnologia, etc. E isso é um círculo virtuoso, porque gera eficiência, margens melhores e preços mais baixos para o cliente.

Ao mesmo tempo, nós trabalhamos duro com os clientes para procurar prolongar os contratos. E isso nos permite ter mais acesso a capital. Nós fechamos uma parceria muito grande com a JBS em Bauru (SP), por exemplo, que foi nossa última unidade inaugurada. A crise foi dura, sem dúvidas. Nós passamos por algumas reestruturações de capital e tivemos muitas conversas com bancos, mas no final nós estamos saindo dela muito melhores do que entramos. Em 2016 nós quase duplicamos os lucros obtidos em 2015. Já o faturamento cresceu cerca de 20%.

**Tecnológica – Como você vê o momento de incertezas políticas e econômicas que o Brasil atravessa?**

**Calanca** – Agora eu até vejo com bons olhos, porque as mudanças que o atual governo tem feito são estruturantes, e isso fica. Um plano de contenção de despesas pelos próximos 20 anos, por exemplo, é um legado que fica. Eu posso dizer que sou um grande otimista quando falo do Brasil. É um país grande demais para dar errado. O que nós precisamos é de planos de longo prazo que beneficiem a economia de fato, superando os mandatos políticos. O governo está fazendo algumas mudanças que vão realmente mexer na estrutura do país para estabilizar as coisas, e isso nunca foi feito na história. E eu falo isso independentemente de partido políti-

## Propósito

Motivada por todas as mudanças promovidas nos últimos anos, a Comfrio optou por inovar também em suas definições institucionais. Diferente da maioria das companhias, ela decidiu eliminar os tradicionais conceitos de missão e visão, substituindo por uma diretriz muito mais clara e direta. Assim, a Comfrio passou a atuar baseada em um propósito: garantir inteligência logística com qualidade superior para que o alimento chegue à mesa dos brasileiros com integridade absoluta.

“O segmento de bens de consumo é muito importante para a Comfrio, mas o grande foco da companhia é fazer o alimento chegar às pessoas da maneira mais rápida e eficiente e com a mesma qualidade com que ele saiu da indústria”, explica Evandro Calanca.

O executivo destaca que a frase

que retrata o propósito da empresa está presente em todas as unidades da companhia. “É um propósito muito simples. O operador de máquina olha para ele todos os dias e segue aquilo. E é o que eu acredito, o que o fundo de investimento acredita e o que faz sentido para os nossos clientes”.

O propósito estabelecido pela Comfrio é sustentado por cinco princípios: dedicação aos clientes, com relações duradouras baseadas em comprometimento e confiança; integridade, respeitando todas as políticas, diretrizes e legislações vigentes; resultados superiores, mantendo relações sustentáveis e gestão eficaz; valorização das pessoas, garantindo espaço para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores; e, claro, obsessão pela eficiência, buscando sempre os melhores resultados. ●

co. Tudo isso dá mais segurança para as companhias investirem e contratarem mão de obra.

### Tecnológica – Como a Comfrio lida com a questão do alto custo energético no Brasil?

**Calanca** – Esse é um supercusto, na verdade. É nosso segundo maior custo, depois apenas de mão de obra. Na Comfrio, nós atacamos isso com investimentos. Todos os nossos centros de distribuição novos são estruturas verdes, com lâmpadas LED e compressores mais eficientes, que precisam de menos energia para gerar o mesmo frio, por exemplo. Eu diria que a grande aposta nesse sentido é olhar para dentro do armazém, investindo para obter o máximo de eficiência energética possível.

Além disso, nós trabalhamos com o mercado livre de energia, ao invés do mercado cativo, com um parceiro chamado Comerc. Então eventualmente aparecem boas oportunidades de preços na compra de energia. Acredito que hoje 50% das nossas unidades já estão no mercado livre de energia. Mas eu entendo que isso não é uma coisa fácil de se fazer no Brasil. Empresas



menores, familiares, com uma estrutura mais frágil, com certeza teriam muita dificuldade para ter acesso a esse tipo de benefício (*leia mais a respeito do mercado livre de energia na reportagem “A plena carga”, publicada na edição 245 da Revista Tecnológica*).

### Tecnológica – A Comfrio sempre foi uma empresa bastante ativa na Associação Brasileira da Indústria de Armazenagem Frigorificada (Abiaf). Você enxerga esse setor organizado o suficiente?

**Calanca** – Sim, é um setor organizado. Existem questões bastante importantes que podem ser discutidas no âmbito das associações. Um exemplo é como lidar com a mão de obra temporária necessária em momentos de pico, como o Natal, em que o movimento aumenta consideravelmente. Isso nos afeta bastante e algum tipo de flexibilização nesse sentido ajudaria muito a gerar empregos. Há ainda a questão da regu-

lamentação da atividade do operador logístico. O setor tem mantido uma boa discussão com o atual governo, que tem permitido isso, o que é muito positivo.

Mas eu ainda acho que as empresas deveriam promover mais discussões a respeito de produtividade, de eficiência. Poderia haver debates mais aprofundados nesse sentido, uma troca maior de experiências, talvez até com mercados como Estados Unidos e Europa. E não querendo copiar a experiência deles, até porque o Brasil é um mercado totalmente diferente, com suas particularidades. Mas é importante esse intercâmbio, até mesmo para trazer tecnologias diferentes para melhorar cada vez mais a eficiência das empresas, para que isso reflita nas operações e até no país de forma geral. Eu digo isso porque o Brasil ainda é muito ineficiente como um todo. Infelizmente, quando você foca no detalhe, encontra ineficiência por todos os lados. E eficiência é uma das obsessões na Comfrio. Esse é um dos principais itens dentro do nosso propósito. Acreditamos que sempre existem oportunidades para melhorar a eficiência. ●

Comfrio: (11) 4016-7960

**Braslog**   
Brasil Logística Park sorocaba

Localção de galpões logísticos e industriais

**OCUPAÇÃO FLEXÍVEL  
DE 24 MÓDULOS**

- Empreendimento com isenção total de IPTU e redução de ISS de até 60%
- Piso de alta resistência com capacidade para 6 t/m<sup>2</sup>
- Mezanino conversível em área de estocagem com piso de até 500 kg/m<sup>2</sup>
- Todas as docas com nivelador de doca elétrico-hidráulico
- 5 salas de reunião para uso coletivo e individual. Sala para descanso de motoristas
- 2 auditórios para 144 pessoas cada um. Refeitório para 180 pessoas por turno

Av. Antonio Bardella, 2650, Sorocaba  
Paralela à Rodovia Castelinho (SP-075) km 2,5

(15) 3211-5050  
braslog@braslogsorocaba.com.br  
www.braslogsorocaba.com.br



Módulos a partir de 1.833 m<sup>2</sup>. Área total: 44.000 m<sup>2</sup>

Disponível para ocupação imediata