

AS JOINT VENTURES DA DANONE NA CHINA

Em 1996, o grupo francês *Danone* estabeleceu cinco *joint ventures* (JV) com o grupo chinês *Wahaha*. A *Danone* tinha uma posição de 51% em cada uma dessas JV e *Wahaha* e os seus empregados detinham o restante capital. Fundada em 1987, a *Wahaha* tem uma das bebidas mais populares no mercado chinês. Em 2006, o número total de JV entre os dois grupos tinha crescido para 39. Estas JV envolveram um investimento de 170 milhões de dólares por parte da *Danone*, mas permitiram, ao longo da última década, dividendos superiores a 307 milhões. Em 2006, os lucros gerados pelas 39 JV com a *Wahaha* representavam 6% dos lucros globais da *Danone*.

Para além das JV com a *Wahaha*, a *Danone* investiu em outros negócios alimentares na China, comprando posições em sete empresas chinesas, num investimento de 170 milhões de dólares. Em 2006, a *Danone* tornou-se o principal produtor de bebidas na China, em volume, ultrapassando rivais ocidentais como a *Coca-Cola* ou a *PepsiCo*. Simultaneamente, a *Wahaha* prosseguiu também um crescimento agressivo na China, para além do âmbito das JV com a *Danone*. Em 2006, a *Wahaha* tinha 70 subsidiárias na China, das quais 39 eram JV com a *Danone*.

Entretanto, surgiu um conflito entre as duas empresas. A *Danone* pretendia comprar as 31 subsidiárias da *Wahaha* que estavam fora das JV. Isto permitiria à *Danone* controlar também a marca '*Wahaha*'. Zong Qinghou, o fundador do grupo chinês, que tinha actuado como presidente das JV com a *Danone*, rejeitou a proposta de compra. Zong considerou a proposta inaceitável porque não era atractiva do ponto de vista financeiro e também porque, em sua opinião, poria em causa a continuidade de marca '*Wahaha*'.

O cerne da disputa estava no contrato base de JV entre a *Danone* e a *Wahaha*, que garantia às JV direitos exclusivos para fabricar, distribuir e vender produtos alimentares e bebidas sob a marca '*Wahaha*'. Isto significaria que qualquer produto utilizando a marca '*Wahaha*' deveria ser aprovado pelo conselho de administração da JV inicial (que funcionava como *master face* às restantes). A *Danone* argumentava que as outras subsidiárias da *Wahaha*, que não as JV, estavam a vender ilegalmente os produtos usando a marca '*Wahaha*' e utilizavam indevidamente os distribuidores e os fornecedores das JV. Contudo, Zong afirmava que o contrato original de JV, que garantia direitos de uso exclusivo da marca '*Wahaha*', nunca tinha sido aprovado pelo instituto chinês de marcas, pelo que tal contrato não estava em vigor. Acrescentava ainda que a *Danone* não tinha levantado quaisquer objecções quando a *Wahaha* tinha lançado a sua iniciativa de expansão e usado abertamente os activos das JV: Segundo Zong, a *Danone* quis esperar para ver o que acontecia e, como a

Wahaha tinha sido bem sucedida, quis beneficiar disso. Por último, Zong argumentava que não era correcto forçar o grupo *Wahaha* a conceder às JV os direitos exclusivos de uso da marca quando a *Danone* continuava investindo activamente em outras empresas de bebidas na China, concorrentes da *Wahaha*. Para Zong, estes arranjos extra-matrimoniais não deveriam ser permitidos.

O conflito passou para a opinião pública quando Zong criticou publicamente a *Danone* em Abril de 2007. Em resposta, a *Danone* iniciou um processo contra a *Wahaha* e pediu a convocação de um tribunal arbitral em Estocolmo. A *Danone* lançou também um processo contra uma empresa nos EUA, detida pela filha de Zong, alegando que estaria a usar a marca '*Wahaha*' ilegalmente. Irado, Zong renunciou ao cargo de Presidente de todas as JV com a *Danone*. O sindicato da *Wahaha*, representando cerca de 10 000 trabalhadores do grupo *Wahaha*, decidiu aplicar uma multa de 1,36 milhões de dólares à *Danone* pelos prejuízos causados. Todo este conflito se veio a reflectir no desempenho das JV, cujo volume de negócios apenas cresceu 3 % contra a média de 17 % do conjunto da indústria na China.

Entre 2007 e 2009, os dois lados consumiram a maioria da sua energia em cerca de 21 processos judiciais e arbitragens em vários países. Até o Presidente francês e o Ministro chinês do Comércio pediram às duas partes para pararem os processos judiciais e encontrarem uma solução para o conflito. A *Danone* gastou cerca de 83 milhões de dólares, sem conseguir uma vitória. Finalmente, a *Danone* vendeu os 51% que detinha nas 39 JV à *Wahaha*. A imprensa refere que o valor recebido pela *Danone* era substancialmente inferior aos 555 milhões de dólares, anteriormente indicado pela *Danone* como o valor da sua posição nas 39 JV.

Numa perspectiva ética, poderemos interrogar-nos se o divórcio se deveu a oportunismo desde o início ou se, pelo contrário, resultou da 'alteração das circunstâncias' associadas à evolução das JV. Mesmo após o conturbado divórcio, a *Danone* acabou por ter resultados financeiros positivos. Um porta-voz da *Danone* defendeu a estratégia de JV: 'Se hoje temos 30% das nossas vendas nos mercados emergentes e se o conseguimos em apenas 10 anos, isso deveu-se a esta estratégia específica [JV]. Nós tivemos problemas com a *Wahaha*. Mas nós preferimos ter problemas com a *Wahaha* agora a não ter tido nenhuma *Wahaha* nos últimos dez anos'. Por seu turno, quando anunciou o acordo de aquisição da posição da *Danone*, Zong disse apenas o seguinte: 'As empresas chinesas pretendem cooperar e crescer com os principais actores [na indústria] numa base de igualdade e de benefícios recíprocos'.

Tendo lido o caso acima, responda às seguintes questões:

- a) Terá sido o estabelecimento de uma série de *joint ventures* o modo mais apropriado de a *Danone* entrar na China? Responda, usando como referência uma análise comparativa dos prós e contras das JV face a outros modos alternativos de entrada na China.
- b) Como deveria a *Danone* ter gerido a sua relação com a *Wahaha* para evitar os problemas reportados no texto? Justifique as suas posições;
- c) Proceda a uma avaliação, em termos éticos, do comportamento tanto da *Danone* como da *Wahaha*. Considera que a analogia dos “arranjos extra-matrimoniais” faz sentido? Justifique.
- d) Que lições retira deste caso para a formação e gestão de *joint ventures* internacionais?