

OS CALÇADOS BRASILEIROS DE COURO NO MERCADO FRANCÊS: A OPINIÃO DOS IMPORTADORES

Valmiria PICCININI

Hubert DROUVOT

Resumo

Esse artigo se propõe a abordar a posição da indústria brasileira de calçados no plano mundial, mais especificamente no mercado francês, a partir das seguintes perspectivas: a situação do calçado brasileiro em relação aos principais países concorrentes, a opinião dos compradores globais em relação ao calçado brasileiro, a participação do Brasil nas importações francesas de calçados em couro em relação à Itália, Espanha, Portugal, Índia e China. Foram examinados os dados da aduana francesa que permitiram acompanhar a evolução das importações francesas de calçados no período de 1990-1999. Foram analisadas as opiniões dos importadores franceses sobre o calçado brasileiro que consideraram que o produto brasileiro é de boa qualidade e só perdem para seus concorrentes em questão de preço. Apesar da boa imagem da indústria brasileira junto aos compradores globais, o Brasil está longe de participar de forma expressiva no mercado francês. São analisadas as opiniões dos importadores europeus sobre as razões para comprarem ou não calçados brasileiros. Conclui-se que o Brasil precisa empreender uma política mais agressiva junto ao mercado francês.

Palavras-Chave :

Resumé

Cet article a pour objectif situer l'industrie brésilienne de la chaussure sur le plan mondial, plus spécifiquement sur le marché français, a partir des perspectives suivantes: la situation de la chaussure brésilienne par rapport aux principaux pays concurrents, l'opinion des acheteurs globaux par rapport aux chaussures brésiliennes, la participation du Brésil dans les importations françaises de chaussure en cuir par rapport à l'Italie, à l'Espagne, au Portugal, à l'Inde et à la Chine. Les données des douanes françaises avaient été examinées pour suivre l'évolution des importations françaises des chaussures au cours de la période de 1990-1999. Les opinions d'importateurs français sur les raisons d'acheter ou non les chaussures brésiliennes ont été recueillies. Ces analyses avaient indiqué qu'en dépit de la bonne image de l'industrie brésilienne auprès des acheteurs globaux, le Brésil est loin d'avoir une participation significative sur le marché français. Les opinions des importateurs français envers l'achat ou non de chaussures brésiliennes ont été analysés. En conclusion, il apparaît que le Brésil doit s'engager dans une politique beaucoup plus agressive sur le marché français.

Introdução

O Brasil, há muitos anos, situa-se entre os dez maiores produtores e exportadores de calçados em nível mundial, sobretudo dos calçados em couro. No entanto, a generalização do processo de liberalização das trocas e a entrada no mercado de um número crescente de países emergentes, majoritariamente da Ásia, acentua a pressão concorrencial, em escala mundial, o que coloca em questão o futuro da produção brasileira no mercado mundial do calçado. A análise das exportações brasileiras revela uma forte concentração sobre os Estados Unidos, representando 68,3% do total das exportações em 2001. Esta dependência vem caindo, mas continua sendo muito importante. Uma política comercial de diversificação geográfica parece apropriada, no sentido de limitar a forte dependência em relação ao mercado americano e reforçar a presença do Brasil sobre outros mercados.

Nesta perspectiva, um estudo específico do mercado de calçados brasileiros na França foi efetuado, a fim de realizar um diagnóstico sobre a posição concorrencial desse produto nesse mercado e verificar as possibilidades de uma maior inserção.

Apresenta-se, sinteticamente, as principais características e tendências da produção e do comércio internacional neste setor industrial. Focaliza-se, depois, a opinião dos compradores globais sobre o fabricante de calçados brasileiros em relação a outros fornecedores e, ainda, o caso particular do mercado francês, visando quantificar a participação brasileira neste mercado e identificar as possíveis dificuldades para os fabricantes brasileiros inserirem-se num dos mais importantes mercados europeus. Para tanto, foi realizada uma análise das estatísticas aduaneiras de importações de calçados em couro desde 1990 a 1999 e avaliada a participação dos países escolhidos nas diversas categorias apresentadas. Posteriormente, foram entrevistados compradores europeus para identificar o

porque da pequena participação do calçado brasileiro no mercado francês.

Principais produtores, exportadores e consumidores de calçados no mundo

Segundo os dados da Satra (2000), a situação em termos de principais produtores, importadores, exportadores e consumidores de calçados mostra que o Brasil situa-se entre os cinco maiores produtores de calçados, mas não está incluído entre os cinco maiores exportadores em 2000. A liderança fica, de longe, com a China, com 3.867,0 pares e que vem aumentando sua participação em números absolutos. Entre os demais, três são asiáticos, Hong Kong com 1.023 (mas que na realidade funciona como entreposto), seguido da Itália com 362,0 pares. O Vietnã com 277,0 e a Indonésia com 208,0 pares. O Brasil exportou 163,0 pares neste mesmo ano o que o coloca em sexta posição entre os maiores exportadores mundiais e o segundo do mundo ocidental. O primeiro, e a única exceção, é sempre a Itália que, entre os países desenvolvidos, é o que permanece entre os maiores produtores e exportadores de calçados (ABICALÇADOS, Resenha Estatística, 2002).

O Brasil no mercado internacional de calçados

As exportações brasileiras de calçados iniciaram-se nos anos 70 com 8 milhões de dólares, chegando a 1.846 milhões de dólares em 1993. Em 1999, as exportações caíram. Em 2000 e 2001, as exportações voltaram a subir passando, respectivamente para 1.454 e 1.615 milhões de dólares com um preço médio de 9,44US\$ (ABICALÇADOS, Resenha Estatística, 2002).

No mercado brasileiro de calçados, os Estados Unidos continuam a ser o maior comprador, adquirindo 68,3% das exportações. Os outros maiores clientes são

a Argentina (8,2%), Reino Unido (5,8%) e após o Canadá com 1,9% do mercado brasileiro em 2001, bem distante vem a França com 0,3% em 2001. O Reino Unido aumentou sua participação de 7,3% em 1997, para 8,3% em 1999. A Alemanha, também, aumentou suas importações de calçados brasileiros de 0,9% em 1998, para 1,3% em 1999.

A produção brasileira de calçados por regiões

A principal região produtora de calçados do País é o Rio Grande do Sul, produzindo, sobretudo, calçados femininos para exportação. O Rio Grande do Sul exportou 1.317 milhões de dólares em 2001 e 82% da produção brasileira (ABICALÇADOS, Resenha Estatística, 2002).

A segunda região está situada em São Paulo, fabricando, sobretudo, sapatos masculinos para o mercado interno e externo.

Minas Gerais produz, essencialmente, calçado feminino para o mercado interno (95%). Seguem a Paraíba, Santa Catarina, Ceará e a Bahia, que também começa a ser um pólo de investimento dos industriais gaúchos e paulistas, sobretudo para produzir para o mercado externo.

Segundo Haguener e Prochnick (2000), o aumento do investimento em indústrias de calçados e demais setores da cadeia produtiva deste setor corresponde, em grande parte, a um processo de realocação geográfica no nordeste das atividades produtivas da cadeia. Parte importante das grandes e médias empresas que estão investindo nessa região migram do Vale do Sinos (Rio Grande do Sul) e Franca (São Paulo), buscando, sobretudo, redução de custos. Os governos desta região oferecem incentivos fiscais e menor custo da mão-de-obra. Este processo se verifica também da Itália para a Romênia e de Taiwan para o Vietnã (SCHMITZ e KNORRINGA 2000).

Ao longo dos anos 90, muitas fábricas de calçados foram se instalando na Região FACEF PESQUISA - v. 6 - n. 3 - 2003

Nordeste, estando previstos mais de meio bilhão de dólares em investimentos na cadeia de produção de calçados nordestinos para o período 1996/2004. O interesse desses estados é de promover “Clusters — agrupamentos de pequenos produtores onde são geradas externalidades econômicas e, também, são mais intensas as relações de cooperação”(UNE e PROCHNICK, 2000, p.95). A produção nordestina depende de componentes e insumos importados da região Sul. As grandes empresas, mais verticalizadas, ressentem-se menos deste problema. Montam sua própria fábrica de insumos, operam logística de longo percurso ou estimulam a instalação, na região, de produtores de insumos do Sul.

Salários

O setor calçadista é *labour-intensive*, razão pela qual possibilita resolver, em parte, a questão do desemprego, uma das razões pelas quais os governos dos estados do nordeste têm procurado atrair empresas para esta região.

Os produtores de calçados buscam produzir nos estados nordestinos devido aos incentivos oferecidos e porque os salários na região são ainda mais baixos que no restante do país, sobretudo com o recurso da organização de cooperativas de trabalhadores. Costa e Fligenspan (1997) mostram que o Brasil se situa entre os países em que o salário dos trabalhadores da indústria de calçados encontra-se entre os mais baixos¹.

Sendo os baixos custos de produção uma vantagem para este setor industrial e percebendo que o Brasil não está colocando no mercado todo o seu potencial de produção e exportação, sobretudo no mercado francês, é que surge o questionamento sobre o que pensam os importadores sobre o calçado brasileiro, principalmente, os europeus.

O que pensam os compradores globais sobre a indústria brasileira de calçados

Conhecer a opinião dos consumidores é praticamente impossível, pois os calçados chegam ao mercado europeu com o nome das grandes redes (como *Mansfield, Bowen* etc.). Optou-se, portanto, por analisar a posição do calçado brasileiro no mercado internacional através da pesquisa realizada por Schmitz e Knorringa (2000), junto a grandes importadores europeus e norte-americanos e posteriormente, pelo estudo realizado pela América Consultoria por Drouvot e Rosa (2001). Para situar a posição do Brasil e de seus concorrentes, no mercado francês, foram analisadas todas as importações da França entre 1990 e 1999 de calçados em couro (por nomenclaturas).

Schmitz e Knorringa (2000), a partir de entrevistas com doze importadores “globais”, puderam ouvir a opinião dos mesmos sobre alguns grandes fornecedores de calçados: no caso a Itália, a Índia, a China e o Brasil. A escolha desses países deveu-se ao fato de a Itália representar um fornecedor de destaque no mercado mundial e servir de modelo e parâmetro para os compradores globais. Na comparação feita, lembram que nem todos estes países atuam nos mesmos segmentos de mercado, mas que isto não significa que inexista competição. No questionamento junto aos compradores, era perguntado com que países pretendiam negociar mais, ou menos, nos próximos cinco anos, e em que dimensões acreditavam que estes países deveriam melhorar.

Foram levadas em conta: as forças e as fraquezas dos produtores; preços; relação qualidade-preço-resposta. Foi discutido, também, o que esses produtores podem aprender com os compradores globais e quais circunstâncias facilitam ou atrapalham esse aprendizado.

O relacionamento entre compradores globais e produtores locais tem uma relevância particular para os países em desenvolvimento, mesmo porque se supõe que esses países são especializados na

exportação de produtos, mas não possuem acesso automático ao mercado pois o número de compradores globais é limitado.

O estudo se concentrou no setor de calçados por dois motivos:

- Os países em desenvolvimento produzem a maioria dos calçados consumidos nos países desenvolvidos (com exceção da Itália).
- Existe um contexto em que os grandes compradores são as pessoas-chave.

A questão é saber sob quais circunstâncias eles influenciam positiva ou negativamente essa performance e impedem ou promovem o crescimento dos produtores locais.

Para participar da produção dirigida à exportação para a América do Norte e Europa Ocidental, os produtores dos países em desenvolvimento precisam acessar a cadeia das empresas líderes, caso contrário, são excluídos dos mercados exportadores mais importantes do mundo. Os pesquisadores chegaram à conclusão de que os compradores dos EUA e Europa mostram pequenas diferenças de opinião. Segundo eles, existe pouca similaridade (ao contrário do esperado) entre os “scores” da Índia e da China e uma similaridade marcante entre a Itália e o Brasil (exceto a superioridade da Itália no quesito “capacidade de inovação de design”).

Um resultado inesperado, para o Brasil, foi a sua superioridade em relação à Itália nos quesitos: qualidade do produto, rapidez de resposta, pontualidade de entrega e flexibilidade em copiar, com mudanças, grandes pedidos. Porém, comparando o Brasil com outros países, ele perde no quesito preço, o que leva os compradores a preferir-lo em favor da Índia e China.

A Índia se destaca em relação à China no quesito “copiar em pequenos pedidos” (devido ao menor tamanho de suas indústrias). Por outro lado, a China é considerada, pelos compradores globais, um fornecedor de calçados muito barato e com uma qualidade de produto confiável e forte em copiar/produzir em massa. A Índia

fornece pequenos e médios pedidos de calçados, vendidos com preço baixo, mas com baixa qualidade e uma infra-estrutura deficiente aos olhos desses compradores. A maioria espera comprar menos da Índia, pois esta necessita melhorar a qualidade do produto e que este seja mais regular e confiável. Mesmo que melhore a qualidade e a pontualidade de seus produtos, dentro de cinco anos, eles acreditam que os outros países farão isto mais rápido.

O Brasil, segundo eles, seria uma escolha lógica para os compradores de “classe média”, que não demandam “designs” inovadores, mas necessitam de volumes substanciais de produtos de marca e qualidade e que podem ser vendidos a um preço médio.

A China tem sido o exportador de calçados que mais cresce nos últimos 10 anos graças à combinação de preço baixo, qualidade confiável e entrega pontual.

Nenhuma expectativa clara emergiu em relação ao Brasil. As análises das entrevistas mostram que o Brasil e a China são iguais em qualidade e pontualidade. O Brasil é mais rápido e mais flexível, atributos particulares para exportar para a Europa, mas fraco em capacidade de inovação de designs. Além disso, os compradores temem as taxas de câmbio brasileiro e a dificuldade

dos produtores em acompanhar as tendências da moda.

A Itália continua sendo a líder de mercado de calçados por ser a única com capacidade de inovação de design e dispor de uma forte indústria de componentes. Tendo esta avaliação dos compradores globais sobre o mercado brasileiro, será interessante verificar como se posiciona o Brasil, no mercado francês, diante destes concorrentes aos quais foram acrescentados a Espanha e Portugal, fornecedores tradicionais no mercado francês de calçados em couro.

Verificar-se-á, posteriormente, a opinião dos compradores franceses sobre o calçado brasileiro em relação aos demais concorrentes (DROUVOT e ROSA, 2001).

Posição do calçado brasileiro no mercado francês a partir das nomenclaturas²

A França apresenta seis (6) nomenclaturas para as importações de calçados em couro. Apresenta-se, na tabela abaixo, uma síntese de volume e de preços médios pagos pelos calçados importados dos seis países analisados (Itália, Espanha, Portugal, China, Índia e Brasil). Estes foram identificados como os maiores concorrentes aos calçados brasileiros, motivo pelo qual a comparação se baseará nestes países.

Tabela 1 - Valores obtidos em 1999 pelos seis países fornecedores de calçados em couro para o mercado francês

NOMENCLATURA	Total Países			
	Valor (FF)	Quant. pares	V. médio (FF)	V. médio (US\$)
64032000	9.622	103.039	93,38	14,29
64035111	8.477	118.192	71,72	10,98
64035115	44.877	364.972	122,96	18,82
64035119	74.771	487.722	153,31	23,47
64035191	3.541	34.714	102,00	15,61

Fonte: Dados da Aduana francesa (valor do dólar em relação ao Franco de dezembro de 1999)

Partiu-se do pressuposto de que a maior participação do Brasil, no mercado francês,

assim como em outras partes do mundo, é, sobretudo, de calçados em couro. Serão

avaliadas, portanto, somente as importações francesas deste tipo de calçados.

- **64032000:** *sandálias com tiras, envolvendo o calcanhar e o dedo polegar do pé, solado exterior em couro natural, parte superior constituída por tiras.*

A Itália apresenta os preços médios mais elevados nestes dez anos e é, de longe, o maior fornecedor para o mercado francês, seguido de Espanha e Portugal. A menor participação é a brasileira e a chinesa. A Índia, apesar da maior inserção, vende calçados a preços muito abaixo dos obtidos pela Itália, Espanha e Portugal. Portugal e Espanha apresentam preços mais próximos. Entre China, Brasil e Índia é este último que apresenta, geralmente, preços médios mais baixos. Incontestavelmente, são Espanha e Portugal que concorrem mais de perto com a Itália no mesmo segmento de sandálias em couro. A competição entre os outros países é de difícil avaliação pela oscilação destes valores.

- **64035111:** *calçados com a parte superior em couro natural cobrindo o calcanhar, solado em couro e palmilha interior de comprimento inferior a 24 cm ou de 24 cm ou mais.*

A Itália continua líder, enquanto a participação da Espanha é muito instável, coincidindo seu crescimento com os anos em que diminui a participação italiana. Portugal tem uma participação expressiva. O Brasil só se faz presente em 1991 com 0,10%³, e em 1994, com 0,24% do mercado. A China participa mais significativamente. A Índia está presente em 1990 e em 1993.

A participação dos três primeiros países é mais equitativa mesmo que a Itália lidere amplamente em 1990, 1992 e 1993. Os preços médios são mais próximos entre Portugal e Itália, a Índia obtém melhores preços que a China. Neste período o maior preço médio de Portugal é em torno de 26,41 US\$, e em cinco destes anos obtém o maior

preço médio. Brasil, China e Índia apresentam preços médios bastante diferenciados o que não permite concluir quem concorre em cada período, mas Itália e Portugal estão mais próximos em preços médios, concorrendo, portanto, neste segmento de mercado.

- **64035115:** *calçado masculino com a parte superior em couro natural, cobrindo o calcanhar, solado em couro e palmilha interior.*

A participação da Itália continua muito importante e divide com Portugal e Espanha o mercado. O Brasil só obteve 0,04% do mercado, em 1994, e, em 1996, (0,17%). A participação da China e Índia é bastante irregular. Brasil, China e Índia apresentam preços médios bastante diferenciados, o que não permite concluir com quem concorrem nesta nomenclatura. Itália e Portugal estão mais próximos em preços médios.

No calçado masculino, especialidade de Franca - SP, o Brasil só tem presença em dois anos. Os preços médios mais próximos dos apresentados pelo Brasil são da Itália e Espanha que concorrem no mesmo segmento. A Índia apresenta preços médios inferiores aos demais países, mas está mais presente que China e Brasil.

- **64035119:** *calçado feminino com a parte superior em couro natural cobrindo o calcanhar, solados em couro e palmilha interior.*

Nesta nomenclatura, o calçado feminino também é majoritariamente fornecido pela Itália. A Espanha está presente, em 1990, 9,44%, aumentando sua participação em 1997. Portugal tem presença menos expressiva que a Espanha. O Brasil, apesar de ser grande exportador de sapato feminino, só está presente no mercado francês de 1991 a 1996 e, mesmo assim, de forma inexpressiva. A maior participação foi de 2,69%, em 1995, caiu para 0,11%, em 1996, e não está no mercado no ano seguinte. A China está no mercado de calçado feminino

francês desde 1992, mas também com pouca presença. O mesmo ocorre com a Índia. Portanto, mesmo na categoria em que o Brasil, sobretudo, o Vale do Sinos é grande produtor, a presença brasileira é inferior à da China e Índia. Nos anos em que Brasil está presente, os preços médios de seus produtos são próximos dos concorrentes.

- **64035191 calçado com a parte superior em couro natural cobrindo o calcanhar, solado em couro e palmilha interior de comprimento menor que 24 cm.**

Nesta última categoria, a Itália é sempre uma grande presença mas sem a mesma predominância das anteriores. A Espanha tem uma participação que oscila entre mais de 10% e menos de 25%. A presença de Portugal é maior que a espanhola. O Brasil teve uma fraca participação nesta nomenclatura, de, no máximo, 0,54% em 1997. A China teve uma maior participação que o Brasil. A Índia, também, está presente, de forma inexpressiva em dois anos.

Há uma grande disparidade dos preços médios dos calçados dos países analisados nesta categoria, mas os italianos apresentam o maior preço e a Espanha e Portugal estão muito próximos.

A partir desses dados, fica difícil concluir qual ou quais são os concorrentes brasileiros no mercado francês em todas estas nomenclaturas. Em definitivo, a análise das importações francesas de calçados, segundo as nomenclaturas aduaneiras, confirma a limitada participação dos produtos brasileiros neste mercado. Nas entrevistas realizadas junto a varejistas da cidade de Grenoble, constatou-se a ausência, na França, da imagem do Brasil neste ramo de atividade. Algumas lojas que distribuíam calçados importados do Brasil não destacam a imagem do produto. A indicação “Made in Brazil” aparece muito raramente, o que corresponde à tendência da grande distribuição de dissimular o lugar de origem dos calçados, desde que não se trate da França ou Itália.

A posição da França no mercado calçadista mundial

A França é o oitavo maior consumidor de calçados do mundo com 314,6 milhões de pares em 1999 e apresenta o segundo maior consumo per capita, com 5,6 pares/ano.

Em 1999, a indústria francesa de calçados tinha 212 empresas⁴, com 23,3 mil empregados, produzindo um total de 114,5 milhões de pares e de 13,2 bilhões de francos (2,1 bilhões de dólares). A exportação foi de 4,1 bilhões de francos, correspondendo a 31,1% da produção e o preço médio recebido pelo produtor foi de 115,19 francos por par de calçado, o equivalente a 18,69 dólares. Quatro regiões - Pays de Loire, Rhone Alpes, Aquitaine e Lorraine concentram mais de 70% da indústria de calçados da França. Esta indústria está em declínio, o que pode ser atribuído à forte concorrência estrangeira, aos elevados custos de mão-de-obra e à concentração da distribuição. O salário mínimo, na França, de 915 euros é muito superior ao de países concorrentes como Portugal (381 euros), Marrocos, (183 euros) e Romênia (60 euros). Segundo o presidente da *Federação Francesa do Calçado*, Bernard Dupont, o trabalhador do setor custa 12,9 euros/hora enquanto que este custo em Portugal é de 4,2 euros, 1,7 euros na Tunísia e 0,4 euro na China.

O delegado geral da *Federação Francesa do Calçado*, Olivier Bouissou, atribui este problema à mundialização e ao custo da mão-de-obra que absorve três quartos do valor adicionado das empresas e responde por um terço do preço de custo. O diretor da *Bata*, em Mosele, estima que o preço de custo de um calçado é três vezes menor na China. Esta pressão dos salários baixos não penaliza somente países como a França. A *Bata*, em 2000, transferiu uma fábrica da Malásia para o Vietnã e para a Indonésia, a fim de beneficiar-se dos menores custos de mão-de-obra.

O fato de a distribuição ser concentrada em seis mil varejistas na França, enquanto que, na Itália, por exemplo, são 60 mil varejistas, também, pressiona os preços. As grandes cadeias especializadas de distribuição e canais como os hipermercados com elevada capacidade de negociação e de suprimento no exterior têm um grande poder de comprimir os preços pagos aos produtores. Além disso, desde 2000, o couro aumentou de 30 a 40% e não pode ser repassado ao preço de venda. Com a pressão para reduzir custos cada vez mais fortes, as grandes empresas, buscam, além de simples instalação e expansão no exterior, outras estratégias como: especialização em nichos de mercados; diversificação da oferta; concentração nas atividades de maior valor agregado, como criação, exploração de marcas e a distribuição.

O mercado francês para o calçado brasileiro: a opinião da FCJT

Drouvot e Rosa (2001) questionaram os importadores sobre o tipo de calçado adquirido, clientela, qualidade de produto, de onde compram os franceses os calçados que importam, o que os clientes (por faixa de poder aquisitivo) procuram no calçado que compram, tamanho das empresas fornecedoras, participação em feiras, barreiras comerciais e aduaneiras encontradas e, o que será mais destacado aqui, qual a sua opinião sobre o calçado brasileiro. Neste sentido, questionam as dificuldades que encontram para importar do Brasil, as características positivas do produto e as marcas brasileiras que conheciam. As observações e as opiniões desses importadores coincidem em diversos pontos.

Segundo Patrick Blanc, o diretor geral da *Federação Francesa dos Importadores e Exportadores de Calçados, Têxteis e Brinquedos* (FCJT), na década de 80, os negócios da França com o Brasil eram de maior expressão. O grupo *Andre*, por exemplo, comprava muito do Brasil que perdeu competitividade em preço para a China e o Vietnã, assim como Índia e Paquistão. O Brasil

tem uma boa oportunidade para inserir-se no mercado europeu e francês, tanto nos segmentos de mercado que competem em preço, como a grande distribuição tipo *Carrefour*, quanto nos segmentos de produtos diferenciados e com marca. Neste caso, sugere fornecer com marca licenciada e para tanto precisa buscar um agente importador.

O entrevistado considera o calçado brasileiro bom, mas pouco competitivo em preço, mesmo depois da desvalorização da moeda brasileira em 1999. Acredita que o Brasil pode fazer mocassins de couro estilo *Sebago* e, ainda, para o *fashion* feminino e masculino tipo inglês clássico. Se o Brasil não buscar estes segmentos, enfrentará a concorrência asiática. No calçado infantil, a concorrência seria com a própria indústria francesa que é muito forte neste segmento. Considera que um bom nicho de mercado para a indústria brasileira é a de calçados de tipo conforto, não apenas no segmento casual, mas também no social e na linha esportiva.

Para divulgar os calçados brasileiros junto ao consumidor, sugere a televisão e as revistas femininas como *Vogue* e *Marie Claire* e, junto aos compradores, as revistas especializadas como *Chausser Magazine*, *L'Essentiel de la Chaussure* e *Hebdo Cuir*.

As principais feiras frequentadas pelos compradores franceses são GDS, *Mode Internationale de la Chaussure* (MIDEC), *Modacalzatura* (Micam), *Riva del Garda* e *Lineapelle*. Lembrou que a FCJT nunca foi convidada para visitar estandes de empresas brasileiras o que deveria ser uma iniciativa dos produtores e expositores brasileiros e que estes convites sejam personalizados.

A opinião dos compradores de calçados da França

Foram entrevistadas sete empresas compradoras de calçados e as entrevistas foram realizadas por Drouvot e Rosa (2001). As entrevistas foram conduzidas segundo um roteiro dirigido para empresas

compradoras e outro para entidades empresariais. Embora os questionários buscassem dados quantitativos para o dimensionamento do mercado e da *market share* da empresa entrevistada, o interesse maior foi o de reunir elementos de natureza qualitativa que possibilitassem avaliar as possibilidades de inserção de empresas brasileiras naquele mercado.

O critério de seleção das empresas foi a sua importância no mercado francês, mas diante das negativas de várias empresas contatadas, bem como as razões apresentadas nestas negativas⁵, foram entrevistadas todas as empresas que a Embaixada Brasileira em Paris logrou agendar, sendo que algumas fugiram do critério de importância no mercado francês. As entrevistas serviram para complementar a pesquisa de dados secundários e para recolher impressões de atores importantes do mercado com o objetivo de avaliar-se as possibilidades de inserção das empresas brasileiras de calçados.

Foram entrevistados: o diretor de produto da *Bata France Distribution*; o Presidente da *Allemand Industries*; a diretora de coleções da *GEP Industries*; o presidente *JB Martin*, varejista; a compradora de calçados femininos da *Printemps*, importadora e varejista; o proprietário de empresa varejista *Mario di Sica* que importa 5 mil pares e o diretor da *Pindieri*, 21ª da França.

Bata distribui em torno de cinco milhões de pares na França, através de 220 pontos de venda. É o sexto maior varejista de calçados na França com 779 milhões de francos em 1999. A *Bata* não costuma comprar das empresas produtoras do grupo no exterior, embora 90% do suprimento seja feito no mercado internacional: Vietnã; Tailândia; Indonésia; Índia e Itália. Os principais fornecedores são grandes empresas que produzem acima de cinco mil pares por dia. O grau de fidelidade é muito alto e costumam trabalhar com um máximo de 20 fornecedores, só com empresas que conhecem bem e todos os produtos são comercializados com a marca *Bata*. Compra diretamente do produtor e através de *trading*

companies. Os pedidos variam de quatro a oito mil pares por referência (modelo e cor).

As feiras mais freqüentadas pela empresa são *Riva del Garda*, GDS, MICAM e MIDECA. *Azaléia* e *Grendene* são as marcas brasileiras *top of mind* e as internacionais são *Nike*, *Adidas* e *Nine West*.

Entre 1989 e 1997, a *Bata* comprou calçados de couro feminino, padrão médio, do Brasil. Deixou de fazê-lo, optando por fornecedores da Ásia e da Indonésia que apresentavam a mesma qualidade. Considera que o Brasil tem um bom calçado, assim como o couro, mas que prioriza o mercado norte-americano em detrimento do europeu.

O entrevistado entende que os brasileiros deveriam se fazer mais presentes no mercado francês. Sugere convidar para feiras, fazer contatos mais freqüentes, especialmente com os grandes compradores, pois estes podem “puxar” as pequenas (subcontratação). A *Bata* mundial não tem política de compra centralizada; cada país é autônomo para comprar. Se houver interesse por parte dos brasileiros, pode enviar um comprador para o Brasil para calçado feminino de couro. No calçado masculino, não há interesse porque o mercado é pequeno e já fazem bons negócios com a Índia. O Brasil tem vantagens frente à Índia, pois, ao contrário desta, é capaz de desenhar e criar.

A *Allemand Industries* produz e importa 2,2 milhões de pares, sendo que 80% das suas filiais estão no exterior. É especializada no calçado infantil e para jovem até 25 anos. Os consumidores da *Allemand* são de baixa e média renda e valorizam nos seus produtos marca, moda e preço, nesta ordem.

Aproximadamente 90% dos produtos comercializados pela *Allemand* são originários do Marrocos, Espanha, Tunísia, Romênia (para os produtores deste país, a *Allemand* fornece componentes) e Ásia (5%). Adquire de suas próprias fábricas no exterior e de terceiros, que em geral são médias empresas.

O pedido é em torno de 500 pares por modelo. O Brasil, segundo o entrevistado, não teria esta flexibilidade. A fidelidade aos clientes é alta e só importam com marcas próprias. A estratégia atual é produzir perto da França (Europa do Sul). Começou há cinco anos a produzir no Leste Europeu (Romênia). A *Allemand* tem projeto futuro de fazer *joint venture* na China ou no Brasil.

O entrevistado entende que, em poucos anos, não haverá mais produção na França, por isto, pretende produzir na Espanha, com trabalho informal, em Alicante. Lembra que a Itália subcontrata a Albânia, Romênia e Ucrânia e somente faz o acabamento ou coloca a marca.

Aponta a feira *Riva del Garda* como a mais importante. Considera que os calçados brasileiros têm estilo, moda. Se trabalhar com o Brasil, será através de *joint ventures* no segmento infantil e jovem esporte. Pretende buscar uma empresa com produtos complementares. Neste sentido, poderá ajudar o parceiro brasileiro na definição de produtos para melhor vender na Europa e disponibilizar rede de distribuição na França. O parceiro brasileiro, por sua vez, deve permitir que a *Allemand* venda no Brasil.

A *GEP Industries* está buscando fornecedores internacionais para produtos *fashion*, posto que não são mais competitivos. A *GEP* opera com calçado feminino e infantil. O calçado cabedal couro representa 50% dos negócios. Importa somente 10% dos calçados. O Vietnã é o principal fornecedor nos calçados de verão e a Índia nos de inverno. Seguem em importância a Espanha e a China (calçados de borracha). Tem *joint venture* com a China e o entrevistado considera que a Índia está começando a fabricar calçados de couro femininos de boa qualidade.

Os pedidos são de 1000 pares na Ásia e de 200 a 300 pares na Espanha. Os principais benefícios que os fornecedores da empresa oferecem são flexibilidade no fornecimento, variedades de modelos e preço e, por isto, o grau de fidelidade é elevado. Geralmente, os calçados são adquiridos com a marca *GEP*.

Frequenta as feiras *Lineapelle* e *Garda*. Também visita feiras na Inglaterra, no Leste Europeu e em Portugal. Considera como marcas *top of mind* a *Freelancer* e a *Camper* e entre as brasileiras a *Azaléia*. Apesar de não conhecer bem os calçados brasileiros, em breve terá contato com uma coleção brasileira, através do seu agente nas Antilhas. Para o entrevistado, uma das razões para não conhecer os produtos brasileiros é a dificuldade em identificar se o calçado é brasileiro, pois "*passam pela Holanda, Inglaterra e outros países...*". A sua impressão é de que se assemelha ao espanhol em qualidade. Recomenda divulgar o produto brasileiro em revistas especializadas como *Chausser Magazine*, *L'Essentiel de la Chaussure* e *Hebdo Cuir*.

A *JB Martin* detém a marca *Kenzo* feminino para o mundo, excetuado o Japão. Importa 340 mil pares/ano, 200 mil pares femininos 100% de couro (cabedal e sola) e 140 mil pares masculinos com cabedal 100% couro e a sola 50%. O consumidor típico é de alta renda e valoriza, no calçado, o *design*, a moda e a marca.

A *JB Martin* importa 100% do que comercializa na França: Portugal, 50%; Itália, 20%; Brasil, 10%; Vietnã, 10% e China, 10%. Parou de importar da Espanha por causa dos preços. As empresas fornecedoras são de tamanho médio, apresentam uma elevada fidelidade, aos fornecedores, e as suas importações são com marca própria. Fazem pedidos em torno de 500 pares por modelo.

A *JB Martin* frequenta a GDS, a *Micam*, a MIDEC e feiras em Londres, Dubai e Hong Kong. Compra calçados femininos do Brasil e deles tem um bom conceito na seguinte ordem de importância: preço e prazo de entrega; conforto e qualidade. Entende, também, que o Brasil precisa se tornar mais conhecido na França.

A *SAPAC - Galeries Printemps* com 17 magazines de vestuário na França, comercializa calçados: 65% femininos; 20% masculinos e 15% infantil. Os calçados de couro representam 90% das importações. Os consumidores dos calçados social e casual

são de nível de renda média e alta. A *Printemps* importa 95% do que comercializa, sendo que os 5% comprados no mercado doméstico são de calçados para o verão. Os principais fornecedores são Espanha e Portugal, os quais concentram 95% das importações. Os pedidos são de 400 pares por modelo. O grau de fidelidade aos fornecedores é médio e as importações são feitas com a marca do produtor.

Freqüenta a MIDEC e conhece pouco o calçado brasileiro, embora compre sandálias de plástico, através de um distribuidor francês. Do pouco que conhece, entende que o saber fazer é bom, mas é fraco em *design*, moda e pouco criativo. As estantes, nas feiras, não despertam atenção.

A *Mario Di Sica* compra 5 mil pares e tem apenas um ponto de venda. Os calçados femininos representam 90% das compras e os masculinos, 10%. Os calçados são 100% couro e a sola 55% couro e 45% PVC. Seus consumidores são de baixa e média renda e valorizam, pela ordem, preço, conforto e *design*.

As importações representam 95% das compras: Espanha; Itália; Portugal e Inglaterra. A Espanha tem a mesma qualidade da Itália, mas os preços são mais competitivos. As empresas fornecedoras são pequenas e médias. O pedido médio é de 200 pares. A fidelidade aos fornecedores é média e as importações são feitas com marcas do produtor e própria.

Freqüenta as feiras MIDEC e Micam. Com relação ao Brasil, teve uma experiência muito ruim e por isto não compra mais: “*a empresa não era séria, pois a amostra não correspondia com a entrega e quis cobrar antes de entregar a mercadoria*”.

A Pindieri produz na França, na Tunísia e no Marrocos. É a 21ª mais importante da França. O calçado comercializado é 90% cabedal couro, sendo 60% com sola de couro. Os produtos comercializados são para consumidores de renda média e alta e em torno de 80% são importados: da Índia; da Itália; do Paquistão; do Marrocos e da Espanha. Em torno de 50% dos fornecedores

são pequenas empresas. Gostaria de conhecer o calçado brasileiro, embora não tenham planos imediatos de comprá-los.

Análise das entrevistas

O Brasil tem uma participação insignificante e decrescente no mercado francês, ao longo dos anos 90, ocupando a modesta vigésima posição no *ranking* mundial de fornecedores da França. Isso é atribuído mais ao desinteresse dos produtores brasileiros pelo mercado que de incapacidade de competir com os demais fornecedores.

A maioria dos entrevistados enfatiza que o calçado brasileiro é pouco conhecido dos compradores europeus e apresentam sugestões para tornarem mais conhecidos: frequentar feiras com estandes atraentes, fazer publicidade em revistas francesas especializadas em calçados e convidar importadores para conhecer as fábricas no Brasil.

No entendimento de um dos entrevistados, as limitações brasileiras podem ser facilmente superadas. O Vietnã, por exemplo, vem contratando *designers* italianos e os chineses são bons copiadores. Estes dois países, originariamente, tinham mais limitações do que o Brasil, mas estão conquistando espaço no mercado francês e europeu em geral.

O calçado brasileiro é desconhecido dos *buyers* franceses e, geralmente associado a Vietnã, Índia e outros países emergentes, cuja qualidade é considerada inferior ao calçado de Portugal e Espanha. Por isto, os pesquisadores Drouvot e Rosa (2001) concluem ser necessário empreender um grande esforço de divulgação e, eventualmente, realizar rodadas de negócio em Paris, precedidas de uma apresentação do setor utilizando muita criatividade. Convidar diretores e associados, *Federação Francesa dos Importadores de Calçados*, empresas selecionadas, imprensa especializada e as empresas entrevistadas

por este estudo e que demonstraram interesse em negociar com o Brasil. Frequentar feiras francesas, notadamente a MIDEC, e as feiras mais frequentadas pelos franceses no exterior (MICAM, GDS, *Riva de Garda*, e *Lineapelle*). Observar as preferências do mercado francês, visitando lojas e grandes magazines, a procedência e preços dos calçados comparando com o seu produto.

Um tipo de parceria que a indústria brasileira pode fazer, na França, é diretamente com varejistas, sendo que muitos são produtores. Poderia ser uma associação de empresas industriais brasileiras com empresas varejistas francesas. O sócio brasileiro participaria dos ativos e dos ganhos relativos à distribuição na França e o sócio francês dos ativos e dos ganhos relativos à produção no Brasil.

Avalia-se que somente o varejo especializado de calçados da França seja responsável por um faturamento anual em torno de seis bilhões de dólares. Cerca de 70% deste valor está concentrado nos 20 maiores varejistas independentes da França liderados por ERAM, ANDRE, BATA e outros.

Considerando apenas os 100 maiores varejistas da França, há empresas com faturamento, em 1999, variando de 108 milhões de francos (17,4 milhões de dólares) a 14 milhões de francos (2,3 milhões de dólares). Neste grupo de empresas, encontram-se as que poderiam ser objeto de uma ação das empresas brasileiras interessadas em investir no exterior com sócios locais. Uma iniciativa deste tipo pode contar com recursos do *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social*, que atualmente está desenvolvendo programa de apoio à criação de multinacionais brasileiras.

A ausência na França de imagem do calçado brasileiro: a questão dos estereótipos nacionais

Apesar das apreciações recolhidas junto aos importadores, fabricantes ou distribuidores franceses sobre a produção brasileira de calçados, é necessário insistir sobre a ausência de uma imagem do calçado brasileiro entre os consumidores. Como medir a imagem deste produto junto aos compradores franceses se esses não sabem que o Brasil é um país produtor?

Esta questão nos conduz a evocar o conceito de "estereótipo nacional" em termos de imagem de "made in", conforme Nagashima (1977). Pesquisas em marketing internacional buscaram caracterizar a imagem de "made in" em diversos países. Assim, numa forma sucinta, no âmbito da indústria podemos indicar que:

A imagem do "made in Germany" é associada à produção de máquinas e de equipamentos a uma oferta de produto de boa tecnologia e de qualidade.

O "made in France" se refere, sobretudo, à fabricação de produtos de moda ou à gastronomia, produtos caros e sofisticados.

O "made in England" concerne, sobretudo, a produtos têxteis para "gentlemen" com uma imagem essencialmente masculina e conservadora.

Em comparação, o "made in Brasil" não se vincula a referências industriais. A música, o carnaval, o futebol, o mar, a praia, domina sobre o que os indivíduos evocam sobre este país. Outro componente que se acrescenta concerne à forte desigualdade social de seu povo.

No aspecto teórico, o estereótipo nacional é fundado sobre dois componentes: a dimensão cognitiva, isto é, quais os atributos aos quais os indivíduos se referem para caracterizar a imagem de um país, e a dimensão avaliativa, isto é, a avaliação de cada atributo sobre uma escala qualitativa. Por exemplo, entre muito desfavorável muito favorável se encontra, em particular, esta abordagem no modelo de Fishbein (1967) que se exprime na fórmula seguinte:

$$A_p = \sum_{i=n} b_i * a_i$$

A_p : atitude em relação a um produto, ou um país

a_i : atributo característico deste produto ou deste país

b_i : avaliação deste atributo

n : número de atributos tomados em consideração em um dado país.

Em um dado país, se o conteúdo dessa atitude baseada sobre um conjunto de crenças é largamente partilhado pela população, podemos falar de estereotipo nacional.

É incontestável que o "made in Italy" se beneficia de uma excelente conotação no âmbito de produtos de moda e que esta imagem favorável é uma vantagem maior para o produto de calçados deste país. Assim, mesmo que de qualidade semelhante, esta vantagem comparativa permite, aos italianos, vender seus produtos mais caro que os concorrentes brasileiros neste setor de atividade.

Os brasileiros estão, evidentemente, conscientes deste "handicap". Para evitar o risco, ao invés de construir uma imagem do calçado brasileiro, preferem dissimular a origem nacional de sua produção e utilizar marcas que lembrem marcas italianas ou francesas, a fim de fazer crer que seu produto provém da Europa.

Isso parece um erro a médio e a longo prazo. O Brasil deve, sobretudo, valorizar suas vantagens através de uma política intensa de comunicação internacional. A APEX (*Agência de Promoção das Exportações*) do Brasil está engajada nesta via difícil, mas indispensável para o futuro da indústria brasileira.

A loja *Printemps* de Paris indicou que o Brasil tinha uma vantagem particular para artigos de moda (vestuário e sandálias)

ligados à praia. Esta vantagem é, precisamente, ligada ao fato de que é percebida uma relação entre a criatividade das empresas brasileiras produtoras de artigos de verão e o estereotipo do Brasil que é fundado sobre a noção de praia, sol e esporte.

As ações destinadas a desenvolver a imagem de um Brasil que apresenta um nível de tecnologia industrial apreciável devem se fundar sobre esforços de comunicação levando em conta critérios objetivos. É a qualidade do calçado brasileiro que reforçará, favoravelmente, em nível internacional, a notoriedade de seu produto.

Em um outro setor de atividade, na Europa, a grande maioria dos passageiros dos aviões EMBRAER desconhecem a origem nacional destes aparelhos. EMBRAER, que é o quarto produtor mundial na indústria aeronáutica, poderá ser um exemplo de um excelente vetor de comunicação para modificar a imagem de "made in Brazil" .

Se convém capitalizar sobre as vantagens do país para fazer evoluir a imagem nacional, não se deve, no entanto, negligenciar estratégias financeiras de alianças ou de aquisições, permitindo implantar-se no mundo beneficiando-se da imagem do país hospedeiro. Por exemplo, para beneficiar-se da imagem francesa, japoneses compraram vinhedos de grande reputação na região de Bordeaux (França), uma sociedade financeira de Hong Kong comprou a fábrica para desfrutar da fama da marca *Dupont* francesa (isqueiros de luxo e outros acessórios).

Nesta perspectiva, por que as empresas brasileiras de calçados não poderiam adquirir ou se associar a marcas francesas beneficiando-se de sua notoriedade? Esta estratégia pela aquisição de marca e pelo controle da rede de distribuição permitiria desenvolver vendas no exterior e mesmo no Brasil, apoiando-se sobre a imagem francesa de produtos de luxo. A perda de competitividade das empresas francesas do setor de calçados representa oportunidade para alguns grandes grupos brasileiros. Para

isso, é necessário que estes disponham de suficiente capacidade financeira para que as empresas brasileiras não sejam mais fortemente prejudicadas na elaboração de sua estratégia internacional. É necessário que o governo brasileiro continue a dar prioridade às questões financeiras e monetárias do país, a diminuição do "risco Brasil", permitindo finalmente uma baixa das taxas de juros e uma revalorização do Real, favorável ao investimento estrangeiro e condição de sobrevivência das empresas nacionais no contexto da mundialização.

Considerações Finais

Segundo Schmitz e Knorringa (2000), o calçado brasileiro se assemelha ao italiano exceto em inovação/*design*. Além disso, mostra-se superior em termos de qualidade do produto, rapidez de resposta, pontualidade na entrega e flexibilidade em copiar com mudanças. Espanha e Portugal não fizeram parte da sua análise comparativa, no entanto, alguns compradores franceses comparam o calçado brasileiro ao espanhol e português.

A deficiência apontada por Schmitz e Knorringa, em relação ao produto brasileiro, está no preço. Neste caso, Índia e China estariam em vantagem em relação ao Brasil.

A Índia apresentaria como vantagem em relação à China a sua capacidade de copiar em pequenos pedidos e os autores atribuem esta vantagem ao fato de que a maior parte das suas empresas são de pequeno porte. A desvantagem da Índia estaria na baixa qualidade do produto e na infra-estrutura deficiente.

A vantagem apresentada pela China seria um calçado barato, com uma boa relação qualidade/preço, grande capacidade para copiar/produzir em massa e pontualidade na entrega.

Comparado aos produtores chineses e indianos, o produto brasileiro situa-se em

uma faixa de consumo superior: compradores de calçados de média qualidade para um comprador mais exigente e de melhor poder aquisitivo.

O produtor chinês foi o que mais fez progressos em termos de melhora de qualidade e confiabilidade de prazos de entrega. Por outro lado, os italianos não admitem receber orientação dos compradores, pois estão na frente dos demais.

Na comparação frente ao mercado francês, os italianos são competitivos em todas as nomenclaturas de calçados com alguma parte em couro, apesar dos portugueses estarem próximos e conquistando espaço de mercado.

Segundo a opinião dos entrevistados franceses, o calçado brasileiro pode atender a um mercado para "classe média", que não demanda *design* inovador, mas que precisa de volume de produção, de marca e de qualidade e que pode ser vendido a um preço médio.

Ainda em relação ao Brasil, os compradores temem as taxas de câmbio e a dificuldade dos produtores em acompanhar as tendências da moda.

Muitos comparam a qualidade de nosso calçado, sobretudo em couro, ao espanhol e ao português e louvam a pontualidade e qualidade do produto. Os custos salariais superiores ao de alguns países asiáticos aparecem como um fator quase determinante para a nossa baixa competitividade no mercado europeu.

As entrevistas com os compradores franceses, mesmo não tendo sido com os seus maiores representantes, mostra-nos que há espaço para o produto brasileiro. Ocupar este espaço vai depender muito mais de uma política agressiva por parte dos produtores brasileiros, em termos de divulgar seus produtos, do que da vontade dos compradores que precisam ser seduzidos/convencidos pelos nossos produtos.

Para isso investimentos em divulgação, participação em feiras internacionais com estandes atrativos precisam ser feitos. Deve-se destacar que a fidelidade entre comprador e fornecedor é fator quase determinante no estabelecimento de parcerias entre os mesmos.

Há importadores que esperam a fidelidade e a confiabilidade dos fornecedores e, no momento em que isto se estabelece, as parcerias são longas, duradouras mesmo. Empresários brasileiros, entrevistados por Piccinini (1995) e que exportavam, destacavam isso para se manterem no mercado exportador. É um trabalho longo e que exige uma atitude muito honesta de ambas as partes na negociação, produção, prazos e pagamentos.

Assim, os brasileiros devem aceitar o desafio de conquistar uma parte importante do mercado francês. Isso vai depender, principalmente, de importantes ações coletivas de promoção da imagem do Brasil junto a esses compradores, através de uma presença atuante em feiras internacionais (com estandes atraentes), revistas especializadas, promoção de visitas dos compradores ao nosso país e de estratégias comerciais agressivas em que o elemento preço tenha capacidade competitiva junto aos principais compradores europeus e, sobretudo, franceses, que conforme foi destacado, representa um mercado promissor para os calçados brasileiros. Ou, ainda, associar-se a marcas francesas aproveitando da sua imagem para introduzir um “made in Brazil” ainda muito desconhecido do consumidor francês. O questionamento é: pela constatação de que custo salarial faz o produtor deslocar sua produção para regiões em que estes custos são inferiores, até onde esta política vai precarizar as relações de trabalho e comprometer a qualidade do produto oferecido?

Referências

- ABICALÇADOS. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Resenha Estatística** 2000/2002.
- _____. **Resenha Estatística**, 2001.
- ALPERT, M.I. **Identification of determinant attributes: a comparison of methods**, Journal of marketing Research vol 8, mai 1971, p 184- 191
- AMÉRICA CONSULTORIA E PROJETOS INTERNACIONAIS. **O mercado de calçados na Alemanha**. 2001. Pesquisa realizada para a ABICALÇADOS.
- AMÉRICA CONSULTORIA E PROJETOS INTERNACIONAIS. **O mercado de calçados no Reino Unido**. 2001. Pesquisa realizada para a ABICALÇADOS
- COSTA, A. B. da, FLIGENSPAN, F.B. **Avaliação do movimento de realocação industrial de empresas de calçados do Vale do Sinos**. Porto Alegre: SEBRAE. 1997. (Mimeog.)
- DROUVOT, H., PICCININI, V. **Competitividade do Calçado Brasileiro no Mercado Francês**. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, Associação Nacional de Programas de Pós Graduação em Administração — Vol. 1, n. 1-10, Rio de Janeiro, 1995.
- DROUVOT, Hubert e ROSA, Florence Castiel da. **L'industrie et le marché français de la chaussure**. Texto elaborado para América Consultoria e Projetos Internacionais, agosto de 2001.
- FEDERATION FRANÇAISE DE LA CHAUSSURE. **Rapport Statistique** 1999.
- FOOTWEAR TECHNOLOGY CENTRE, SATRA. **World Footwear Markets** 2000.
- _____. **World Footwear Markets** 2001.
- FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo (ORG). **O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade**. Porto Alegre: Ortiz. 1995.
- FISHBEIN, M. **A behavior theory approach to the relations between beliefs about and object and attitude toward the object** In: Readings in attitude theory and measurement, N.Y, John Wilzey and Sons, 1967.
- INDISEC 1993. **Perfil da indústria coureiro calçadista de Minas Gerais**. Belo Horizonte. out/1991, 15 p.
- MANGIONE, Peter. **As expectativas futuras do maior mercado de calçados do planeta**. III Seminário Nacional da Indústria de Calçados: A Indústria de Calçados no ano 2000. Abicalçados. Gramado/RS. (18 e 29 de outubro)1994.
- MOSCONI, Giuliano. **Um mundo de calçados: as idéias e os instrumentos para o sucesso**.
- ABICALÇADOS.

ORSATTO, Renato João. **Imperativos organizacionais e modos de racionalidade: um estudo sobre as estruturas das organizações industriais do município de Novo Hamburgo-RS.** Dissertação de Mestrado em Administração-UFSC. Florianópolis, UFSC. 1994, 202p.

PICCININI, V. C. **O Trabalho Flexível na Indústria Calçadista.** II Congresso Latinoamericano de Sociologia do Trabalho. Águas de Lindóia-SP, 1996.

PICCININI, V., DROUVOT, H., ALMEIDA, F. ROSA, AMARAL, T. **A posição dos calçados brasileiros de couro no mercado francês.** Anais do Seminário de Pesquisa sobre Distritos Industriais. Colóquio Franco Brasileiro. Inauguração do Instituto Franco – Brasileiro de administração de Empresas – IFBA. Grenoble, França 29 e 30 de março, 2001

REDRADO, Martin. **Exportar para crescer,** Planeta, 2003 Buenos Aires.

ROSA, Florence Castiel da e SCHAFER, Sandra Schmid. **Operando no mercado internacional: a importância do marketing.** América Consultoria e Projetos Internacionais. Série Calçados Via Exportação, vol.2. ABICALÇADOS/APEX.

SCHMITZ, H., KNORRINGA, P. **Learning from global buyers,** IDS working paper 100, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex.

UNE M., PROCHNIK.V. **Desafios para a nova cadeia de calçados nordestina (Cap.4).** In Haguenaer L., Identificação de cadeias produtivas e oportunidades de investimento no Nordeste — Fortaleza: Banco do Nordeste, 2000. 394 p.

Notas

¹ Em 1991 na Alemanha o salário do setor era de 1.000 US\$, na Espanha de 600 US\$, Portugal 400 US\$, no Brasil era de 130 US\$ e na China 100 US\$. O salário mais baixo era o Indonésio com 60 US\$. O custo de mão-de-obra no Sul é em torno de 2 salários mínimos e meio, no Nordeste é de 1 salário mínimo sem contar que nas cooperativas de trabalho, estes valores são ainda menores. Mas, segundo a Abicalçados, o salário médio brasileiro no setor, em geral, vem aumentando, em reais, de 299,00 em 2000 para 346,00 em 2001. (Resenha Estatística Abicalçados 2002, base Mtb/CAGED).

²Dados das importações francesas de calçados em couro (seis (6) nomenclaturas) da Aduana Francesa entre 1990 a 1999. Foram selecionadas as rubricas (calçados que fossem constituídos no todo, ou em parte, em couro e em que o Brasil tivesse alguma participação):

64032000 sandálias com tiras envolvendo o calcanhar e o dedo polegar do pé, solado exterior em couro natural, parte superior constituída por tiras.

64035111 calçados com a parte superior em couro natural cobrindo o calcanhar, solado em couro e palmilha interior de comprimento inferior a 24 cm ou de 24 cm ou mais.

64035115 calçados masculinos com a parte superior em couro natural cobrindo o calcanhar, solados em couro e palmilha interior.

64035119 calçados femininos com a parte superior em couro natural cobrindo o calcanhar, solados em couro e palmilha interior.

64035191 calçados com a parte superior em couro natural cobrindo o calcanhar, solados em couro e palmilha interior de comprimento inferior a 24 cm.

Foram levantados, ao longo destes anos: volume de produção por nomenclatura, preço médio (em francos franceses transformados em dólares americanos de dezembro de cada ano analisado).

Os dados foram lançados na Planilha do Excel e calculados por Silvia Rosa e Tais Amaral a quem agradecemos o trabalho realizado:

- a participação percentual (%) de cada país analisado (Itália, Espanha, Portugal, China, Índia e Brasil) nas importações francesas de calçados em couro por nomenclatura e por ano; este percentual é entre os seis (6) países, ignorando-se a participação de outros, pois são os mais representativos das importações francesas de calçados, sobretudo, Itália, Espanha e Portugal.
- Foram escolhidas cinco (5) nomenclaturas, pois são as que representam os tipos de calçados com alguma parte em couro importados pela França e em que o Brasil tem participação.

Os resultados de algumas tabelas são incoerentes devido, provavelmente, a registros aduaneiros incorretos. Assim, em algumas comparações, de preço médio, sobretudo, alguns resultados serão ignorados, pois não há possibilidade de obter dados mais fidedignos uma vez que estes são os oficiais.

³ Valor do preço médio é de 73,71US\$ devido, talvez, a falha de registro e não será considerado por ser um valor exagerado.

⁴ Empresas com 10 empregados e mais.

⁵ As empresas que se recusaram a ser entrevistadas foram ERAM e Cendry sob a alegação que não interessa importar do Brasil. André e GARANT só estariam disponíveis quando os pesquisadores já não estariam na França. Chaussures Manfield que já tentou adquirir calçados do Brasil e desistiu porque a empresa brasileira quis cobrar as amostras, solicitou o questionário mas não o devolveu. Vetements-Euro Shoes Chaussures por não ter interesse no Brasil e sua prioridade atual ser a China e Taiwan. BALLY, o responsável na França, alegou que a entrevista deveria ser realizada com o diretor da sede na Suíça. SPAM- Galeries Lafayette porque só adquirem calçados na Europa.