

# A INDÚSTRIA CALÇADISTA FRANCESA DIANTE DO SEU DECLÍNIO

---

Hubert DROUVOT

Ecole Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France de Grenoble  
Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, IFBAE  
hubert.drouvot@esa.upmf-grenoble.fr

Alfredo José MACHADO NETO

Centro Universitário de Franca (Uni-FACEF)  
Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, IFBAE  
alfredo@facef.br

## Resumo

Este artigo apresenta a evolução do mercado calçadista francês segundo um conjunto de indicadores: produção, consumo, balança comercial e principais parceiros comerciais.

A indústria francesa é confrontada a dificuldades crescentes em razão dos elevados custos de mão-de-obra do país e à forte concorrência estrangeira, principalmente a de origem asiática.

As respostas estratégicas das empresas francesas a estes desafios são diversas, mas, principalmente, a especialização em nichos, o enfoque em uma lógica de criação e de marketing por meio de um posicionamento superior (*haut de gamme*), o investimento em circuitos de distribuição na França e no exterior, e a diversificação da oferta, por meio da associação da venda de calçados à de artigos de confecção e de bolsas.

**Palavras-chave:** Estratégia – Calçados – Indicadores.

## Résumé

C'est article présente l'évolution du marché français de la chaussure, à partir d'un ensemble d'indicateurs, tels que la production, la consommation, la balance commerciale et les principaux pays d'importation. La place du Brésil dans les importations françaises de chaussure reste très marginale.

L'industrie française de la chaussure est confrontée à des difficultés croissantes, compte tenu des coûts trop élevés de la main d'œuvre locale, et de la forte concurrence internationale principalement d'origine asiatique.

Les réponses stratégiques des entreprises françaises à ces défis sont diverses: spécialisation sur des niches de marché, concentration sur les activités de création et de marketing en délocalisant la production, positionnement sur les produits haut de gamme, investissement dans les circuits de distribution avec une offre plus diversifiée qui associent les chaussures à des articles de confection et d'accessoires en cuir.

**Mots-clés:** Stratégique – Chaussures – Indicateurs.

## 1 Produção e demanda de calçados na França

A produção de calçados na França (Balanço Econômico 2003) se reduziu de 182 milhões de pares em 1987 para 75 milhões de pares em 2002 (com uma retração de 13% em relação a 2001). Esta forte queda é explicada, sobretudo, pelo crescimento das importações uma vez que o consumo doméstico apresentou crescimento, embora pequeno, ao longo da última década. Assim, a demanda de calçados na França aumentou, em valor, de 7,2 bilhões de Euros em 1991 para 8 bilhões de Euros em 2002 (com um aumento de 0,2% em relação a 2001).

Segundo dados da Abicalçados, levantamento efetuado em 1999, mostrava que a França era o oitavo maior consumidor de calçados do mundo, com 314,6 milhões de pares consumidos naquele ano, detendo a marca de segundo país em consumo per capita de calçados, com 5,6 pares ao ano, perdendo apenas para os EUA (6,2 pares por consumidor/ano – ABICALÇADOS 2001).

Para o ano de 2002, o consumo de calçados na França foi estimado em 317 milhões de pares, sendo que cada francês compraria, em média seis pares por ano, com um gasto anual de 122 Euros.

Na França, a produção de calçados é realizada, principalmente, pelas pequenas e médias empresas, às vezes reagrupadas em grupos industriais (Pindière) e situadas em sua maioria nas zonas rurais ou semi-rurais: região de Cholet na Vendée, de Romans no Drôme ...

Em 2002, existia no país um número total de 175 empresas (eram 212 em 2000), sendo que 118 delas apresenta um quadro funcional inferior a 50 trabalhadores. O valor total de vendas desse setor de atividade foi de 1,63 bilhões de Euros em 2002, com uma redução de 6% em relação ao ano de 2001. Somente a título de comparação, saliente-se que a Itália tem uma indústria calçadista ainda mais dispersa, com mais de 5 mil empresas no setor.

Com uma produção de 50 milhões de pares, os calçados em couro representaram cerca de 50% do total de pares produzidos na França no ano de 2002.

## 2 Balança comercial, origem das importações e destino das exportações (VERSI 2002)

Com relação à Balança Comercial, no ano de 2002 as importações aumentaram cerca de 4% em volume e em torno de 9% em valor, em comparação com o ano anterior. Foram importados 290 milhões de pares durante aquele ano, no valor de 3,3 bilhões de Euros, a um preço médio de 11,40 Euros por par. No ano de 1999, haviam sido importados 253 milhões de pares (crescimento de mais de 14% no período).

No mesmo ano de 2002, as exportações francesas de calçados somaram mais de 48 milhões de pares, com um faturamento de 988 milhões de Euros, e um preço médio de 20,60 Euros o par. Estes números mostram uma redução de 3% em volume e uma elevação de 7% em valor, em comparação com o ano anterior.

A balança comercial continua a se degradar, sendo que o déficit comercial atingiu o valor de 2,3 bilhões de Euros no ano 2002. De cada cinco pares de calçados comprados na França, quatro são de origem estrangeira.

### 2.1 Importações

Em 2002, para o setor de calçados e artigos em couro, a União Européia representou mais de um terço do volume importado pela França com 96 milhões de pares e mais da metade em valor com 1,5 bilhões de Euros, com um preço médio de 15,60 Euros o par.. O Sudeste Asiático exportou para a França 159 milhões de pares por um valor de 1,06 bilhões de Euros, com um preço médio de 6,70 Euros o par. O restante das importações provém essencialmente do Leste Europeu (Romênia) e do Maghreb (Marrocos, Tunísia).

A Figura 1 mostra os países de origem das importações francesas de calçados de couro.

Em nível de país, a Itália é, em valor, de longe o principal país fornecedor. Ela exporta para a França 787 milhões de Euros à frente da China com 470 milhões de Euros. Após esses dois países, encontram-se Vietnã, Portugal e Espanha.

Os países que conhecem um forte crescimento de suas vendas na França são o Vietnã e a China.

A Figura 1 mostra, ainda, a fraca participação e a regressão do Brasil nas importações francesas de calçados em couro. Estas provêm sobretudo do sul da Europa (Itália, Portugal e Espanha) e cada vez mais da Ásia (DROUVOT e PICCININI

1995; ABICALÇADOS 2001).

Com 105 milhões de pares, as importações de sapatos em couro representam um terço das importações em volume e dois terços em valor.

No total, todas categorias confundidas, um terço dos calçados comprados na França provêm da China e do Vietnã e a participação do Brasil foi de somente 0,46% em 2002 (FORESTIER, 2001).

**Figura 1** - origem das importações de calçados em couro

1997		1999		2002	
1. Itália	33,1%	1. Itália	28,5%	1. Itália	23,8%
2. Portugal	15,5%	2. Portugal	14,3%	2. Portugal	14,7%
3. Espanha	13,7%	3. Estados Unidos	12,9%	3. Espanha	11,5%
4. China	5,5%	4. China	7,5%	4. Vietnã	11,2%
5. Indonésia	4,1%	5. Vietnã	6,5%	5. China	7,1%
6. Vietnã	3,1%	6. Indonésia	4,9%	6. Marrocos	5%
18. Brasil	0,91%	20. Brasil	0,54%	23. Brasil	0,3%

Fonte: Direction générale des douanes

## 2.2 Exportações

As exportações francesas se mantêm importantes. Em volume, quase a metade da produção francesa é destinada ao exterior. Em 2002, os países europeus respondem por 72% do valor total das exportações francesas. Os principais clientes são a Bélgica, Alemanha, Reino Unido, Itália e Espanha. Fora da União Européia, três mercados se distinguem: os Estados Unidos, que são o terceiro cliente da França nessa atividade e a Suíça e o Japão que dividem o sétimo lugar. Nas exportações francesas de calçados, os calçados em couro representam 42% do total do volume e 68% do valor.

## 3 Causas do declínio da indústria calçadista francesa

Esta análise das dificuldades das empresas francesas da indústria de calçados, está baseada, ao mesmo tempo, numa enquete realizada por meio de

entrevistas (CASTEL e DROUVOT 2002) com sociedades situadas na região parisiense e na região do país de Loire (região de Cholet) e numa pesquisa documental com artigos da imprensa.

### 3.1 Forte concorrência estrangeira

Em 13 anos, o número de empregados diminuiu de 40 mil para 17,5 mil, em 2002. A região de Cholet (região do Pays de Loire), que fabrica quase a metade da produção nacional, teve uma diminuição de 40% no número de empresas desde 1979, assim como a supressão de 10 mil empregos, sendo 4 mil de 1996 a 2001. Essa região possui alguns grupos importantes como Eram e Pindièrre.

Como salientado anteriormente, as importações tomam progressivamente uma parte maior na satisfação de uma demanda nacional que apresenta baixo crescimento. A Ásia é o continente que mais se beneficia da regressão da produção francesa.

### 3.2 Custos elevados da mão-de-obra francesa

Para Oliver Bouissou, presidente da Federação Francesa de Calçados, “a indústria francesa é vítima da globalização da produção e do custo da mão-de-obra na França”.

Enquanto o salário mínimo na França é superior a 900 Euros, o salário mensal em Portugal é de 380 Euros, 180 Euros no Marrocos e 60 Euros na Romênia. De acordo com Bernard Dupont, “a França não é mais competitiva, pois o custo salarial horário, impostos incluídos, é de 14 Euros contra 4,2 Euros em Portugal, 1,6 Euros na Tunísia e 0,4 Euros na China”.

Para ele, no momento em que o preço de mercado é estabelecido a 30 Euros, torna-se impraticável para as empresas francesas manterem-se competitivas. Estima-se que os custos de mão-de-obra absorvem três quartos do valor agregado das empresas e representam um terço no preço de fábrica. O diretor da fábrica de Bata em Moselle estima que o custo de fabricação de um calçado é três vezes mais baixo na China que na França.

Essa pressão de baixa de salários não penaliza somente os países como a França. A empresa Bata decidiu fechar uma fábrica de cinquenta anos na Malásia para deslocar a produção para o Vietnã e para a Indonésia com o objetivo de se beneficiar dos custos de mão-de-obra mais atrativos.

A China, particularmente, se tornou um concorrente notável. Segundo a *Gazeta Mercantil*, a participação das vendas de calçados chineses no total das importações dos Estados Unidos passou de 16% em 1990 a 65% em 2000, enquanto no mesmo período a participação do Brasil neste mercado diminuiu de 11% para 8%.

### 3.3 O papel da distribuição

Se na Itália enumeram-se ainda 60 mil varejistas independentes na indústria calçadista, não existem, na França, mais do que 6 mil varejistas. Na França, o peso dos grandes varejistas especializados e a venda de calçados nos

hipermercados são um fator de redução dos preços e das margens para os fabricantes. O forte poder de negociação destes canais de distribuição e sua capacidade de obter fornecedores estrangeiros aumentam as dificuldades das indústrias nacionais.

A esta pressão sobre o preço exercido por estes canais de distribuição, soma-se, a partir do ano de 2000, uma alta sensível no preço do couro (de 30% a 40%) que não foi possível repassar integralmente ao preço de venda.

### 3.4 Estrutura da distribuição

O calçado é vendido na França por intermédio de vários circuitos de distribuição: varejistas independentes, redes de lojas especializadas, grandes lojas de artigos esportivos, hipermercados e supermercados e outros circuitos.

### 3.5 Varejistas independentes

Em razão da concorrência de outras formas de venda, a participação das vendas dos varejistas independentes, que era de 36% em 1996, diminuiu para 21% em 2002, e o número de pontos de venda diminuiu de 8 mil em 1995 para 6 mil em 1999. Trata-se de um comércio de proximidade, situado no centro das cidades, e que oferece uma gama de marcas diversas, com, eventualmente algumas marcas de grande notoriedade como Aigle, Timberland, Elisabeth Stuart ...

### 3.6 Redes de lojas especializadas

Com cerca de 38% das vendas em 2002, esta forma de distribuição tem em torno de 3,5 mil pontos de venda englobando dois tipos de lojas: as lojas dos grandes fabricantes e as grandes lojas especializadas. No primeiro grupo, dos grandes fabricantes, encontram-se as lojas André, Bata, Eram, Beryl, Bally, Minelli, Arno, Orcade. As lojas Myrys acabam de falir. Esta categoria totalizou 14,4% das vendas de calçados na França em 2002. As grandes lojas especializadas, situadas

sobretudo na periferia das cidades e nos centros comerciais, são de criação mais recente, datando de 1985, e propondo artigos de grande difusão. Entre elas contam-se as do grupo André (La Halle aux chaussures, André, Minelli, Orcade, Mégal 1), do grupo Bata (Bata), as do grupo Eram (Eram, Arno, Heyraud, Gemo). Algumas dessas lojas igualmente propõem artigos de vestuário (Mégál 1 e Gemo, por exemplo).

### 3.7 Grandes lojas de artigos esportivos

São lojas que têm como foco principal a venda de artigos esportivos e que têm aumentado, significativamente, a sua participação na distribuição de calçados. Elas representaram 15% das vendas, em 1997, e 20% das vendas, em 2002, através de redes como a Décathlon, a Go Sport e a Intersport.

### 3.8 Hipermercados e supermercados

Este canal de distribuição tem apresentado uma redução na sua participação no mercado, representando, no ano de 2002, menos de 10% das vendas totais, em comparação com 15% das vendas, no ano de 1999. Essa retração se deve ao crescimento das redes de lojas especializadas, que bloqueiam o seu progresso nesse setor de atividade. São vendidos, sobretudo, calçados esportivos, pantufas e botas de chuva e neve. Este grande canal de distribuição se abastece, principalmente, por meio de importações. A indicação da origem dos produtos tem tendência a desaparecer.

### 3.9 Outros circuitos

São canais alternativos de distribuição, que representam 7% do montante das vendas de calçados na França, e incluem vendas em feiras e por correspondência (4% em 2002). A comercialização é feita, frequentemente, diretamente pelo fabricante para os grandes clientes, em contato direto, e, em caso contrário, por intermédio de distribuidores. O papel dos atacadistas se limita a 10% do total de vendas,

sendo este meio de distribuição muito pouco utilizado para os calçados em couro. Um dos meios privilegiados de comercialização é a participação em exposições de calçados, especificamente na França, no Le Salon du Midec.

## 4 Dificuldades das empresas calçadistas francesas

Em junho de 2001, no momento dessa pesquisa, a sociedade canadense **Bata**, que tem 60 mil empregados no mundo, 150 milhões de pares feitos por ano, anunciou o fechamento da fábrica de Bata Hellocourt situada na região de Moselle (em 2000, 870 empregados e faturamento de 23 milhões de Euros). Embora um plano de reestruturação em 1996 tenha suprido 295 empregados, essa empresa registrou 15 milhões de Euros de perdas acumuladas durante os últimos três anos. Com uma capacidade produtiva de 1,5 milhões de pares por ano, somente 600 mil pares foram fabricados anualmente, sendo uma parte terceirizada por marcas francesas reputadas, como a Mephisto e a Jourdan. Essa unidade de produção era a principal fábrica da Bata na Europa (AMBROSI 2001).

Em novembro de 2001, o grupo Hello comprou a Bata e absorveu apenas 268 dos 850 empregados. Também adquiriu a Hocky e absorveu apenas 60 dos 400 empregados. Antiga fabricante da Adidas, esta sociedade do Baixo Reno é desde então especializada na produção de calçados *top* de linha para mulheres (preço de 90 a 130 Euros). O grupo dispõe de mil pontos de venda na França e na Alemanha, sua produção é de 100 mil pares por ano e tem um faturamento de 3 milhões de Euros. Na sua totalidade, o grupo Hello S.A. tem um faturamento de 15 milhões de Euros.

Com dificuldades de Caixa estimadas em 2 milhões de Euros, a empresa Hello entrou em concordata em junho de 2004. Ela foi penalizada pela denúncia de seu contrato com a Mephisto e por não respeitar os compromissos assumidos pela Bata France (PELLET 2004).

Na região de Angers, a empresa **Sacair-i** faliu em maio de 2002, demitindo 207 empregados. Ela já tinha sido comprada pelos calçadistas italianos Gallo e Marcello, e apesar de um investimento de 4 milhões de Euros, as vendas caíram em 34% em 2001. De fato, somente interessam aos calçadistas italianos as marcas Elisabeth Stuart e Canyon, e a produção será transferida para outro país.

Na região de Cholet, o maior centro de produção de calçados na França, 2 mil empregos foram suprimidos nos últimos dois anos. As falências se multiplicam (La Fourmi, Inova, ...) e os planos de reestruturação provocam demissões importantes (Polygone, GEP, Allemand Industrie).

A empresa KCP Myrys fechou sua unidade de produção de Limoux, em abril de 2000, com 182 empregados e decidiu revender as 65 lojas Myrys que empregavam 147 pessoas. A marca Myrys era contudo uma das marcas mais notórias na França.

A Eram diminui sensivelmente sua produção na Europa em favor da África do Norte e da Ásia. O grupo Pindièrre comprou uma unidade de produção no Marrocos.

A Pindièrre S.A. foi adquirida pelo industrial Jean Louis Chupin, associado à J. P. Chaussures, uma indústria de calçados femininos situada perto da região de Cholet, que não conservou mais do que 105 funcionários, dos 431 que possuía. O comprador é especializado em negócios com a Ásia. Um fornecedor tunisiense, Selim Belkhodja, faz parte, também, do capital da sociedade. A capacidade de produção é de 100 mil pares por ano e, segundo um dirigente da empresa, “esta aquisição permite conservar o conhecimento industrial para as coleções, os protótipos e as pequenas séries”. Três quartos da produção foi deslocada para Maghreb (África do Norte, Tunísia), para Índia e para o Extremo Oriente. A Pindièrre possui uma forte penetração no comércio varejista, com 1400 clientes, através das marcas: Carline, Sweet, Pierre Chupin e Karston.

O Grupo Pindièrre mantém uma filial na França, a empresa Samson, que emprega 200 pessoas na região de Cholet. Em sua totalidade, o grupo possuía 940 funcionários, há um ano, e empregava o dobro desse número, há 10 anos (LA TRIBUNE 2001).

No entanto, apesar deste contexto moroso, algumas empresas continuam prosperando na França e se desenvolvendo no exterior e queremos agora indicar, a partir de um estudo da imprensa econômica (Les Echos, essencialmente), as estratégias utilizadas por elas, para sobreviver neste ambiente extremamente competitivo.

## **5 Respostas estratégicas das empresas francesas**

Para Olivier Buisson, presidente da Federação Francesa de Calçados, “os industriais franceses compreenderam que eles não poderiam disputar em termos de preço. Sua sobrevivência viria da especialização e da criação”.

### **5.1 Especialização**

A forte concorrência de produtos importados favorece as empresas de negócios, o faturamento do comércio de atacado aumentou 7% em 2000 e 40% durante a última década.

Os fabricantes franceses para não desaparecerem tiveram que se deslocar ou se especializar para nichos em crescimento. Em razão dos custos de mão-de-obra e da importância, na França, dos encargos sociais, a tendência é aproveitar a boa imagem do *Made in France* nos artigos de moda para se concentrar nos produtos *top* de linha e para acentuar a presença no exterior (LECOEUR 2002).

Em novembro de 2001, Bally cedeu 12 de suas 20 lojas na França e se posicionou no conceito de marca de luxo.

Verifica-se então uma especialização nos produtos *top* de linha de Charles Jourdan e Stéphane Kélian, no calçado de segurança da Jallatte e no calçado técnico para a elite da polícia e do exército da Hardrige.

Os posicionamentos *top* de linha acompanham, freqüentemente, as medidas de reestruturação, baseadas na redução do número de empregados e de pontos de venda.

No final de 2002, **Charles Jourdan** reduziu em um terço o número de empregados (de 1000 para 700) e fechou a filial e seis lojas nos Estados Unidos. Em 2003, a empresa contratou um *designer* britânico para se focar na criação e reduzir o número de suas lojas de 104 para 80 (50% próprias).<sup>12</sup>

A Charles Jourdan, que produzia 2 milhões de pares por ano com 2,5 mil empregados, reduziu a produção para 300 mil pares, com um quadro funcional de 700 empregados e um faturamento de 82 milhões de Euros em 2002 (BAYLE 2002).

Em setembro de 2003, o grupo suíço detentor do capital se retirou em favor de investidores de Luxemburgo, Lux Diversity. Restavam apenas 350 empregados na sua fábrica de Romans (sendo 250 na produção).

Em setembro de 2002, **Stéphane Kélian**, após perdas de 2,3 milhões de Euros em 2000 e de 1,2 milhões de Euros em 2002 anuncia sua falência. Após negociações fracassadas com um industrial indiano, a empresa é comprada por um investidor financeiro. A estratégia adotada foi a de se concentrar sobre a marca forte Stéphane Kélian, reforçando seu posicionamento em moda (BAYLE 2002; VERCESI 2005).

Ressalte-se que essa empresa tinha uma filial no Brasil, que foi fechada em 2001, devido a preocupações com a qualidade e a cópia de modelos.

Como último exemplo, a Bally, calçadista suíça, comprada pela americana Texas Pacific Group, em 1999, se reposicionou no segmento de calçados de luxo e fechou 18 lojas na França.

## 5.2 Reforço das vendas internacionais

No plano internacional, a imagem francesa em artigos de moda é uma vantagem estratégica importante para os fabricantes nacionais de calçados que desejam ter políticas de venda no exterior.

Em 2002, a sociedade Stéphane Kélian decidiu criar uma filial no Japão.

Em 2003, a empresa Charles Jourdan abriu sua primeira loja na China.

A empresa **Aigle**, especializada em calçados de lazer estabeleceu, como objetivo, realizar 50% de seu faturamento no exterior. Ela deseja abrir duas novas lojas por ano na Europa, dando prioridade à Alemanha. Está presente na Ásia com 55 lojas dirigidas por parceiros locais (Japão, Hong Kong, Taiwan, Coréia do Sul, China).

Quando de nossa pesquisa junto a um grupo de fabricantes franceses, identificou-se que essas políticas ao exterior poderiam se basear sobre ações de parcerias com produtores originários de países de baixos salários (Brasil, China).

Assim, o dirigente da empresa **Allemand Industrie** indicou que ele estava disposto a se engajar na cooperação com um industrial brasileiro. Nesta situação, o parceiro francês poderia trazer suas competências em criação e oferecer sua rede de distribuição na Europa. Em contrapartida, o parceiro brasileiro facilitaria a venda de certos artigos de marca francesa no seu país.

A empresa **J. B. Bernard** foi criada em 1921. Especializada na fabricação de calçados femininos na faixa de preço entre 80 e 110 Euros, ela passou por dificuldades financeiras desde os anos 80. Em 2001, 20% de seu faturamento de 23 milhões de Euros foram destinados ao exterior. As exportações conhecem um forte crescimento no mercado chinês graças a uma rede de distribuição baseada nas lojas e nos pontos de venda dentro das grandes lojas.

J. B. Bernard trabalha com o Brasil por intermédio de um distribuidor holandês, Schmitz Irmãos. Nosso interlocutor teve uma boa percepção da produção brasileira e nos salientou que sua empresa era favorável a ceder a licença de J. B. Bernard a um fabricante brasileiro para produzir e distribuir a marca no Brasil e para exportar para o mercado Europeu. Um projeto idêntico foi previsto com a China.

### 5.3 Transferências de fábricas

O líder francês de calçados infantis *top* de linha, **Mod'8** (com faturamento de 21 milhões de Euros em 2001) acelera sua política de transferência com a demissão de 30 empregados em Bordeaux. A produção na França se limita à montagem e ao acabamento, com as outras atividades sendo, frequentemente, realizadas pelas filiais espanholas e tunisianas.

Além disso, a empresa SAR, proprietária da empresa Mod'8, fechou em Agen uma outra unidade do grupo, a ID Line, em setembro de 2003 (BROUSTET 2001; BROUSTET2003).

Apesar de uma produção crescente realizada pelos 200 empregados da filial marroquina e uma possibilidade de instalação na Tunísia, a empresa **Labelle**, criada em 1820, anunciou sua falência em setembro de 2002.<sup>5</sup> Em 2000, seu faturamento foi de 24 milhões de Euros. Ela vendia seus produtos por intermédio de marcas licenciadas: Ted Lapidus, Charles Labelle, Manoukian, Cachemire... De acordo com a direção, os preços praticados no mercado calçadista não permitiam mais fazer face às dificuldades bem conhecidas das indústrias de mão-de-obra francesa.

Para evitar transferência, J. M. Werling, antigo diretor de marketing da empresa Bata e comprador da fábrica da Bata de Hellocourt, em Moselle, anunciou em 2003 um vasto plano de reestruturação introduzindo tecnologias de ponta e aumentando a flexibilidade. Ao total, 268 dos 840 empregados conservaram seu emprego, para efetuar uma fabricação tercerizada para diversas marcas grandes como André, Eram (LES ECHOS 2001; 2003).

### 5.4 Política de marca

A partir do momento em que o mercado de calçados sofre, na França, uma imagem um pouco obsoleta e que os consumidores destinam seus gastos a outros bens (telecomunicação, informática, lazer...), algumas empresas

francesas de calçados continuam a prosperar graças a produtos de grande qualidade e a uma política de marketing eficaz.

**Mephisto**, empresa especializada em artigos de conforto e *top* de linha, viu seu faturamento aumentar de 850 milhões de Francos em 1997 a 1,4 bilhões de Francos em 2000 (AUBIN 2002).

A produção continua a ser, em grande parte, realizada na sua fábrica de Sarrebourg (550 empregados) e em Portugal (620 empregados).

Por razões de imagem da marca, Mephisto se nega a transferir sua fabricação para Ásia. Com uma produção diária de 18 mil pares de calçados, ela efetua um volume elevado de exportações, realizando cerca de 80% das vendas na Europa (Alemanha e Itália) e o restante essencialmente aos Estados Unidos.

A Arche e Paraboot são outros exemplos de empresas francesas que valorizam com sucesso sua imagem de marca.

A empresa J. B. Martins obteve a licença da marca Kenzo para vender fora do Japão e sob essa marca uma parte de sua produção.

### 5.5 Concentração na distribuição

Os fabricantes tradicionais de calçados incapazes de concorrer com produtos importados se transformaram em simples distribuidores.

Depois da Bata e da André, o grupo **Cendry** é o terceiro distribuidor de calçados na França. Essa empresa fechou, em 1965, a sua única unidade de produção na França. Ela concentra seus recursos na criação, tendo uma equipe de estilistas própria. A Cendry fabricou, sob as marcas Bonus e Beryl, artigos em diversos países europeus (Itália, Espanha, Portugal). Com um faturamento de 61 milhões de Euros, ela decidiu aumentar em 25% o número de suas lojas, que são 83 atualmente.

É importante que a rede de distribuição seja rentável. Diante das perdas financeiras constatadas nas suas lojas, o grupo André decidiu



de se desfazer da metade de suas lojas (115 de 230) e rever o conceito das demais.

De fato, os fabricantes de calçados que ficaram dependentes da grande distribuição, desapareceram em sua maior parte, de forma que o controle da rede de distribuição constitui assim um fator importante para sobreviver num mercado bastante competitivo.

Citamos, como exemplo, o caso da **Eram**, que detém uma rede de marcas de nível médio e de descontos, composta por 260 lojas (Gemo, Les Hyper de la Chaussure). Essas lojas situadas na periferia são acompanhadas por outras marcas instaladas no centro das cidades (Eram France, Arno, Na, Divergence). No total, a Eram dispõe de 1613 pontos de venda, sendo 1324 filiais e 249 franquias. O faturamento do grupo passou de 1,28 milhões de Euros em 2001 a 1,34 milhões de Euros em 2002.

Na Eram, o número total de assalariados era de 10,5 mil em 2002, e sendo que 2 mil estavam alocados diretamente na produção, em nove fábricas situadas na região de Cholet (produção de 40 mil pares por dia).

### 5.6 Diversificação da oferta

Para ser menos dependente do mercado de calçados e para aumentar o faturamento das lojas, os principais fabricantes-distribuidores desenvolveram novos conceitos de lojas. Essas devem vender um estilo de vida (*concept stores*) propondo também roupas e cosméticos além de calçados.

Os proprietários da marca **André**, ao mesmo tempo em que decidiram reduzir pela metade o número de lojas, lançaram uma política de transformação em seus pontos de venda, com o preço médio do calçado devendo subir de 35% a 42%. O número de acessórios (bolsas, bijuterias, lenços) representa de 15% a 20% do faturamento dessas lojas. O objetivo é vender os produtos associados a um universo e assim aumentar a frequência de visitas do consumidor nas lojas.

A **Mephisto**, com 210 milhões de faturamento em 2001, também procura criar, em suas lojas, um universo baseado no conceito de bem estar, com um aumento de sua gama de produtos, através da oferta de bolsas e confecções. Assim, essa empresa concluiu um acordo de parceria com a fábrica de confecções alemã Bultel para vender, nas suas 380 lojas *Mephisto Concept Stores*, uma linha de roupas masculinas sob licença Mephisto (BAYLE 2002).

Nessa mesma perspectiva, a **Eram** adquiriu 50% do capital da Fabio Lucci, empresa de confecção de roupas que dispõe de 91 filiais na França e em Portugal, tendo um faturamento anual de 200 milhões de Euros. Esta aquisição ilustra igualmente a política de diversificação de um fabricante de calçados em direção ao vestuário, bolsas e acessórios. Inversamente, as empresas do setor de vestuário também se diversificam no setor de calçados, como, por exemplo, a *Du Pareil au Même*, que oferece calçados para crianças.

As grandes marcas de luxo entram igualmente no mercado dos calçados: a Vuitton e a Gucci propõem calçados em harmonia com seus artigos de bolsas e acessórios.

Com 400 empregados divididos em quatro locais de produção na Itália, Gucci fabrica, anualmente, 1 milhão de pares de calçados, atividade que representa 12% do faturamento da marca (BAYLE 2003).

### 5.7 Evitar a concorrência estrangeira desleal

A Federação de vestuário, couro e têxteis, do sindicato CFDT, quando de seu congresso em Angers em junho de 2001, preconizou a criação de um selo social garantindo as condições nas quais um artigo foi fabricado. Isso implicaria os fabricantes franceses que produzem no exterior. Esta iniciativa se insere em uma série de ações organizadas pelas ONGs e por diversos componentes da sociedade civil, para controlar as práticas sociais das empresas e de seus terceirizados.

## 6 Conclusão

Se as importações dos países a baixos salários condenam irremediavelmente a fabricação de calçados mais populares (*bas de gamme*) na França, algumas empresas em razão de sua especialização e de sua criatividade continuam a prosperar, no país e no exterior, mantendo uma parte de sua produção em território francês.

Diante da globalização, os fabricantes franceses devem valorizar a vantagem tradicional do *Made in France*, nos setores da moda e dos produtos de luxo. O sucesso da Itália deve servir de exemplo e referência, pois demonstra que os países com altos salários podem continuar a desenvolver atividades nas indústrias intensivas de mão-de-obra, desde que privilegiem a criatividade, a inovação, a qualidade e a flexibilidade.

Na França, como na Itália, trata-se de passar de uma lógica de produção a uma lógica de criação em marketing. Em razão dos custos, as transferências e a terceirização internacional se tornam inevitáveis. O futuro pertencerá às empresas que forem capazes de valorizar suas marcas sobre conceitos atrativos e de manter um certo nível de controle sobre a distribuição. Esta estratégia não é nova na indústria do calçado, tendo sido adotada há muito tempo pelas grandes marcas de calçados esportivos (Nike, Adidas). Ela tende a se generalizar, tanto no setor de calçados em couro, como em outras atividades ligadas às novas tecnologias (HP, IBM, Alcatel, Sisco, ...).

## Referências

ABICALÇADOS. **Resenha Estatística**, 2001/2002

\_\_\_\_\_. Associação Brasileira da Indústria de Calçados. *Relatório final da pesquisa do mercado na França para a indústria brasileira de calçados*. Porto Alegre: América Consultoria e Projetos Internacionais, 2002.

AMBROSI, P. Le personnel de Bata s'oppose à la fermeture du site de Moussey. **Les Echos**, 12 juin 2001, p. 23.

\_\_\_\_\_. Mephisto crée une ligne de vêtements pour hommes. **Les Echos**, 9 de março 2001.

AUBIN, D. Les chaussures Labelle déposent le bilan. **Les Echos**, 5 setembro 2002.

Balanço Econômico 2002/2003, Federação Francesa de Calçados, setembro 2003.

“Bata France ne présentera pas de plan de continuation”, **Les Echos**, 25 de junho 2001, p. 16.

BAYLE, N. Mephisto accélère sa diversification. **Les Echos**, 2 de dezembro 2002.

\_\_\_\_\_. Gucci veut devenir une référence dans la joaillerie et la chaussure. **Les Echos**, 12 de maio 2003.

\_\_\_\_\_. Stéphane Kelian dépose son bilan mais poursuit ses activités. **Les Echos**, 23 de setembro 2002.

\_\_\_\_\_. Charles Jourdan passe dans l'orbite d'une société luxembourgeoise. **Les Echos**, 24 de setembro 2003.

\_\_\_\_\_. Charles Jourdan cherche à nouveau son salut dans la mode. **Les Echos**, 14 de outubro 2003.

BROUSTET, B. Mod'8 restructure son outil industriel. **Les Echos**, 13 de novembro 2002. « Chaussure: l'industrie française en recul », **Les Echos**, 18 de janeiro 2001, p. 18.

\_\_\_\_\_. Le fabricant de chaussure SAR tire un trait sur son usine d'Angers. **Les Echos**, 16 de setembro 2003.

CASTEL, F.; DROUVOT, H. **Relatório da pesquisa do mercado na França para a indústria brasileira de calçados**. América Consultoria, APEX, ABI-Calçados, Porto Alegre, Mar. 2002, 78 p.

DROUVOT, H.; PICCININI, V. Competitividade do calçado brasileiro no mercado francês. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: 1995, p. 191.

1 FORESTIER, N. L'industrie française victime de l'Asie. **Le Figaro économie**, 12 de junho 2001, p. VI.

GUIMARD, E. Menaces sur l'industrie angevine. **Les Echos**, 27 de maio 2002, p. 25.

AMBROSI, P. "J. M. Werling redonne vie à l'ex-usine de Bata de Hellocourt". **Les Echos**, 16 de setembro 2003.

LECOEUR, X. La chaussure française en mutation. **Les Echos**, 18 de janeiro 2002, p. 14.

MÉNARD, B. Nouvelles menaces sur l'industrie choletaise de la chaussure. **Les Echos**, 1º de fevereiro 2001.

GUIMARD, E. "Chaussure: un seul candidat à la reprise de Pindière SAS", **Les Echos**, 5 octobre 2004.

Myrys en redressement judiciaire », *La Tribune*, 26 juin 2001

**Relatório Estatístico**. Federação Francesa de Calçados, 1999.

VERCESI, P. Stéphane Kélian négocie l'arrivée d'un nouveau partenaire financier. **Les Echos**, 13 de junho 2002.

PELLET, M " Le mosellan Hello placé sous redressement judiciaire" , **Les Echos**, 3 juin 2004, p. 20.