

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv11n1c6>

TNT EXPRESS: OS DESAFIOS DE ALINHAR INTERESSES E INTEGRAR CULTURAS ORGANIZACIONAIS EM UM PROCESSO DE *JOINT VENTURE*

TNT Express: the challenges of aligning interests and integrating organizational cultures in a joint venture process

GIOVANA GUARDIA KILL PORTEIRO – giovanakill@icloud.com

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

GUSTAVO ANDREY DE ALMEIDA LOPES FERNANDES – gustavo.fernandes@fgv.br

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

Submissão: 03/06/2020 | Aprovação: 05/02/2021

Resumo

O caso apresenta a situação da empresa TNT, que deseja estruturar seu programa de expansão para a América Latina e abrir o capital da empresa. Para tanto, a TNT decide estabelecer uma sociedade (joint venture) com um fundo internacional de private equity (“Fundo Internacional Mudar” – FIM). As origens culturais da TNT e do FIM são díspares, e as lógicas de atuação, distintas, apesar dos interesses supostamente convergentes. No decorrer dos planos, surgem conflitos e dilemas éticos que resultam na dissolução da sociedade. O protagonista do caso é o Sr. Silva, presidente interino que terá que testemunhar no processo de arbitragem.

Palavras-chave: Ética nos negócios, responsabilidade social corporativa, cultura organizacional, fusão, aquisição.

Abstract

The case presents the situation of TNT, a company aiming to structure its expansion program for Latin America and go public. To this end, TNT decides to establish a joint venture with “Fundo Internacional Mudar” – FIM, an international private equity fund. The cultural origins of TNT and FIM are very different, as well as their operating procedures, despite the supposedly converging interests. During the course of the plans, conflicts and ethical dilemmas arise, resulting in the dissolution of the society. The protagonist of this case is Mr. Silva, an interim president who will testify in the arbitration process.

Keywords: Business ethics, corporate social responsibility, organizational culture, joint venture, mergers and acquisitions.

Brasil, maio de 2019

Faltavam apenas 30 minutos para a oitava da parte do processo de arbitragem que selaria o destino da TNT Express S/A. O silêncio sepulcral na antessala não combinava com o turbilhão de pensamentos que invadia a mente de Silva naquele instante. Aguardavam a audiência os fundadores do Grupo Tradição Nacional Total S/A (TNT) – pessoas de ilibada conduta que o haviam acolhido no início de sua trajetória profissional e que sempre depositaram confiança em seu trabalho. Também estavam presentes os representantes do Fundo Internacional Mudar S/A (FIM), um dos maiores fundos de *private equity* em ramo de sua atuação no Brasil e EUA. Completavam o cenário



um verdadeiro batalhão de advogados e um grande grupo de jornalistas ávidos por declarações. Havia muita especulação sobre qual seria o desfecho da disputa pelo controle acionário da TNT Express S/A, afinal a empresa era muito conhecida no Brasil.

Silva ficou alheio aos olhares tensos ao seu redor. Absorto em seus pensamentos, repassava os acontecimentos dos cinco últimos anos e tentava antever quais seriam as consequências reputacionais, mercadológicas e financeiras decorrentes da arbitragem para a TNT Express S/A, sobretudo porque os acionistas haviam lhe confiado a tarefa de conduzir a retomada empresarial. Decerto havia muito em jogo. Pairava no ar o suspense do que o sempre discreto Silva apresentaria ao árbitro nesse momento crucial. Seria imparcial? Tomaria partido de um dos lados? Ou se centraria em ser contundente na defesa exclusiva e salvaguarda da empresa?

Os antecedentes do acordo de acionistas, abril de 2012

Silva agora memorava o princípio de todos os fatos e enumerava-os em uma lista enquanto aguardava ser chamado para depor:

1. O Grupo TNT e o Fundo FIM haviam decidido se aliar ante a formação da *joint venture* TNT Express S/A. Era condição imprescindível à formação da aliança empresarial que a *joint venture* herdasse o legado de criação de valor sustentável da TNT em todo o conjunto empresarial com sede em São Paulo, filiais em vários estados brasileiros e mais de 50 anos de existência no Brasil.
2. A condição fundamental para o Fundo FIM, por sua vez, era o mapeamento de regularidade e passivos por intermédio de *due dilligence* e também um regramento contratual que afiançasse que sua *expertise* financeira e mercadológica figurasse como vetor de expansão empresarial.
3. Satisfeitas as exigências, o acordo foi valorado em R\$ 1,6 bilhão (correspondente a 60% da empresa) e firmado com a previsão de que o Fundo FIM progressivamente realizasse a aquisição do percentual remanescente até o ano de 2020, mantida a presidência sob comando do Grupo TNT até o completar do pagamento de 100% em 2018.
4. O primeiro dia após o fechamento da operação da TNT Express foi marcado pelo anunciar de Souza (jovem e talentoso representante do Fundo FIM), que, com exímia oratória, anunciou os passos rumo ao futuro, sempre com zelo à marca e à tradição empresarial herdada da TNT. Souza comunicou a permanência de Santos como CEO da TNT Express, bem como dos demais membros dirigentes – um sinal de cooperação mútua, prosperidade e competitividade, dizia.

Relendo os quatro primeiros pontos, Silva lembrou que as partes sempre manifestaram oficiosamente que a ampla e irrestrita sinergia seria condição *sine qua non* ao sucesso da *joint venture*. Todos sempre souberam que eventuais falhas ou cisões na cultura e planos organizacionais poderiam vir a imputar-lhes riscos e perda de valor. Entretanto, tal condição preventiva não havia sido regrada contratualmente. Lamentou silenciosamente o fato de estar em vias de ser arguido sobre todo o decorrer de uma história criada para o sucesso que agora tendia à dissolução da sociedade.

O plano de expansão empresarial e o desenrolar dos fatos, 2013

Ao elencar os acontecimentos, Silva repassava os fatos mentalmente. Memorava agora que Souza havia dado início aos planos de expansão e à futura abertura de capital, agregando ao time de planejamento o Sr. Oliveira, um experiente consultor, a partir do contemplar dos indicadores de que o primeiro trimestre de operação conjunta da TNT Express detinha tímidos números diante das robustas metas de lucratividade arroladas pelo fundo FIM.

Silva tivera acesso a essas informações quando ocupava o cargo de gestor de relações institucionais. Durante diversas reuniões de diretoria (RD), recordava que Oliveira e seu *staff* de consultores faziam-se presentes a pedido do Fundo FIM, que havia decidido fazê-lo a partir de dotação orçamentária extra e estrutura própria – com o intento de viabilizar estratégias voltadas ao

objetivo de triplicar a magnitude da companhia, garantir a previsibilidade das métricas de faturamento e, por conseguinte, possibilitar a abertura de capital na bolsa de valores ao final de cinco anos. Tudo isso com aporte de verba extra, a fim de não prejudicar o orçamento previsto. Havia presenciado também, no final do primeiro semestre de 2013, o comunicar das primeiras conquistas obtidas em um *roadshow* conduzido por Souza e Oliveira no exterior por designação do Fundo FIM. À época, afirmaram tratar-se de exitosas negociações, as quais exigiriam esforços e desdobramentos operacionais que, devida e previamente, seriam, a seu tempo, submetidos ao crivo de Santos e do corpo diretivo.

Silva recordou-se das falas de Souza e Oliveira: “Enfim podemos dizer que esses eram novos tempos rumo à prosperidade...” – e adicionou à sua lista a seguinte nota:

5. No final do primeiro ano, visivelmente, todos na TNT Express S/A dedicavam-se ao frenético demandar dos consultores e acionistas, bem como à implementação de rotinas operacionais e métricas financeiras.

O aferir dos primeiros resultados

O barulho do ir e vir na antessala de arbitragem o distraía por um momento. Foi então que Silva, ao olhar para os representantes do Fundo FIM, recordou os sentimentos vivenciados em meados de fevereiro de 2014, pouco antes de iniciar o primeiro “evento de metas”: um tipo de reunião que era realizado na presença de todos os colaboradores para aferição pública das metas corporativas do ano anterior. Silva lembrava que a notícia da criação da *joint venture* havia dividido fortemente as opiniões na recém-constituída TNT Express S/A em 2013 e no decorrer de 2014, e que o clima era de muita desconfiança por parte de uns e entusiasmo por parte de outros.

Silva recordava-se de que os funcionários mais antigos temiam que se instalasse agressiva forma de trabalhar que pudesse dilapidar a marca e solapar os valores, enquanto os mais novos sentiam-se revigorados com a perspectiva de oportunidades de crescimento profissional. Por tratar-se de uma impressão, e não de uma prova documental, resolveu não incluir esse item na sua lista. Ainda assim, a memória continuava a incomodá-lo. Questionava-se se os mais antigos estavam certos ou ele estaria sendo tomado por um saudosismo dos velhos tempos, ou, ainda, pela ansiedade do momento. Resolveu ater-se aos fatos e relatar exclusivamente atos oficiais, tais como o fato de que no discurso do evento de metas, feito por Souza, fora anunciado que:

6. o “Ano 2” (2014) seria composto por duplo desafio empresarial: alcance de metas trimestrais (além da global) e manutenção das margens de lucro acima da média de 2013, mesmo ante o risco de agravamento da crise financeira no Brasil.

Em seguida, lembrou-se de que o silêncio no auditório em 2014 após tal pronunciamento havia durado pouquíssimos segundos, o tempo exato de o ambiente ter sido tomado por imenso frenesi após o anúncio de que todos ganhariam bônus em razão de as metas de 2013 terem sido alcançadas. Os funcionários da TNT nunca haviam ganhado bonificação de tal magnitude antes. Lembrava-se nitidamente de que as feições de preocupação haviam cedido lugar a aplausos e largos sorrisos – e foi então, recordava Silva, que mesmo os mais resistentes à formação da *joint venture* sentiram-se instigados a contribuir com o que fosse preciso para o alcance das metas empresariais dali em diante.

O ir e vir das intermediações nas relações no decorrer de 2014

Ao cruzar seu olhar com Santos e Souza, sentados em cantos opostos da antessala da arbitragem, intuiu que poderia ser questionado sobre como se deram as relações entre as partes ao

longo dos anos. Silva sabia que, desde o final do segundo trimestre de 2014, Santos e o corpo diretivo referiam-se a Oliveira como um consultor fundamental na etapa inicial, com a ressalva de que as pautas das RDs seriam sistemáticas e antecipadamente debatidas entre Oliveira e Souza, e não de maneira conjunta. Ao recordar tais fatos, pensava se deveria mencionar que os representantes do Grupo TNT consideravam que parcela das decisões era equivocada e tomada com o aval de Souza junto ao Fundo FIM – diante do que compreendiam ser impróprias as sugestões advindas do “*pool* de consultores”.

Caso mencionasse, a fim de ser justo com as partes, deveria citar que, de um lado, Santos e a diretoria alertaram que o desconhecimento das especificidades dos meandros técnicos, políticos e institucionais desencadearia efeitos adversos aos pretendidos quando da constituição da *joint venture*, em razão de serem dotadas de alto e atípico risco empresarial, algo impensável na cultura do Grupo TNT. Do outro, os acionistas do Fundo FIM temiam que os dirigentes estivessem sendo resistentes às necessárias mudanças, algo grave, sobretudo em meio à recessão econômica instalada no Brasil. Por fim, memorou que Souza, perante os acontecimentos da época, havia lhe confidenciado que decidiria caso a caso, tendo em vista o melhor para o futuro da empresa. Desistiu de mencionar essa questão, pois poderia parecer não conveniente relatar os detalhes do dia a dia empresarial, optando por comentar apenas caso o arguissem diretamente e pautado em fatos concretos.

Os desdobramentos da recessão econômica em 2015

“Concentre-se”, pensava Silva, ao verificar que agora lhe restavam 15 minutos para testemunhar no processo de arbitragem. “O que destacar de 2015?”, refletia Silva. Recordou-se que, em meados de 2015, houve distribuição de bonificação, mas nem todos receberam, pois, no “Ano 3”, já fazia parte do processo a “seleção dos melhores” decorrente da aplicação de sistema de meritocracia, o qual foi cumprido à risca, principalmente ante o recuo da economia nacional em 3,8%. No início do segundo semestre, os resultados não eram satisfatórios, e a *performance* da TNT Express precisava melhorar com urgência. A decisão dos acionistas foi de que, em absoluto, nada deveria desviar o foco dos resultados dos colaboradores. Com metas de crescimento dissonantes da realidade da crise sem precedentes instalada no Brasil, o Fundo FIM dispôs-se a redimensionar as metas, a fim de estimular o alcance de métricas finais iguais ou superiores às médias vigentes no mercado.

Na época, outras medidas também foram tomadas. Silva recordava que os colaboradores receberam ordens de cancelamentos, quebras injustificadas de cláusulas contratuais, paralisações e postergações de entregas de produtos e pagamentos de toda natureza – algo que o Fundo FIM dizia ser longe do ideal, mas tido como imperioso à superação da crise. As consequências, quando chegassem, seriam administráveis na visão de Souza e Oliveira, do que Santos divergia veementemente em razão do desgaste da marca e riscos de contenciosos. Silva, então, decidiu anotar em sua listagem:

7. Os compromissos financeiros foram forçosamente adiados em função dos reflexos da crise financeira que assolou o Brasil em 2014 e 2015. Com isso, houve reflexos indesejados sobre clientes, fornecedores e colaboradores.

As mudanças na gestão empresarial entre 2016 e 2017

“O que dizer dos dois últimos anos?”, pensava Silva. De 2016 em diante, a economia brasileira havia recuado outros 3,6%. Silva recapitulava que havia sido impossível evitar as demissões e que havia sido empregado como critério uma lógica de “curva forçada” – um modelo de avaliação de *performance* e potencial dos colaboradores, atrelado a um sistema meritocrático – como forma de separar o “joio do trigo”, e recompensar os que realmente tinham contribuído para o

alcance dos objetivos e metas que haviam sido delineados pela TNT Express S/A. Nesse momento, a cisão e colaboração entre os funcionários acabou sendo posta em xeque por parcela dos funcionários (aqueles que não foram contemplados com a bonificação), que passaram a questionar entre si se não seria o caso de, em tal modelo, ainda que todos os membros do time fossem excepcionais, apenas uma parte viesse a ser reconhecida e premiada. Tal dúvida abalou o ânimo na busca de metas e instalou a visão de que todos deviam concorrer pelo recurso escasso “bônus” – recordou Silva. Relembrou também outros critérios de bonificação cumpridos em 2017.

Silva memorava, ainda, que a situação empresarial era complexa e que os cortes orçamentários determinados no ano anterior haviam atingido também a sustentabilidade empresarial – foram nítidos os recuos nas áreas de meio ambiente, responsabilidade social, satisfação do cliente e qualidade do produto. Lembrava também que as metas de 2016 não haviam sido alcançadas, entretanto a TNT Express S/A voltaria a anunciar como forma de retenção de talentos e estímulo que, em critério de excepcionalidade, seriam concedidos bônus na proporcionalidade dos resultados. A intenção era dar fôlego aos trabalhos que estavam por vir em tempos adversos – na visão do Fundo FIM, não havia algo diferente a fazer. Silva hesitava sobre se deveria falar a respeito disso e foi, então, que decidiu tomar nota de outros fatos que certamente seriam sido citados na arbitragem:

8. Souza, em 2016, passou a atuar na condição de membro do Conselho de Administração, enquanto Santos ficou encarregado de equilibrar o caixa empresarial e zelar pela marca – mesmo ante a ordem dos acionistas de que deveriam inexistir aportes de capital extras.

Silva recordou-se também de que houve tentativas de salvaguardar a TNT Express S/A, tais como a criação de um Comitê de Crise, cujas definições deveriam obter o aval prévio do Conselho de Administração, pois, na conjuntura em que se encontravam, havia tempos não eram auferidos lucros. O fato era que, qualquer que fosse a solução proposta do ponto de vista formal, os acionistas se viriam obrigados a escolher entre as opções listadas por Santos, que consistiam basicamente em: (i) aportar recursos para que as crises fossem debeladas; (ii) tomar novos empréstimos e (iii) renegociar os compromissos financeiros com credores e fornecedores para 2018. Após refletir por certo tempo, acrescentou um último tópico:

9. As inúmeras discussões no Conselho de Administração sempre contrastavam com os insatisfatórios resultados financeiros, o que culminou na definição da destituição antecipada de Santos do cargo de CEO pelo Fundo FIM, sob alegação de que Santos nunca havia colocado em curso o projeto piloto de diversificação de produtos prevista desde a assinatura da carta de intenções de formação da composição acionaria da *joint venture* TNT Express S/A.

O instalar do processo de arbitragem judicial em 2018

Na mídia, comentava-se que o Grupo TNT desejava encerrar a sociedade. O grupo, por sua vez, não concedia declarações sobre o assunto. O Fundo FIM, em nota à imprensa, afirmava haver agenda de reunião entre sócios para tratar diversos temas da *joint venture* atrelada ao projeto de expansão internacional e diversificação de produtos da TNT Express S/A – ou seja, negavam que a discussão de compra das ações remanescentes estivesse em risco ou mesmo em pauta entre os sócios.

Internamente, em meados de 2018, circulou um comunicado aos funcionários e fornecedores da TNT Express S/A, no qual o Fundo FIM informava que, em função de Santos ter novos projetos pessoais, deixaria a presidência, mas que integraria o Conselho de Administração, contribuindo com a manutenção do DNA e com a tradição do negócio herdado da TNT.

Em paralelo, no mercado, corria à “boca miúda” versão distinta das declarações públicas. Especulava-se sobre Santos nunca ter podido exercer plenamente a presidência desde a entrada de

Souza na TNT Express, e que os demais executivos eram constantemente vistos pelos colaboradores em difíceis tentativas de compatibilizar a segurança da operação com ousadas metas de lucro em meio à crise.

Silva assistira ao burburinho de que havia tentativas de desvalorizar a participação dos fundadores, usando Santos como bode expiatório – em razão das sucessivas negativas de contratação de empréstimos com Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) (que, segundo o Fundo FIM, os havia “empurrado” a optar por financiamento do capital a custos mais elevados em bancos privados).

Convocada a reunião extraordinária do Conselho de Administração, a pauta de tomada de decisões acabou sendo subvertida por discussão sobre o boato alardeado pela mídia de que o Fundo FIM estaria em negociações avançadas para uma fusão da TNT Express S/A com a Grupo Sempre Inovar e Mudar S/A (SIM) – seu principal concorrente nacional – sem que fossem realizadas as consultas estipuladas no acordo de acionistas. Pelo acordo, qualquer valor superior a US\$ 250 milhões ou maior que o equivalente a 15% do patrimônio líquido da TNT Express S/A, com base no balanço patrimonial mais recente, deveria ter o aval de todos os sócios.

A audiência arbitral e os testemunhos arrolados em 2019

As partes tinham ciência de que, pelo acordo de acionistas, a decisão da câmara arbitral não poderia ser contestada na justiça. Silva, por ter acompanhado todo o processo, foi arrolado como uma das principais testemunhas e, agora, via-se em um imenso dilema, pois, na etapa de mediação anterior à audiência, fora determinada sua nomeação em caráter interino à presidência da TNT Express S/A – única concordância possível.

Naquela antessala da arbitragem, faltando três minutos para a audiência, Silva repassava mentalmente o seu próprio percurso profissional – o começo na TNT, onde aprendera praticamente tudo no seu ramo de atuação – e a dívida de gratidão que tinha com os fundadores do Grupo TNT, além da oportunidade de inúmeros aprendizados no mercado financeiro e acionário que obtivera junto ao Fundo FIM. A *joint venture* tinha tudo para ter sido perfeita, pensava Silva, inconformado, ao mesmo tempo que folheava cópia dos documentos acostados ao processo de arbitragem – eram trechos das transcrições de documentos importantes, tais como: *e-mails* trocados, carta de intenções, e memoriais da requerida (Fundo FIM) e do requerente (Grupo TNT).

Ao ouvir seu nome, entrou na sala de audiência da arbitragem – lembrando da crise que afetou o setor no Brasil, da importância do tema que envolvia uma fusão com o Grupo SIM S/A, que talvez os levasse a uma recolocação no mercado, mas que, por outro lado, tinha absoluta ciência de que não houvera consulta, nem mesmo informal, ao Grupo TNT sobre o assunto por parte do Fundo FIM.

Finalmente, enquanto ouvia o termo de abertura da audiência, se questionava sobre o que deveria declarar aos árbitros, sabendo que, além dos acionistas, seu próprio destino, o dos colaboradores e o da TNT Express S/A estariam em jogo. No lugar de Silva, o que você faria?

Anexo 1. E-mails sobre contrato de compra e venda

Remetente	presidencia@grupotnt.com.br	Data	30/04/12, 14:23
Recipientes	santos@grupotnt.com.br ; silva@grupotnt.com.br ; souza@fundofim.com ; oliveira@fundofim.com ; aconselheiro@fundofim.com		
Assunto	Re: Projeto Piloto TNT Express S/A – Diversificação e Expansão Empresarial		
Anexos	Lista de Documentos		
Silva, boa tarde. Confirmando recebimento da via original da Carta de Intenções (CI) devidamente assinada pelo Fundo FIM. Ante a tal fato, comunico aos nossos futuros parceiros nossa disposição para dar início a tarefa de subsidiá-los no processo de <i>due diligence</i> da empresa TNT Express S/A. Peço para tanto que providencie remessa da documentação acordada na CI ao Sr. (a) Oliveira (que ora nos lê em cópia), de possibilitar o efetivo início das análises de viabilidade e riscos relativos à formação da aludida <i>joint venture</i> . Atenciosamente, Santos.			
Remetente	oliveira@fundofim.com	Data	30/04/12, 13:46
Recipientes	silva@grupotnt.com.br ; presidencia@grupotnt.com.br ; santos@grupotnt.com.br ; aconselheiro@fundofim.com ; souza@fundofim.com		
Assunto	Projeto Piloto TNT Express S/A – Diversificação e Expansão Empresarial		
Diletos Santos e Silva, boa tarde. Conforme acordado, segue, em anexo, a listagem dos documentos necessários à realização da <i>due diligence</i> administrativa, financeira, ambiental e social. Por favor, nos informem acerca de eventuais esclarecimentos que porventura se façam necessários. Em adição requero que Sr. (a) Santos proceda à remessa dos documentos financeiros e administrativos previstos no corpo da CI para aferição de capacidade financeira do Grupo TNT permanecer na condição de acionista majoritário. Atenciosamente, Oliveira.			
Remetente	oliveira@fundofim.com	Data	01/06/12, 11:45
Recipientes	silva@grupotnt.com.br ; presidencia@grupotnt.com.br ; santos@grupotnt.com.br ; aconselheiro@fundofim.com ; souza@fundofim.com		
Assunto	Finalização de Due Diligence – Projeto Piloto TNT Express S/A		
Caro (a) Santos, bom dia. É com imensa satisfação que informamos a conclusão do processo <i>due diligence</i> com sucesso. Cumpre-nos a responsabilidade de informar que não temos qualquer objeção ao seguimento do negócio de aquisição de ações no âmbito da formação da TNT Express S/A. Todavia expressamos que, a nosso ver, a conformação ideal seria a de que o Fundo FIM adquirisse 60% das ações da mencionada <i>joint venture</i> . Atenciosamente, Souza.			

Remetente	santos@grupotnt.com.br	Data	05/06/12, 17:25
Recipientes	silva@grupotnt.com.br ; presidencia@grupotnt.com.br ; aconselheiro@fundofim.com ; souza@fundofim.com ; oliveira@fundofim.com		
Assunto	Re: Finalização de Due Diligence – Projeto Piloto TNT Express S/A		
Prezados, boa tarde. Acusamos o recebimento da mensagem e oportunamente informamos estar satisfeitos com a capacidade técnica do Fundo FIM e certos de que possui condições de garantir a operacionalização dos negócios e a expansão da TNT Express. Reiteramos que consideramos imprescindível para que sejam majoritários no negócio, a inclusão de garantias contratuais de que toda a futura operação da TNT Express, continue a atender aos requisitos de investimento responsável que sempre a nortearam. Sugerimos que na próxima semana sejam alinhadas as providências necessárias de ultimação do Contrato. Nessa ocasião, se faz relevante discutirmos o percentual de ações que será adquirido, juntamente com a correlata oferta monetária condizente com a participação, para nosso exame e tomada de decisão. Atenciosamente, Santos.			

Remetente	souza@fundofim.com	Data	15/06/12, 11:57
Recipientes	silva@grupotnt.com.br ; presidencia@grupotnt.com.br ; santos@grupotnt.com.br ; aconselheiro@fundofim.com ; oliveira@fundofim.com		
Assunto	Joint Venture TNT Express S/A – Proposta Monetária de Compra e Venda		
<p>Prezados (as), bom dia. Pelo presente e na condição de representante dedignado pelo Fundo FIM, venho oficialmente propor a compra de não mais os 40% inicialmente previstos, mas 60% das ações. Caso haja concordância do Grupo TNT S/A, a oferta equivale ao valor de R\$ 1,45 bilhão pela compra das ações, tal qual detalhado na última reunião presencial ocorrida na sede go Grupo TNT. Envio-lhes, conforme acordado, documento discriminatório (<i>omissis</i>) dos termos e condições de quitação do montante acima referido. Peco-lhes que nos posicionem o mais breve possível, para que possamos providenciar a documentação necessária para oficialização do processo. Cordialmente, Souza.</p>			

Remetente	santos@grupotnt.com.br	Data	15/06/12, 18:35
Recipientes	silva@grupotnt.com.br ; presidencia@grupotnt.com.br ; aconselheiro@fundofim.com ; souza@fundofim.com ; oliveira@fundofim.com		
Assunto	Re: Joint Venture TNT Express S/A – Proposta Monetária de Compra e Venda		
<p>Prezado (a) Souza, boa tarde. Oferta proposta pelo Fundo FIM recebida! Informo que retornaremos com brevidade, todavia adianto que consideramos imprescindível a formulação de garantias quanto ao pagamento dos valores, bem como explicitamos a relevância de o cumprimento de obrigações referentes a investimento social privado – com reserva de valores correspondente para tal finalidade. O sucesso da negociação final, depende do aceite dessas condições como garantia para que o Grupo TNT possa vir a concordar em ser minoritário na TNT Express. Cordialmente, Santos.</p>			

Remetente	souza@fundofim.com	Data	28/06/12, 08:53
Recipientes	silva@grupotnt.com.br ; presidencia@grupotnt.com.br ; santos@grupotnt.com.br ; aconselheiro@fundofim.com ; oliveira@fundofim.com		
Assunto	Re: Joint Venture TNT Express S/A – Proposta Monetária de Compra e Venda		
<p>Prezados (as), bom dia. Após detida avaliação interna informo que as condições propostas atendem nossos objetivos de expansão empresarial no segmento de atuação da TNT Express no Brasil e, correspondem às potencialidades de internacionalização de produtos na América Latina. Não obstante às condições esposadas, ofertamos o montante total de R\$ 1,45 bilhão por 60% da TNT Express S/A, dispostos da seguinte forma: pagamento de 50% do valor à vista e o restante dividido em 5 anos, durante os quais, o Grupo TNT seria detentor de 40% das ações (agregando as condições necessárias ao investimento e expansão mercadológica de forma responsável que pleiteiam) – especialmente considerando que o projeto piloto de diversificação possui um potencial sem precedentes à ampliação do negócio. Manifestamos também nossa disposição em elevar oferta caso o Grupo TNT concorde na alienação dos 40% restante após o quinto ano, quando a direção operacional da empresa passaria ao Fundo pelo valor global de R\$ 1,6 bilhão, conforme discriminado na proposta anexa (<i>omissis</i>). Desta feita, solicitamos que avaliem nossa contraproposta. Atenciosamente, Souza.</p>			

Remetente	santos@grupotnt.com.br	Data	28/06/12, 15:25
Recipientes	silva@grupotnt.com.br; presidencia@grupotnt.com.br ; aconselheiro@fundofim.com ; souza@fundofim.com ; oliveira@fundofim.com		
Assunto	Re: Joint Venture TNT Express S/A – Proposta Monetária de Compra e Venda		
<p>Prezado (a) Souza, boa tarde. Proposta aceita. Estamos aptos para formalizar os procedimentos contratuais que oficializarão a constituição da aliança estratégica entre o Grupo TNT e o Fundo FIM em prol da expansão empresarial da TNT Express S/A, com a condição de permanência do atual corpo diretivo até o pagamento dos 40% remanescente após o quinto ano. Atenciosamente, Santos.</p>			

Remetente	souza@fundofim.com	Data	28/06/12, 08:53
Recipientes	silva@grupotnt.com.br; presidencia@grupotnt.com.br ; santos@grupotnt.com.br ; aconselheiro@fundofim.com ; oliveira@fundofim.com		
Assunto	Re: Joint Venture TNT Express S/A – Proposta Monetária de Compra e Venda		
<p>Estimado Santos. De acordo com as condições expressas. Que nossa aliança seja próspera e estratégica! Atenciosamente. Souza</p>			

Anexo II. Acordo de Intenções que entre si celebram o Grupo TNT e o Fundo FIM

RESOLVEM as Partes celebrar a presente **CARTA DE INTENÇÕES**, a qual reflete os entendimentos mantidos e estabelece os princípios básicos que nortearão as tratativas e negociações a serem por estas mantidas relativamente ao negócio aqui intencionado de formação de uma *joint venture*, doravante denominada “CI” e que intencionam que as tratativas abaixo relacionadas integrem o futuro contrato a ser firmado entre as partes.

CLÁUSULA Primeira – Das Partes: De um lado, o Grupo TNT, sociedade anônima de capital fechado, inscrita no CNPJ sob o n° (*omissis*), sediada no Brasil, neste ato, representada na forma de seu Estatuto Social (“TNT” ou “Vendedor”) e, de outro lado, o Fundo Internacional Mudar, sociedade anônima de capital fechado, inscrita no CNPJ sob o n° (*omissis*), sediada nos Estados Unidos, neste ato, representada na forma de seu Estatuto Social (“FIM” ou “Comprador”) – ambas, conjuntamente, designadas nesta CI como Partes.

CLÁUSULA Segunda – Do Objeto: constituição da *joint venture* TNT EXPRESS S/A. (2.1) O negócio visualizado pelas Partes é a futura celebração de um **CONTRATO DE FORMAÇÃO DE JOINT VENTURE**, doravante denominado “Contrato”, que terá como objeto a maximização de eficiência e a racionalização das soluções sustentáveis e outros insumos tradicionalmente ofertados por parte do Grupo TNT, mediante a implementação das medidas de eficiência administrativa e financeiras a serem propostas e realizadas pelo Fundo FIM, conforme projeto de aliança estratégica para composição de condições de realização do almejado **Projeto Piloto Fabril**, com risco de desempenho exclusivamente para a *joint venture* TNT Express S/A, sem custo extra algum a ser suportado pelo Grupo TNT, e com a condução e aporte financeiro do Fundo FIM.

CLÁUSULA Terceira – Da Proposta Inicial: Compra de 40% das participações societárias detidas pela TNT na sociedade TNT Express (*Joint Venture*).

CLÁUSULA Quarta – Das Considerações Preliminares: (4.1) Esta é uma CI preliminar de caráter não vinculante, a qual define princípios e termos da transação. (4.2) Concordam as partes que o esforço para a interação da cultura organizacional no período pós-aquisição é tarefa difícil, mas que, ao mesmo tempo, constitui fator relevante ao sucesso da intencionada abertura de capital na bolsa de valores em um prazo de 5 anos. É de manso e pacífico entendimento que parte significativa do valor do Contrato está justamente na capacidade da Compradora de alavancar os negócios da TNT Express S/A mediante aporte de capital e aplicação de sua *expertise* em processos operacionais e financeiros, sempre em estreita observância à preservação de uma cultura organizacional ética, fundada em princípios de investimento responsáveis, que sempre conferiram solidez à TNT Express.

CLÁUSULA Quinta – Das Condições Predecessoras ao Contrato e Formação da Joint Venture (5.1) Desde já, as Partes acordam que a celebração final do Contrato terá como base: a presente CI e o resultado de uma *due diligence* administrativa e ambiental, bem como a análise das demonstrações econômico-financeiras, sendo de responsabilidade exclusiva da Compradora o custeio integral de tais operações. (5.1.1) Caso alguma irregularidade insurja durante a *due diligence*, a operação de aquisição de ações para formação *joint venture* poderá ser inviabilizada, não sendo devida nenhuma espécie de indenização à Vendedora. (5.2) Para a completude da operação, a Vendedora deverá disponibilizar na integralidade os documentos necessários à condução da *due diligence*, bem como deverá designar representante para clarificar a totalidade das dúvidas que, porventura, sucedam-se ao exame técnico da Compradora.

CLÁUSULA Sexta – Das Responsabilidades das Partes: (6.1) A Vendedora deverá fornecer à Compradora todas as declarações-padrão de regularidade e *compliance* e demais documentos atinentes e/ou comprobatórios de ilibada conduta, devendo informá-la a respeito de todas e quaisquer circunstâncias de que tenham conhecimento e que possam ocasionar futuras perdas e/ou danos à *joint venture* TNT Express S/A de natureza tangível ou intangível. (6.2) Em caso de

perda ou dano futuro decorrente de omissão ou do não cumprimento desta cláusula, a Compradora poderá pleitear o ressarcimento. Por sua vez, a Compradora deverá assegurar manter os mesmos níveis de *compliance* encontrados, sob pena de futuramente dever ressarcimento à Vendedora, por eventual declínio tangível ou intangível que decorra exclusivamente de ações da Compradora quando da operação da TNT Express S/A no futuro.

CLÁUSULA Sétima – Da Confidencialidade: (7.1) O sigilo é parte essencial dessa Operação. Na pendência da assinatura final da Operação referida nesta CI, a Compradora e seus assessores deverão manter sigilo sobre todos e quaisquer conhecimentos, dados e informações confidenciais e/ou de propriedade da Vendedora ou de qualquer outro membro do Grupo TNT, quaisquer das empresas integrantes do seu portfólio, investidores, clientes e parceiros, incluindo, mas não se limitando, a informações relativas a questões financeiras, investimentos (e potenciais investimentos), orçamentos, planos de negócios, planos de *marketing*, projetos, protótipos, relatórios e outros trabalhos de autoria, obtidas antes, durante e após a vigência do presente Contrato e que não seja reconhecidamente de domínio público, por todo e qualquer meio de comunicação, impresso e/ou virtual.

CLÁUSULA Oitava – Do Efeito Não Vinculante: (8.1) A exceção do concernente às Clausulas 7 e 10, o presente instrumento não gera vinculação das Partes sob hipótese alguma. Todavia as partes concordam expressamente que têm a firme intenção de que o futuro Contrato tenha como premissas negociais dispostos neste instrumento e que, nesse caso, o espírito que rege a presente CI deverá permanecer em sua integralidade no futuro Contrato, devendo integrá-lo como documento anexo.

CLÁUSULA Nona – Prazo de Vigência: (9.1) Esta CI terá vigência de 6 meses, contados a partir da assinatura por ambas as partes, concedendo exclusividade no aludido período à Compradora relativa à compra das ações de emissão da TNT Express S/A. **(9.2)** O fechamento da operação deverá ocorrer impreterivelmente até o dia 28 de outubro de 2012, quando cessam os efeitos dessa CI.

CLÁUSULA Décima – Legislação aplicável e Solução de Controvérsias: (10.1) Caso incidam litígios decorrentes ou relacionados a esta CI, a disputa será resolvida por Arbitragem a ser administrada pela Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial. A arbitragem terá sua sede na cidade de São Paulo, no Estado de São Paulo e será conduzida no idioma português.

Anexo III. Memoriais de requerimento – excertos**Memorial de Requerimento – Grupo TNT**

Síntese Factual: A empresa que deu origem a TNT Express S/A é reconhecida por sua atuação e pioneirismo em soluções sustentáveis no Brasil e como a empresa líder no referido mercado há décadas. Destaca que a *joint venture* foi firmada pois a empresa se preparava para empreender um de seus maiores projetos, voltado à diversificação de produtos, que a elevaria ao patamar de maior empresa do segmento na América Latina, tendo como diferencial exclusivo práticas de sustentabilidade. Durante a fase de *due diligence* pré-contratual, a TNT apresentou ao Fundo FIM licenciamento ambiental e ações de responsabilidade social, compartilhou os estudos mercadológicos realizados para a continuidade dos produtos de seu portfólio, bem como procedeu recomendação formal de seguimento dos princípios de investimentos responsáveis da ONU ao FIM. A apuração de custos e apresentação de *Business Plan* foi realizada pelo Fundo FIM de maneira independente, apresentado dados promissores. O grupo TNT antecipou para outubro de 2012 a adoção de atendimento dos requisitos das condicionantes da LP junto à Companhia Ambiental do Estado (CAE). No entanto, foi surpreendida por notificação do FIM, informando que seriam necessários ajustes ao projeto de diversificação, ao tempo em que instou a requerente a paralisar todas as ações, para que elaborassem as devidas modificações, alegando que tais proposituras trariam rentabilidade futura. O FIM procedeu com apresentação e protocolo das modificações ambicionadas na CAE – não sem o alerta do TNT de que estariam sujeitos à negativa – fato registrado a posteriori em parecer técnico exarado pelo CAE que fez com que o projeto retroagisse, ante à exigência de realização de novas audiências públicas (AP) em razão das disparidades identificadas em relação ao Estudo e Relatório de Impacto Ambiental (EIA/RIMA) outrora aprovados. O FIM exigiu uma nova licitação, dispensando os estudos originais. Houve discordância do CEO da TNT Express S/A sobre a metodologia de otimização de custos. Na sequência, o FIM pleiteou junto à requerente a repactuação do valor global do contrato, requerendo a exclusão dos custos acrescidos para a oferta de compra de 100% das ações em 2020. Somente no início do quarto trimestre de 2013, a requerida forneceu à CAE a integralidade dos materiais que dariam partida ao exame, porém o fizeram com um extenso e agressivo pedido de revisão de 65% das condicionantes. Após desgastes, críticas e exposição na mídia, em novembro de 2014 houve instauração de Inquérito Civil Público e recomendações à CAE de que todo o processo fosse atualizado e compilado em um único volume a fim de conferir transparência às partes interessadas. A liberação final para intervenção em campo foi autorizada no primeiro semestre de 2017. Houve o afastamento antecipado do CEO da empresa TNT Express ferindo o prazo contratual estipulado em cláusula específica. Por fim, surgiram declarações do Grupo Sempre Inovar e Mudar S/A (SIM) na mídia, as quais deram conta de que uma provável operação de venda de participação da FIM na TNT Express S/A estaria em curso sem a devida aquiescência do TNT, fato proibido contratualmente nos termos em cláusula específica sobre o tema. No início de 2018, a requerente solicitou instauração de procedimento arbitral, com o pleito da dissolução e liquidação integral da sociedade, sem prejuízo às indenizações cabíveis decorrentes de acintoso descumprimento de cláusulas contratuais.

Memorial de Requerimento – Fundo FIM

Síntese Factual: O Fundo FIM é mundialmente reconhecido pela intensa atuação em setores de infraestrutura e energia. Com a aprovação da *joint venture*, o FIM decidiu concordar com a permanência do CEO da TNT Express S/A, a fim de manter os níveis

operacionais e resultados pretéritos, como suporte ao desenvolvimento da nova “célula de negócio”, que posteriormente deveria propulsionar a expansão dos negócios e abertura de capital no Brasil e América Latina. Os processos de aprovação ambiental do projeto estavam em curso em tempo pretérito à assinatura da Carta de Intenções e do Contrato pelo TNT, porém o grupo tinha ciência da possibilidade de os projetos virem a ser reformulados para viabilizar margens de lucratividade, outrora pactuadas com base nas projeções de crescimento. Ao proceder a iniciativa independente de protocolo junto ao órgão ambiental, propuseram-se ações de investimento social privado em quantum superior à legislação. A requerida então solicitou que cessasse toda e qualquer iniciativa e que comunicasse à CAE o sobrestado do licenciamento. Os documentos apresentados pela TNT justificam a postergação de prazos, posto que, quando da apresentação dos projetos modificativos à CAE pelo FIM, mesmo ante à concordância da relevância do projeto, houve ressalvas à propositura de que a ocupação física requerida no terreno se desse em quantum superior, necessitando de autorização para intervenção adicional em zona de amortecimento e parcela de área antropizada de um Parque Estadual. A TNT alegava que o projeto não obteria licença ambiental pois não havia o necessário cumprimento dos requisitos mínimos previstos na lei nacional que instituiu o Sistema Nacional de Unidades de Conservação. A TNT parecia não compreender que as margens de lucratividade empresarial estimadas requeriam uso entendido da área mais racional e também de maior ousadia na busca dos limites permitidos pela legislação para provisionar futura expansão. Ademais, os programas protocolados pela TNT previamente propunham a constituição de corredores ecológicos e recomposição da área de reserva legal, em local coincidente ao pretendido para a implantação do futuro parque fabril remodelado pelo FIM. Os pedidos e desgastes reputacionais com as organizações da sociedade civil poderiam ter sido evitados caso a TNT Express não tivesse efetuado o protocolo dos documentos determinados sem a devida ciência da requerida. Ressalta-se que todas as informações de cunho ambiental e social foram fornecidas ao exame da FIM quando da *due diligence*. O simples fato de que o protocolo ocorreu pós-assinatura do Contrato entre as partes é prova cabal de que o FIM, ao examinar a cópia dos autos do processo de licenciamento ambiental, não poderia imaginar o que a requerente acostaria sem sua concordância aos autos do processo da LP. A Requerida requer reunião dos feitos e que se julgue improcedentes os pedidos de mérito formulados pela requerente, com o intuito de que se determine a repactuação do valor do contrato e a impossibilidade de cobrança de multa.