

# Na rota de **expansão**



**A TNT compra a Expresso Mercúrio e forma a maior empresa de transporte rodoviário de cargas no Brasil. Vêm mais negócios por aí?**



O transporte rodoviário de cargas nacional entrou na rota de expansão das potências do setor. A compra da brasileira Expresso Mercúrio pela holandesa TNT Express, negociada sob sigilo absoluto durante mais de um ano e divulgada no dia 10 de janeiro, caiu como uma

bomba e abalou o movimento do universo do transporte. Se numa analogia astronômica Mercúrio é o primeiro planeta do sistema solar, a mudança de controle acionário da transportadora brasileira inicia um processo que parece irreversível no setor: a fusão e a aquisição de empresas. Não bastasse a confirmação de que os gigantes estrangeiros chegaram para disputar o mercado brasileiro, outro dado reforça ainda mais o impacto da compra, realizada totalmente com capital holandês. A dobradinha TNT-Mercúrio torna-se a maior empresa de transporte rodoviário de cargas no país em faturamento, estimado em 1 bilhão de reais por ano.

Os especialistas afirmam que o setor não será o mesmo nos próximos cinco anos. Até lá, marcas tradicionais deverão sumir, por incapacidade de sobreviver à concorrência ou tragadas por grandes grupos internacionais. “Ícones do ramo, que hoje faturam entre 100 milhões e 1 bilhão de reais anualmente, simplesmente desaparecerão ou serão adquiridas por operadores logísticos norte-americanos, europeus e asiáticos”, afirma Marco Antonio Oliveira Neves, diretor da consultoria em logística TigerLog. No caso TNT-Mercúrio, os que foram pegos de surpresa pela notícia estão perdoados. Mas, daqui para frente, não há mais desculpa para espanto, porque a tendência veio para ficar. As especulações e as apostas são sobre os próximos compradores e seus alvos. “A UPS e a Fedex vão às compras, certamente”, afirma Neves.

Quem olhou para o mundo dos negócios internacionais nos 15 anos anteriores percebeu que a onda de fusões e aquisições em breve desaguará por aqui. “As empresas internacionais do setor têm ações em Bolsa, precisam dar resultados e se expandir”, diz José Geraldo Vantine, diretor da Vantine Consultoria e especialista em logística. Do chamado grupo de nações do Bric (formado por Brasil, Rússia, Índia e China, considerados os países emergentes mais promissores), apenas o mercado verde-amarelo ainda não havia passado pela globalização comercial e empresarial no transporte rodoviário de cargas. “O Brasil é uma mina de ouro no Bric porque é grande, tem tecnologia de frota”, afirma Vantine. Apesar de uma década e meia de atraso, por que a admiração com a investida da multinacional? “O que pegou de surpresa é que a TNT se transformou

muito rapidamente em dez anos, quando foi comprada pelos holandeses. Ela se tornou uma empresa de ativos”, diz Vantine. No Brasil, a multinacional tem um histórico de idas e vindas (leia texto na página 32).

Em dezembro de 2005, a família Fração, dona da Mercúrio, foi procurada pelos executivos da TNT Express, um conglomerado mundial com receita de

## Tudo em família

### Profissionalização ficou pelo caminho



**Os irmãos Fração – Hermenegildo, Hermindo, Maximiliano e Orlando – compraram em 1946 um caminhão zero-quilômetro, com o qual carregavam produtos agrícolas e materiais de construção de Santa Maria a Porto Alegre. No mesmo ano e na mesma cidade do interior gaúcho, Wilde Schenkel e Geraldo Bortoluzzi fundaram a transportadora Mercúrio. Autônomos, os Fração prestavam serviços para a empresa. Em 1949, os irmãos tinham sete caminhões e decidiram comprar a Mercúrio, na época, por 11 500 cruzeiros. A expansão começou pelas filiais de Porto Alegre, em 1954, e São Paulo, no ano seguinte. Em 1976, a matriz foi para a capital gaúcha. Hoje, a Mercúrio atende a 4 000 cidades brasileiras, com 6 000 funcionários e 1 200 veículos. Em 1998, os quatro núcleos da família Fração que controlavam a Mercúrio acertaram que a presidência ficaria com um dos acionistas a cada cinco anos. Desde então, o comando passou por Hermenegildo – um dos pioneiros –, Adir Luiz e Ademir Fração. Luiz Orlando Fração assumiria em 2008. A Mercúrio estava em processo de profissionalização administrativa, com a intenção de vender ações na Bolsa de Valores de São Paulo. O projeto não foi concluído, mas valorizou a imagem da empresa entre futuros investidores. Segundo o consultor José Geraldo Vantine, entretanto, a transportadora não chegou à profissionalização plena, porque a família continuou no comando. Modernizada ou não, o fato é que a TNT decidiu manter os atuais diretores da Mercúrio por tempo indeterminado.**



**Roberto Rodrigues,**  
presidente da  
TNT Brasil: um ano  
de negociações  
mantidas em  
sigilo absoluto

7,3 bilhões de euros nos três primeiros trimestres de 2006 e decidido a começar a expansão no mercado brasileiro. Roberto Rodrigues, presidente da TNT Brasil, assumiu as negociações do comprador, assessorado pelo banco ABN Amro. Além de Rodrigues, apenas outras quatro pessoas sabiam da negociação dentro da TNT. Uma delas era Curtis Watson, presidente para as Américas da multinacional, que esteve em Porto Alegre em janeiro para uma visita às instalações da recém-comprada Mercúrio. Do outro lado, os irmãos Ademir e Adir Fração, respectivamente, diretor-presidente e vice-presidente do conselho de administração da transportadora, lideraram as conversas, com a assessoria do escritório Zulmar Neves Advocacia. “A única maneira de manter o sigilo é ter um número pequeno de pessoas participando”, diz Rodrigues. Em julho de 2006, as duas partes acertaram o valor do negócio, que não foi revelado, mas estimado pelo mercado em 500 milhões de reais – cifra considerada alta por alguns analistas ouvidos por

**Nos últimos anos,  
as principais  
transportadoras do  
país terceirizaram  
a maior parte da frota**

QUATRO RODAS FROTA S/A (veja quadro na página 35). Os últimos seis meses foram consumidos na produção e revisão do contrato, em reuniões realizadas ora em São Paulo, ora em Porto Alegre, até as assinaturas finais no dia 9 de janeiro. O acordo foi anunciado um dia depois, numa quarta-feira – coincidência ou não, o dia da semana dedicado ao planeta Mercúrio em diversas línguas, como espanhol, francês, italiano e inglês.

**GRUPO DE ELITE** Com a negociação consumada, o setor tenta imaginar o futuro. Uma das primeiras medidas da TNT será reduzir a frota da Mercúrio ainda em 2007, na opinião de Vantine. Segundo ele, nos últimos 15 anos, as empresas do grupo de elite passaram a operar com 40% de veículos próprios e o restante foi terceirizado. A Mercúrio é uma das empresas desse grupo que ainda operam com frota 100% própria. Há grandes companhias, principalmente as familiares, que mantêm a visão de que os caminhões também são patrimônio. “Para ser competitiva, a empresa precisa ter custos baixos e isso significa pouca frota”, afirma Vantine. “A TNT comprou o mercado, a região geográfica e a carteira de clientes da Mercúrio. A frota vai para terceiros ou investidores”, diz o consultor.

O setor não deve assistir passivamente à expansão dos holandeses. “Foi um salto muito grande da TNT, e os concorrentes não costumam ficar parados quando vêem um movimento desse tipo”, afirma Rodrigo Pasin, sócio da consultoria empresarial Value e especialista em fusões e aquisições. “As próprias transportadoras

nacionais começam a se imaginar como os próximos alvos da TNT ou de outros operadores logísticos”, diz Pasin. No mundo das fusões e aquisições, leva o melhor preço quem é procurado pelo comprador, exatamente a condição da Mercúrio. Uma pista de onde surgirão novas transações são as atuais parcerias, alianças e acordos operacionais entre empresas. “Conhecer bem um parceiro é sempre um primeiro passo para futuros negócios”, afirma o consultor da Value.

A Fedex, por exemplo, atua em cerca de 220 países com uma frota de 643 aeronaves e 45 000 veículos terrestres. Com receita anual de 34 bilhões de dólares, o grupo norte-americano entrega 3,2 milhões de pacotes por dia. No Brasil, a Fedex tem contrato de licenciamento desde 2002 com a Transportadora Americana, o Expresso Araçatuba e a Rapidão Cometa. As três companhias garantem a cobertura da Fedex em todos os estados brasileiros. Em troca, ganham experiência operacional e tecnológica com um parceiro reconhecido pela confiabilidade e agilidade dos serviços. Segundo os consultores, não há indicações de que as três brasi-

leiras estejam sendo sondadas para uma futura compra pela Fedex, mas seriam as primeiras a ser procuradas pela multinacional. Dados da consultoria KPMG mostram que, de 1994 a 2006, o setor brasileiro de transportes teve 83 fusões e aquisições, das quais 11 no ano passado, dez em 2005 e 11 em 2004.

**JANELA ABERTA** Outras empresas internacionais de entregas expressas são lacônicas nos comentários sobre a transação TNT-Mercúrio. Para a norte-americana UPS e a alemã DHL, permanece tudo igual. “Acreditamos que no momento nada deva acontecer, pois qualquer alteração proveniente dessa negociação só entrará em prática no próximo ano”, diz Kátia Tavares, gerente de desenvolvimento de negócios da UPS Brasil. “Nós abrimos a nossa janela de oportunidades com base nos nossos investimentos, não nos movimentos da concorrência”, afirma William de Moraes, diretor de vendas da DHL Express Brasil. Por enquanto, esses investimentos devem ser entendidos como reforços na marca DHL, maior presença geográfica, desenvolvimento de novos mercados e melhorias nos tempos de coleta e entrega. Assim, em 2007, a DHL espera dobrar o volume de negócios de seus produtos domésticos e internacionais utilizando a mesma estrutura operacional existente no país. É uma meta ambiciosa para quem viu os negócios de importação crescerem 15% nos primeiros nove meses de 2006 em relação ao mesmo período de 2005.

Também há espaço para otimismo entre as empresas brasileiras depois da aquisição da Mercúrio pela TNT. “O mercado só tem a ganhar. Haverá uma ele-

## A Mercúrio foi o alvo eleito pela TNT por contar com uma rede capaz de atender 4 000 cidades no país

### Idas e vindas A TNT chega à terceira onda de investimentos no Brasil



O grupo TNT chegou ao Brasil em 1973 e desde então já atuou nos mercados de transporte de cargas gerais, entregas expressas e logística. Ainda controlada por acionistas australianos, a empresa se associou à Transportadora Pampa, com sede em Porto Alegre, e se transformou numa das maiores do setor rodoviário de cargas. Com a decisão de focar nos serviços de transporte expresso, principalmente o internacional, os australianos venderam a sua parte no negócio para os sócios brasileiros, que adotaram o nome de Kwikasair, em 1995.

O correio holandês comprou a TNT em 1996 e, um ano depois, voltou a investir em peso no Brasil. Nessa segunda onda, criou um serviço nacional de courier para distribuição urgente de documentos e pequenas encomendas. Também trouxe as operações da TNT Logistics, uma das divisões operacionais do grupo,

na distribuição de peças e acessórios para a Fiat, em Betim (MG). Até 2006, a multinacional trabalhou no mundo todo com dois segmentos independentes: cargas expressas (TNT Express) e logística (TNT Logistics). No ano passado, o grupo holandês vendeu a divisão de logística para o fundo de investimentos Apollo Management.

Agora, operando apenas com a entrega de cargas expressas, o grupo TNT inicia o terceiro ciclo de investimentos no país, marcado pela aquisição da Expresso Mercúrio. Os 15% de mercado dominado pela empresa brasileira, segundo a TNT, serão reforçados por investimentos estrangeiros. “Muitas empresas nacionais têm boas idéias e bons planos, mas não têm capital para executar. A TNT vai trazer esse capital para alguns planos que eles já tinham”, diz Roberto Rodrigues, presidente da TNT Brasil.

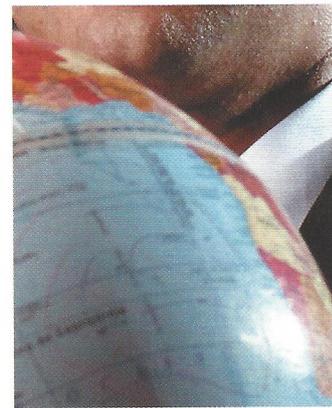
## De 1994 a 2006, o setor brasileiro de transportes teve 83 fusões e aquisições, sendo 11 no ano passado

vação natural do nível de profissionalização do setor, com ganhos inclusive para os clientes”, diz Oswaldo Dias de Castro Jr., diretor-geral do Expresso Araçatuba. Segundo Castro, a nova TNT-Mercúrio poderá ser até parceira em futuros negócios.

**CHEGA DE SAUDADE** A Mercúrio foi a terceira transação da TNT Express nos países emergentes. As aquisições anteriores foram a transportadora indiana Speedage e o grupo chinês Hoau, anunciadas em setembro e novembro de 2006, respectivamente. Rodrigues, presidente da TNT Brasil, explica que a Mercúrio foi escolhida por ser a empresa de transporte expresso com a mais completa rede de distribuição no país – com força nas regiões Sul e Sudeste e plano de expansão para o Nordeste – e para os países do Mercosul. “Isso vem ao encontro dos planos da TNT de desenvolver uma rede rodoviária em toda a América do Sul”, afirma Rodrigues. “É uma empresa rentável, com ritmo de crescimento de 15% a 20% em média todos os anos.” A perspectiva para 2007 é que a Mercúrio mantenha essa média. A receita estimada pelo mercado chegou a 600 milhões de reais em 2006.

Há ainda uma grande vantagem logística para os holandeses. “A TNT só consegue captar negócios internacionais em 700 cidades, e a Mercúrio atua em 4 000 municípios. Se eu atender clientes em 4 000 cidades usando a rede da Mercúrio, isso vai me gerar muitos negócios internacionais, porque hoje eu não tenho como chegar lá”, diz Rodrigues. Antes que alguém seja acometido pelo saudosismo, a marca Mercúrio não vai sumir imediatamente das estradas brasileiras. “Em algum momento, é natural que a marca TNT comece a se associar à marca Mercúrio e que, ao longo dos anos, a TNT prevaleça”, afirma Rodrigues. Dependerá muito de como o mercado vai reagir a essa associação. “Em outras experiências, levou quatro ou cinco anos para a TNT ser a marca dominante. Já em outros mercados, a TNT começa a fazer uma mudança agressiva de marca depois de um ano”, diz Rodrigues. No entanto, não há dúvida de que a Mercúrio vai para o baú de memórias do setor.

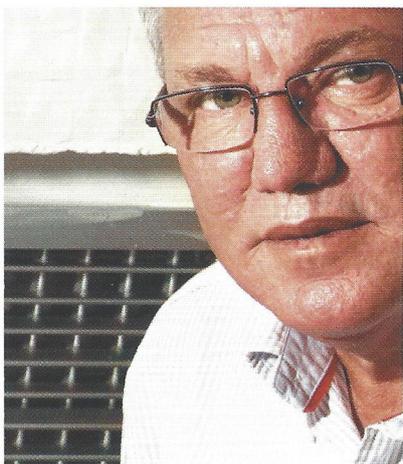
Outro plano de curto prazo da multinacional holandesa é manter independentes as filiais e os escritórios nas cidades em que as duas operam. A estrutura da TNT está muito voltada para o internacional, e a da



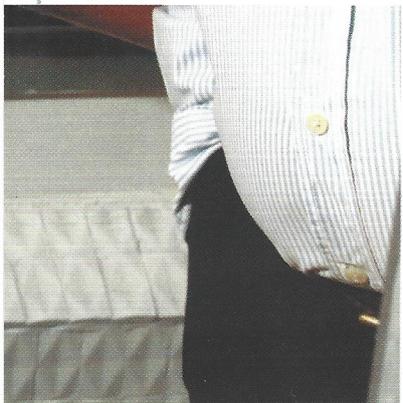
**Rodrigo Pasin, da Value Assessoria: “Todas as fusões e aquisições envolvem riscos”**



DANIELA PICCOLI



O consultor José Geraldo Vantine: "O Brasil é uma mina de ouro porque é grande e tem tecnologia de frota"



## Empresas enxutas e com alta produtividade terão mais chances de sobreviver à crescente concorrência no setor

Mercúrio, para o doméstico; então, não existe um conflito. "Não há tanta pressa em integrá-las, porque são duas entidades com focos diferentes. Se fôssemos ter duas TNTs já de imediato na mesma cidade, ficaria uma coisa esquisita, mas não é o caso", afirma o presidente da TNT Brasil. O certo é que a responsabilidade da operação brasileira aumentará. A TNT pretende estabelecer no Brasil a base dos negócios para a América do Sul. Hoje, cada país tem sua administração autônoma em relação aos vizinhos de continente.

**MARCO REGULATÓRIO** Não é só o ataque da TNT que vai agitar o mercado. A Lei 11 442, de 5 de janeiro de 2007, deve acelerar o processo de fusões. A chamada lei de disciplinamento do transportador rodoviário de cargas criou novas regras para o setor, como direitos e deveres de embarcadores e transportadores, exigências mínimas para registro de empresas e formalização da abertura total ao capital estrangeiro, antes limitado a 20% (leia mais na reportagem da página 20).

### Os riscos da compra TNT precisará aumentar a rentabilidade

A TNT Express não divulga o prazo no qual pretende recuperar o investimento feito na compra da Mercúrio. No mundo dos negócios, sabe-se que esse tempo não é muito longo. Os especialistas dizem que será preciso aumentar o lucro da transportadora gaúcha e operar com rentabilidades superiores a 5%. Segundo Marco Antonio Oliveira Neves, diretor da consultoria TigerLog, grande parte das 100 maiores empresas brasileiras de transporte rodoviário de cargas não atinge essa taxa. "Se não reverter em dois a três anos, a TNT pode ficar com um mico na mão", afirma Neves. A multinacional holandesa pode ter jogado pesado demais no mercado brasileiro? "Todas as fusões e aquisições envolvem riscos", diz Rodrigo Pasin, sócio da Value Consultoria. A favor da TNT, a compra da Mercúrio já resultou na maior empresa do setor rodoviário em faturamento.

DANIELA PICORAL

Para Urubatan Helou, diretor-presidente da Braspress, empresa que concorre no segmento de cargas expressas e é uma das dez maiores do setor em faturamento, a nova legislação trará mudanças mais profundas do que a negociação TNT-Mercúrio. "Pequenas empresas vão se fundir e se tornar médias; médias vão comprar as pequenas; e grandes vão comprar as médias", afirma. Tudo isso num período de cinco a dez anos, na opinião do empresário.

Helou acredita que as companhias nacionais têm condições de competir com as internacionais, porque não devem nada em inovação tecnológica a gigantes como DHL, UPS e Fedex. "Estamos nos preparando para entrar em Portugal e na Espanha e temos musculatura para enfrentar outros mercados", diz o empresário. Ape-

sar das dificuldades do setor brasileiro, as empresas nacionais são atrativas aos investidores estrangeiros. O consultor Vantine estima em 4 bilhões a 5 bilhões de reais o faturamento das dez maiores companhias do setor em 2006. Não há como precisar o valor porque nem todas divulgam balanços financeiros. Juntas, elas poderiam valer 3,5 bilhões de reais. Uma quantia que sugere a proporção das mudanças que estão por vir.

**CENTENAS DE FALÊNCIAS** O consultor Oliveira Neves, da TigerLog, faz uma reconstituição do setor de transportes no Brasil. Até 1995, as empresas cresceram apoiadas no investimento em ativos operacionais, como grandes frotas de veículos. Naquele ano, a chegada do conceito de logística integrada às empresas coincidiu com a estabilização da inflação no Brasil. No final dos anos 90, o ritmo de crescimento econômico desacelerou em comparação com as duas décadas anteriores. Esses três fatores, somados à pressão dos embarcadores, derrubaram o valor do frete. A queda na receita foi acompanhada pelo aumento de custos fixos e variáveis, que reduziu drasticamente os lucros do transporte rodoviário. Segundo o consultor, margens de lucratividade ao redor de 20%, anteriormente praticadas, deram lugar a margens mínimas, de até 5%, que inviabilizaram um negócio que exige capital intensivo e está exposto a riscos operacionais e financeiros.

O cenário futuro não é muito agradável na análise de Neves. Nos próximos dez anos, haverá um equilíbrio natural entre oferta e demanda, além de uma melhor distribuição da matriz de transporte brasileira, independentemente de ações externas, mas à custa da falência de centenas de empresas de transporte de cargas. Apesar das dificuldades, muitas empresas continuarão surgindo e desaparecendo, repetindo o tradicional modelo de gestão, apoiado exclusivamente em ativos. Porém, o melhor vem a partir de 2015, sob os escombros do setor rodoviário. "Vão sobreviver empresas com identidade cultural e empresarial consolidadas, estruturas enxutas, alta produtividade operacional, competitivas e lucrativas", afirma Neves.

Personagem da transação mais comentada pelo setor no início de 2007, Rodrigues, presidente da TNT Brasil, também acredita que o mercado brasileiro vai se ajustar num período de três a cinco anos, como tem ocorrido no mundo inteiro. Para o executivo, outras empresas farão investimentos semelhantes ao da TNT e vão ajudar a consolidar esse mercado. "A tendência é que a competição aumente, os serviços se aprimorem, as tecnologias sejam diferentes das usadas hoje pela maior parte das empresas. Quem ganha com isso são os usuários do serviço de transporte", diz Rodrigues. Isso significa que o apetite da TNT não terminou com a Mercúrio? "A prioridade agora é a consolidação dessa transação. A Mercúrio é a maior empresa; então, qualquer outra que for comprada já vai ser a segunda colocada", afirma. **F**

## As dez mais do setor Quanto valem as maiores transportadoras

Especialistas ouvidos por QUATRO RODAS FROTA S/A estimaram o valor das empresas com base na expectativa de lucro nos próximos dez anos, no patrimônio e nas dívidas de médio e longo prazo. Outros fatores, como direcionamento estratégico ou erros e acertos da empresa, também pesaram na avaliação.

Empresa	R\$ milhões
1) JULIO SIMÕES	350 a 400
2) BINOTTO	300 a 350
3) BRASPRESS	cerca de 300
4) MERCÚRIO	250 a 300
5) ATLAS	200 a 250
6) RODOVIÁRIO RAMOS	180 a 200
7) RAPIDÃO COMETA	150 a 180
8) EXPRESSO ARAÇATUBA	120 a 150
9) OURO VERDE	cerca de 120
10) COOPERCARGA	cerca de 100