

# 1 - O DESEMPENHO DAS INDÚSTRIAS DE FRANÇA NA EXPORTAÇÃO DE CALÇADOS: A ALTERNATIVA DO MERCADO CALÇADISTA FRANCÊS.

## AUTORES

Alfredo José MACHADO NETO (FACEF - alfredo@facef.br), Francismar MONTEIRO (FACEF), Fernando Carvalho de ALMEIDA (USP)

## Resumo

O presente trabalho analisa a queda nas exportações de calçados realizadas pelas empresas de França e a não recuperação delas após a superação dos problemas cambiais enfrentados pelo país. Após uma breve revisão da literatura sobre as estratégias para a inserção das empresas no mercado internacional, foram analisados os números das exportações de calçados do Brasil e das indústrias francanas. Por fim, são estudadas algumas empresas exportadoras deste pólo industrial, as formas de atuação delas no mercado internacional e as perspectivas futuras de internacionalização destas empresas, na visão de seus dirigentes. Analisa-se, ainda, o mercado de calçados da França e os números de suas importações, a partir dos últimos dados disponíveis. Em conclusão, verifica-se a possibilidade do mercado calçadista francês vir a ser uma alternativa viável das empresas exportadoras francanas, face à necessidade de diversificação de suas vendas externas, aumentando a possibilidade destas empresas virem a se inserir, de uma forma mais adequada, numa economia globalizada e em constante mutação.

Área temática: Estratégias internacionais de empresas brasileiras.

Palavras-chave: indústria calçadista, exportações, estratégias de internacionalização.

## 1 Introdução

As questões relativas ao comércio internacional assumiram uma relevância cada vez maior no debate econômico nacional, em razão, principalmente, da vulnerabilidade das contas externas do Brasil, evidenciada a cada crise cambial.

O processo de globalização da economia e a necessidade de elevar o grau de competitividade de suas empresas têm levado os empresários brasileiros a reconhecerem a importância do mercado externo para o futuro de seus negócios.

A análise das declarações públicas e do programa de governo do presidente eleito permite inferir que o comércio exterior deverá ser visto, pelo futuro governo, como o principal fator para a implementação de um modelo de desenvolvimento sustentável, que eleve os níveis de produção e reduza as preocupantes taxas de desemprego.

Com a conjuntura internacional desfavorável, em razão das crises por que passam diversos países, entre eles a Argentina, nossa principal parceira no *Mercosul*, devem diminuir os investimentos diretos no mercado financeiro internacional e, principalmente, os fluxos de divisas para os países emergentes.

Neste cenário, que não apresenta sinais de mudança num futuro próximo, com a dívida externa do país assumindo proporções alarmantes, o incremento das exportações e os resultados positivos na balança comercial passam a ser, mais do que nunca, decisivos para a redução dos déficits nas transações correntes.

A moeda brasileira nunca esteve tão favorável às exportações como agora. Segundo estudo do *Bank Boston*, citado por Grinbaum e Caparelli, em artigo na *Folha de São Paulo* (2001), nos últimos trinta anos, o dinheiro brasileiro nunca esteve tão desvalorizado. No entanto, as exportações brasileiras não acompanharam o ritmo da desvalorização da moeda nacional. Segundo relatório do *Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio* (2001), as exportações brasileiras cresceram

apenas 5,7 %, no ano de 2001, em relação ao anterior, passando de US\$ 55 086 milhões, para US\$ 58 223 milhões, para uma desvalorização de 31,57% do real, no mesmo período.

Um dos graves problemas para as exportações nacionais é o protecionismo praticado pelos países mais desenvolvidos, especialmente os EUA e os que compõem a União Européia, dois dos principais mercados de exportação de nossos produtos.

Fernandes (2002) mostra que grande parte dos produtos que figuram na pauta de exportação do Brasil são prejudicados por algum tipo de barreira de entrada naqueles países. Além da imposição de tarifas e sobretaxas e da fixação de quotas, aqueles países estão protegendo seus produtores através de subsídios, medidas antidumping e regulamentos fito-sanitários. O autor mostra que produtos como o suco de laranja, o álcool etílico, a carne (suína, bovina e de frango), o fumo, o açúcar, a soja, o café, as frutas, os vegetais e os produtos siderúrgicos, estão enfrentando algum tipo de barreira para ingressar naqueles mercados.

Dentro deste contexto, é de vital importância o estudo de setores da economia brasileira que tenham possibilidade de elevar o volume das nossas vendas externas, em especial aqueles setores da indústria que tenham por característica a utilização de mão-de-obra intensiva, como é o caso da cadeia coureiro-calçadista. O incremento das exportações deste setor é fundamental não apenas para melhorar os resultados das contas externas, como também para redução das elevadas taxas de desemprego do país.

Segundo Corrêa (2001), a cadeia coureiro-calçadista possui relevante importância para a economia brasileira, não apenas pelo volume de exportações, que somaram 163 milhões de pares e um ingresso de divisas da ordem de US\$ 1 550 milhões, no ano de 2000, como pela geração de empregos, em torno de 550 mil postos de trabalho, no mesmo ano, considerados os empregos diretos em toda a cadeia produtiva. Esta cadeia era composta, naquele ano, por cerca de 450 curtumes, 6 000 mil fabricantes de calçados, 110 de máquinas e equipamentos, 1 100 de componentes para calçados e 2 300 de artefatos de couro.

Estudo do *Sindicato da Indústria de Calçados de Franca* (2002) mostra que, no Brasil, a produção de calçados concentra-se, principalmente, em dois pólos: o do Vale dos Sinos (RS), especializado em calçados femininos, que responde por 40% da produção nacional de calçados e 75% das exportações totais; e o de Franca (SP), com cerca de 360 empresas dedicadas, principalmente, à fabricação de calçados de couro masculino e são responsáveis por 36 milhões de pares por ano, representando 6% da produção nacional e 3% das exportações totais.

O objetivo deste trabalho é a análise do desempenho das exportações do pólo calçadista localizado na cidade de Franca, Estado de São Paulo e tentar apresentar uma das alternativas viáveis para a colocação de seus produtos: o mercado de calçados da França.

## **2. As exportações da indústria brasileira de calçados**

Segundo dados da *Secex - Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio*, as exportações brasileiras que, em 1994, totalizaram 43,5 bilhões de dólares, somaram, no ano de 2000, cerca de 55 bilhões de dólares, com um crescimento de 26,44%.

O setor calçadista, no entanto, apresentou um desempenho inferior. No ano de 1994, as exportações brasileiras de calçados atingiram o montante de US\$ 1 537 milhões, segundo dados do *Sindicato da Indústria de Calçados de Franca*. Posteriormente o valor das exportações foi declinando, com exceção do ano de 1996 (US\$ 1 567), até chegar ao patamar mais baixo, em 1999, ano em que o setor exportou cerca de US\$ 1 278 milhões.

No ano de 2000, as exportações do setor conseguiram retomar o nível de 1994, somando US\$ 1 547 milhões, com um crescimento de cerca de 1% no período.

A Tabela 1, abaixo, que mostra o destino das exportações brasileiras de calçados, no ano de 2000, permite verificar a concentração das vendas externas no mercado norte-americano, para onde eram destinados cerca de 70% dos produtos exportados.

**Tabela 1 - Brasil / 2000: Exportações de calçados por destino**

PAÍS	VALOR (US\$)	%	PARES	PM
Estados Unidos	1.078.788.170,00	69,7	99 040 700	10,89
Argentina	123.377.365,00	8,0	18 945 737	6,51
Reino Unido	100.661.453,00	6,5	6 942 976	14,5
Canadá	33.510.325,00	2,2	3 465 094	9,67
Paraguai	21.288.261,00	1,4	8 353 728	2,55
Chile	20.413.046,00	1,3	2 274 166	8,98
Bolívia	17.527.988,00	1,1	3 158 237	5,55
<b>França</b>	<b>7.911.459,00</b>	<b>0,5</b>	<b>663 646</b>	<b>11,92</b>
Outros países	143.266.185,00	9,3	19 767 690	29,43
<b>Totais</b>	<b>1.546.744.252,00</b>	<b>100,0</b>	<b>162 611 974</b>	<b>100,00</b>

Fonte: MDIC / SECEX apud *Resenha Estatística 2001 Abicalçados* p.17

Adaptada pelos autores.

A Tabela mostra, ainda, que, naquele ano, o segundo maior comprador era a Argentina, com cerca de 8% do volume exportado, mercado que passa, na atualidade, por sérios problemas econômicos e financeiros.

Por outro lado, o fato do terceiro maior comprador de nossos produtos ser o Reino Unido, que importou, naquele ano, mais de US\$ 100 milhões, correspondentes a 6,5% das nossas exportações e produtos de maior valor agregado (preço médio de US\$ 14,51), mostra que nosso calçado possui condições de ser colocado no exigente mercado europeu.

As exportações para a França, no entanto, foram muito pequenas naquele ano, aproximadamente US\$ 8 milhões, ou cerca de meio por cento do total.

Esta elevada concentração das vendas externas em um único mercado significa um grande risco para a indústria calçadista nacional, pois qualquer crise na economia norte-americana irá afetar o setor, pela falta de opções para a colocação de seus produtos.

### 3. As exportações da indústria calçadista de Franca

O pólo calçadista francano, no entanto, teve um desempenho totalmente diverso tanto do setor exportador como um todo, como da indústria calçadista nacional, com uma queda, no mesmo período, de cerca de 50% no montante de suas exportações.

No ano de 1994, foram exportados 11,7 milhões de pares de calçados, com um faturamento de cerca de 199,8 milhões de dólares, correspondente a 0,46% das exportações brasileiras e 13% do total das vendas externas do setor calçadista.

Em 2000, no entanto, as indústrias calçadistas de Franca exportaram apenas 5,5 milhões de pares de calçados, faturando, aproximadamente, 99,1 milhões de dólares, ou seja, menos de 0,2% das exportações nacionais e cerca de 6,4% das exportações do setor, segundo dados divulgados pelo *Sindicato da Indústria de Calçados de Franca*.

Além disso, as exportações de calçados do pólo da cidade de Franca mostram um grau de concentração ainda mais elevado que o verificado no conjunto do setor.

**Tabela 2 - Franca / 2000: Exportações de calçados por destino**

PAÍS	US\$ 1 000	%
Estados Unidos	86.049,00	86,84
Bolívia	2.910,00	2,94
Argentina	2.648,00	2,67
Chile	1.360,00	1,37
<b>França</b>	<b>1.124,00</b>	<b>1,13</b>
Paraguai	1.051,00	1,06
Venezuela	1.009,00	1,02
Outros países	2.936,00	2,97
<b>Totais</b>	<b>99.087,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Sindicato da Indústria de Calçados de Franca - Natrontec (2002) p. 3.4.

Adaptada pelos autores.

A Tabela 2 mostra que quase 87% do valor das exportações das indústrias francanas tiveram como destino o mercado americano. Foram exportados para os EUA, no ano de 2000, cerca de US\$ 86 milhões de dólares, de um montante de US\$ 99 milhões, aproximadamente, que foi o valor total das exportações naquele período.

Uma das causas da não recuperação das exportações da indústria calçadista francana parece residir na elevada concentração de suas vendas externas no mercado norte-americano, realizadas, em grande parte, através de multinacionais atacadistas.

As exportações indiretas constituem uma das formas mais primárias de penetração no mercado internacional, colocando, em geral, as empresas nacionais à mercê dos importadores internacionais, que determinam os modelos a serem produzidos, impõem suas marcas aos produtos fabricados e estipulam os preços a serem praticados.

Um aspecto importante a se destacar, no entanto, é o fato das exportações de calçados para a França, embora ainda pequenas, US\$ 1,1 milhões, terem representado, no ano de 2000, 1,4% do total exportado, ou seja, quase três vezes a média nacional.

#### 4. Inserção no mercado externo e internacionalização

De acordo com Porter (1986, p. 259), existem muitas diferenças entre competir no mercado internacional e no mercado interno, que devem ser consideradas no desenvolvimento de uma estratégia competitiva internacional. Estas diferenças estão relacionadas ao fator custo, às circunstâncias próprias dos mercados externos, às posições dos governos de outros países, às metas, aos recursos e à capacidade da empresa de supervisionar concorrentes estrangeiros.

Boa parte das dificuldades encontradas pelas empresas nacionais para se internacionalizar, ou mesmo, para elevar o volume de suas exportações, talvez resida na percepção desfavorável de que os consumidores internacionais têm hoje do Brasil e de suas marcas e produtos.

Seragini (*Apud* Neves, 2001) mostra que, de um total de 2 milhões de estabelecimentos industriais, apenas 15 mil empresas exportam no Brasil. Além disso, 60% do total das exportações, são realizados por menos de mil empresas, sendo que 40% do valor exportado corresponde a transações entre empresas (*business-to-business*), em transações de matérias-primas ou produtos sem marca.

O autor ressalta que o Brasil precisa, com urgência, criar uma marca que seja percebida no exterior como sinônimo de produtos de qualidade. Apresenta uma pesquisa realizada recentemente pela empresa *Young & Rubican*, realizada em 35 países, mostrando que a marca Brasil é associada fortemente a adjetivos como “única”, “amigável”, “divertida”, “dinâmica”, fatores que, por um lado, abrem a possibilidade de crescimento dos serviços de turismo. Ocorre que o país recebeu notas baixas em quesitos importantes para o crescimento das exportações, como “confiabilidade”, “qualidade” e “inovação”.

Esta percepção dos consumidores estrangeiros em relação ao nosso país deverá, logicamente, dificultar nossas vendas no mercado externo e as políticas de internacionalização de nossas empresas.

Para Campanhol e Smith (2002, p. 335), as dificuldades encontradas pelas empresas brasileiras, especialmente as micros e pequenas indústrias de calçados de Franca, para ingressar no mercado internacional, ultrapassam os fatores burocráticos, financeiros e técnicos. Estão concentradas principalmente “na comercialização não centrada na marca, qualidade ou estilo, ou seja, o calçado francano não tem identidade no exterior”.

De fato, é de fundamental importância que as indústrias brasileiras se conscientizem da necessidade de investir em estratégias de penetração no mercado internacional que, aliadas à melhoria na qualidade dos produtos a serem exportados, revertam a percepção dos consumidores estrangeiros em relação ao nosso país e criem marcas reconhecidas no exterior para os nossos produtos.

## 5. As estratégias de entrada no mercado externo

Kotabe e Helsen (2000) destacam, como formas de penetração em um mercado internacional: a exportação, o licenciamento, o *franchising*, o contrato de produção, as *joint venture* e a implantação de subsidiárias.

As exportações, segundo os autores, podem ser diretas, indiretas e cooperativas. A exportação direta é realizada pela própria empresa, que vende seus produtos por meio de um intermediário sediado no mercado externo. Na exportação indireta, a empresa se utiliza de intermediário estabelecido em seu próprio país, que pode ser uma empresa de administração de exportação, uma *trading* ou, simplesmente, um corretor.

Na estratégia de licenciamento, a empresa licenciadora oferece alguns ativos a uma empresa estrangeira licenciada, recebendo, em contrapartida, *royalties* pela sua utilização. Trata-se, segundo os autores, de uma das formas mais rentáveis de penetração em mercados estrangeiros, uma vez que não exige muitos recursos das empresas (que o torna viável mesmo para as pequenas empresas) e permite contornar as barreiras à importação.

Ainda segundo Kotabe e Helsen (2000, p. 254), a franquia é uma transação semelhante ao licenciamento: trata-se de um acordo comercial em que o franqueador permite ao franqueado “o direito de uso do conceito do negócio e a marca registrada do produto/serviço em troca do pagamento de *royalties*”. Os benefícios da franquia são a possibilidade de expansão, para o exterior, de uma fórmula de negócio de sucesso no mercado interno, com um investimento mínimo.

O contrato de produção é a forma de penetração na qual a empresa negocia com um fabricante local a industrialização de partes e peças ou de um produto inteiro. A redução de custos é o principal benefício deste mecanismo, podendo ser atingida através da utilização de processos de produção de mão-de-obra intensiva, viáveis em países com baixos padrões salariais.

Através de *joint venture*, a empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com sócios locais, empresas e/ou autoridades, com a finalidade de estabelecer uma nova entidade no mercado-alvo. Os principais benefícios desta modalidade são: o potencial de retorno do capital investido e o maior controle sobre as operações.

Quando as empresas pretendem realizar sua internacionalização com controle total do negócio, estabelecem subsidiárias da matriz no mercado desejado. Entre os benefícios que este tipo de estratégia contempla estão: a rapidez com que podem ser abertas na maioria dos mercados, as altas taxas de retorno, e a administração e o controle dos processos, tarefas e decisões em marketing, produção e suprimento.

Drouvot (2001) mostra que o processo de internacionalização das empresas, denominado por ele de multinacionalização ou mundialização, desenvolve-se através de quatro etapas, conforme demonstrado na Figura 1.

**Figura 1 - Um modelo seqüencial de desenvolvimento: as macro-etapas do processo de multinacionalização das empresas**



Fonte: DROUVOT, 2001

Segundo o autor, as empresas podem realizar o seu processo de internacionalização de três formas distintas: venda fechada, investimento direto ou concessão por tempo limitado.

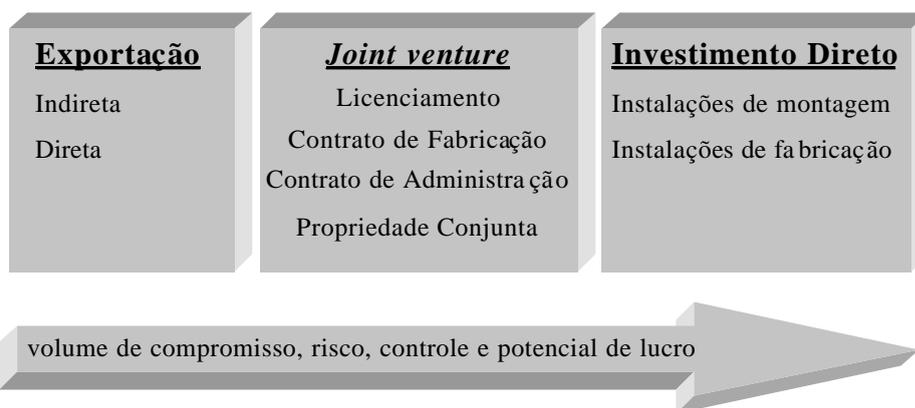
O modo de difusão da empresa, através da venda fechada, ocorre através da exportação direta, da exportação negociada ou da exportação indireta. A venda direta do produto pode ser realizada através de sucursal de venda, filial de venda, agente ou distribuidor. A exportação negociada é realizada, normalmente, por agrupamento de exportadores. A exportação indireta é realizada por intermédio de empresas de comércio exterior ou de importadores do país comprador. Em todos estes casos, o tipo de relação é o de fornecedor ao cliente.

A modalidade de investimento direto consiste na abertura de filiais de distribuição ou de produção e o tipo de relação é de matriz para filial.

A concessão por tempo limitado é caracterizada por operações de *leasing*, licença de marca, *franchising*, *joint venture* ou contrato de cooperação industrial e, neste caso, o tipo de relação é de parceiro para parceiro.

Na mesma linha, Kotler e Armstrong (1998, p. 443) destacam que existem três formas de uma empresa ingressar em um país estrangeiro: exportações, *joint ventures* e investimento direto, conforme se pode verificar na Figura 2.

**Figura 2: Estratégias de entrada no mercado externo**



Fonte: Kloter e Armstrong, 1998

Neves (2001) mostra um exemplo, bem-sucedido, de estratégia de inserção no mercado internacional, desenvolvida pela empresa calçadista *Azaléia*, sediada no Vale dos Sinos.

A empresa, segundo o autor, exportou, no ano de 2000, cerca de 1,2 milhões de pares de calçados (20% de sua produção), obtendo um faturamento em torno de US\$ 65 milhões. Este resultado é decorrente do foco na qualidade de seus produtos e de uma política de grandes investimentos em comunicação nos mercados-alvo (atua em 60 países), onde sua marca é tão conhecida como no Brasil. Para manter sua imagem, está presente na mídia o ano todo, tanto no Brasil, como em outros países e possui distribuidoras nos EUA, na República Tcheca, no Chile, no Peru, na Colômbia e no Uruguai.

Outro foco da empresa é firmar sua marca de artigos esportivos *Olympikus* no mercado internacional, utilizando-se de uma estratégia de comunicação baseada no patrocínio, principalmente, de equipes de vôlei. No ano de 2000, patrocinava a *Federação Internacional de Voleibol*, a *Federação Brasileira*, equipes da Argentina e da Grécia, além do *Comitê Olímpico Brasileiro* e do tenista Gustavo Kuerten (Guga). Mantém uma loja exclusiva em Praga, capital da República Tcheca, que serve de vitrine para a Europa e que ajudou a marca, há cinco anos, tornar-se líder de vendas naquele país.

## 6. O mercado de calçados da França

Uma das alternativas viáveis para a colocação de nossos produtos no mercado internacional é, sem dúvida, a União Européia, com destaque para a França.

Um trabalho concluído em março deste ano (2002), por uma equipe de pesquisadores da *América Consultoria e Projetos Internacionais*, entre eles o Dr. Hubert Drouvot, por encomenda da *ABICALÇADOS - Associação Brasileira da Indústria de Calçados* e da *APEX - Agência Brasileira para Promoção das Exportações*, apresenta um perfil do mercado calçadista francês, no período de 1993 a 1999.

**Tabela 3 - França / 1999: Importações de calçados por país de origem**

Países	Pares (milhões)	%	US\$ milhões	%	US\$ / par
Itália	44,77	17,64	634,84	25,76	14,18
Portugal	16,55	6,52	278,4	11,29	16,82
China	64,43	25,39	278,3	11,29	4,32
Espanha	21,87	8,62	266,2	10,80	12,17
Vietnã	33,04	13,02	243,2	9,87	7,36
Indonésia	7,73	3,05	87,2	3,54	11,28
Tailândia	7,79	3,07	78,4	3,18	10,07
Marrocos	7,17	2,83	57,5	2,33	8,02
Demais países	50,4	19,86	539,9	21,94	10,71
<b>Totais</b>	<b>253,75</b>	<b>80,14</b>	<b>2.463,9</b>	<b>100,00</b>	<b>9,71</b>

Fonte: *Fédération Française de La Chaussure. Rapport Statistique 1999.*

Elaboração: *América Consultoria e Projetos Internacionais - 2002: p. 28*

Adaptada pelos autores.

O levantamento mostra que a França é o oitavo maior consumidor de calçados do mundo, com 314,6 milhões de pares consumidos em 1999, 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).

A produção de calçados naquele país europeu, ainda segundo os dados apresentados pela pesquisa, não é suficiente para abastecer o seu mercado interno. A indústria calçadista francesa produziu, no ano de 1999, cerca de 114,5 milhões de pares de calçados, o que a coloca na 16<sup>a</sup> posição no ranking mundial de produtores. Deste total, foram exportados 53,4 milhões de pares, a um preço médio de US\$ 17,47 por par, o que gerou uma receita de, aproximadamente, US\$ 932,9 mil.

No período de 1993 a 1999, sua produção caiu 4,9% e as importações apresentaram uma média anual de 245 milhões de pares, o que coloca a França na posição de quinto maior importador do mundo, após os EUA (1 635,7 milhões), o Japão (401,0 milhões), a Alemanha (344,5 milhões) e o Reino Unido (290,5 milhões). No ano de 1999, a importação francesa de calçados somou um total de 253,7 milhões de pares, o que representou um montante de US\$ 2 463,9 milhões, conforme se pode verificar na Tabela 3.

O seu maior fornecedor foi a Itália, com 44,77 milhões de pares e um faturamento de US\$ 634,84 milhões de dólares (cerca de 26% das importações). Depois vieram Portugal e Espanha, na linha de calçados de maior valor agregado e China e Vietnã, na linha de calçados de menor valor agregado. As compras efetuadas junto a estes cinco países representaram quase 70% do valor das importações francesas no ano de 1999.

## **7. Da Pesquisa.**

### **7.1 Problema e Objetivos**

O propósito da pesquisa é, basicamente, analisar as exportações de calçados realizadas pelas empresas da cidade de Franca (SP), procurando esclarecer algumas questões relacionadas ao seu desempenho no mercado externo:

- Qual a forma utilizada para inserção no mercado internacional?
- Qual o grau de concentração de suas vendas externas?
- Existe preocupação em se trabalhar marcas próprias no mercado internacional?
- A empresa cogita colocar seus produtos no mercado da França?

### **7.2 Metodologia e Hipótese**

A hipótese a ser testada poderia ser assim expressa: *a concentração das vendas externas no mercado norte-americano, a exportação indireta e a ausência de uma marca própria no exterior têm prejudicado o desempenho das empresas calçadistas de Franca no mercado internacional.*

A partir da análise dos dados encontrados, pretende-se, como contribuição prática do trabalho, sugerir a diversificação dos mercados externos, apresentando, como uma das alternativas viáveis, o mercado calçadista da França.

O estudo foi realizado em duas etapas: a primeira, com características históricas e exploratórias; foi focada em fontes secundárias, como artigos e trabalhos anteriores sobre o setor coureiro-calçadista brasileiro, em geral, e sobre o segmento da indústria calçadista francana, em particular, visando adquirir um conhecimento mais aprofundado do setor; a segunda etapa do trabalho consistiu em um estudo descritivo dos diversos aspectos que envolvem as exportações de calçados pelas indústrias da cidade de Franca. Para isso, foram entrevistados diretores da área de exportação de três grandes empresas exportadoras.

Monteiro (2002) esclarece que o *Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca* classifica as empresas de acordo com o número de empregados: micro, até 19; pequena, até 99; média, até 499; e grande, acima de 500 empregados.

### **7.3 Desenvolvimento da Pesquisa**

Para analisar a forma de inserção internacional das indústrias francanas, foram entrevistados diretores de três grandes empresas do setor. Estas empresas exportaram, em seu conjunto, quase dois milhões de pares de calçados, em 2001, correspondentes a 32% das exportações do pólo calçadista de Franca. Faturaram, com as vendas externas, no mesmo ano, cerca de US\$ 28,5 milhões, o que representa 27,4% do valor total das exportações realizadas pelas empresas francanas, naquele ano.

A primeira empresa possui unidades produtivas em Franca e no Ceará, produz 10 800 pares de calçados por dia e emprega, aproximadamente, 1 300 funcionários e o seu faturamento é, em média, de R\$ 6 milhões por mês.

A segunda empresa possui duas unidades produtivas em Franca, produz 3 700 pares por dia, emprega 730 funcionários e fatura, mensalmente, cerca de R\$ 1,8 milhões.

A terceira empresa possui três unidades produtivas em Franca, duas em Minas Gerais e uma no Ceará. Produz, diariamente, cerca de 7 mil pares de calçados, emprega 1 100 funcionários e seu faturamento mensal gira em torno de R\$ 7,5 milhões.

### **7.4 Resultados Encontrados**

Duas das empresas destinam a maior parte de sua produção para o mercado externo e a terceira concentra a maior parte de suas vendas no mercado interno.

A primeira empresa destina 70% da sua produção para o mercado externo, sendo que 98% são vendas para os EUA, a maior parte delas para uma única multinacional atacadista. A empresa, embora observe a importância de mudar a sua forma de inserção no mercado externo e a fragilidade de sua posição perante a comercial exportadora, não possui planos de curto prazo para diversificar o seu mercado externo, nem de trabalhar a sua marca no exterior e efetuar vendas diretas. A empresa exporta pouco para a França, e não vislumbra possibilidade de aumentar suas vendas para aquele país, no curto prazo.

A segunda empresa coloca 55% da sua produção no mercado externo, dos quais 80% são vendidos aos EUA (através de multinacional atacadista) e 20% nos países do *Mercosul*. Embora expresse a mesma percepção que a primeira, quanto a forma de internacionalização de suas atividades, também não possui planos para, no curto prazo, diversificar suas vendas no mercado externo e efetuar exportações diretas. Não planeja exportar para a França.

A terceira empresa exporta apenas 10% de sua produção, mas concentra 80% das vendas externas nos EUA. A empresa, na década de 90, até o ano de 1998, exportava cerca de 80% de sua

produção, porém, tendo passado por sérias dificuldades financeiras com o problema cambial brasileiro (1994 a 1998), desde 1999, vinha colocando quase toda a sua produção no mercado interno. A partir de 2001 é que resolveu retomar as exportações, mas através da venda direta para o exterior. A empresa possui, atualmente, representantes em cerca de 22 países, começa a diversificar seu mercado externo e tem conseguido vender seus produtos, com marca própria, até no exigente mercado italiano. A meta é passar a exportar cerca de 40% da produção até o ano de 2005 e a França é um dos mercados em que atua.

## 8. Conclusões

Os resultados das entrevistas permitem inferir que as empresas calçadistas da cidade de Franca, aparentemente, realizam as suas exportações de forma indireta, vendendo a maior parte de seus produtos para empresas atacadistas multinacionais.

As vendas externas estão fortemente concentradas no mercado norte-americano, para onde se destinam cerca de 80% dos produtos exportados pelas empresas de Franca, percentual superior ao do setor calçadista nacional, que gira em torno de 70%.

Apenas uma das empresas entrevistadas está tentando realizar vendas diretas no mercado externo, através de representantes próprios em 22 países e exportação para Itália, com a sua própria marca. A sua atuação ainda é incipiente, já que consegue colocar no mercado externo apenas 10% de sua produção e, mesmo assim, o mercado norte-americano é o destino de 80% de suas vendas no exterior.

Essa forma de atuar, no entanto, constitui, atualmente, uma exceção entre as indústrias calçadistas francanas, que, embora digam ter observado a necessidade de modificar a forma de atuação no mercado externo, a necessidade de aumentar o leque de opções para a colocação de seus produtos no exterior e a exportação direta, não apresentam planos para alterar esta situação, no curto prazo.

O fato de realizarem suas vendas para as distribuidoras internacionais, que determinam os modelos a serem fabricados e exigem a colocação de suas marcas nos produtos, não tem permitido às empresas do setor o desenvolvimento de marcas próprias no exterior.

Nestes fatores, talvez, possa residir a explicação para o fraco desempenho da indústria francana, na retomada das suas exportações, a partir do momento em que a situação cambial se mostrou favorável ao setor exportador.

As empresas exportadoras de Franca precisam, com urgência, melhorar as formas de inserção no mercado externo, buscando, inicialmente, realizar exportações diretas, como forma de se libertar da dependência das comerciais exportadoras e possibilitar a abertura de novos mercados para os seus produtos.

Uma das alternativas que se apresentam é a França, que, como foi visto, é o quinto mercado consumidor de calçados do mundo, com importações da ordem de mais de US\$ 250 milhões, no ano de 1999. Aparece, ainda, como o segundo maior consumidor per capita de calçados, atrás apenas dos EUA, com um consumo médio de 5,6 pares por ano.

O estudo da *Abicalçados* assegura que a França, embora tenha apresentado uma queda nos índices de consumo, no período entre 1993 e 1999, é um mercado interessante, não apenas em razão da escala atual, mas também em razão da evolução que deverá acontecer em suas importações em razão da perda de competitividade de sua indústria calçadista.

Alertam que, pelas entrevistas realizadas, ficou a impressão de que os importadores franceses creditam a pequena presença de nossos produtos em seu mercado, à falta de interesse da indústria brasileira em atuar no mercado francês e dirigir suas vendas, prioritariamente, para os EUA.

Entre as recomendações dela para a indústria calçadista nacional está a necessidade de empreender esforços de divulgação de seus produtos no mercado francês, uma vez que, embora seja o maior produtor do mundo ocidental e o segundo maior exportador, o Brasil ocupa apenas a 20<sup>a</sup> posição entre os fornecedores da França.

Neste sentido, a presença de importadores franceses, na *Rodada Internacional de Negócios* a ser realizada em Franca, em maio do próximo ano (2003), juntamente com o *II Congresso Internacional do Instituto Franco-brasileiro de Administração*, talvez seja uma oportunidade para a indústria calçadista francana começar a modificar esta situação.

## Referências

ABICALÇADOS - 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.

CAMPANHOL, Edna Maria; SMITH, Marinês Santana Justo. Empresa gestora de exportação para as pequenas empresas: alternativa para o incremento do desenvolvimento. *Anais do Colloque Franco Brésilien sur les districts industriels*. Grenoble: École Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France, Franca (SP): FACEF, 2002.

CORRÊA, Abidack Raposo. O complexo coureiro-calçadista brasileiro. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 14, 2001.

DROUVOT, Hubert; PICCININI, Valmíria; DE ALMEIDA, Fernando et al. A posição dos calçados brasileiros de couro no mercado francês (1990-1999). *Anais do Colloque Franco Brésilien sur les districts industriels*. Grenoble: École Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France, Franca (SP): FACEF, 2002.

DROUVOT, Hubert. *Affaires Internationales: les industries globales*. Paper MBA Commerce International. São Paulo: USP/FEA, 2001. p. 2-36.

\_\_\_\_\_. *Affaires Internationales: modes de developpement international*. Paper MBA Commerce International. São Paulo: USP/FEA, 2001. p. 2-15.

\_\_\_\_\_. *Affaires Internationales: strategie internationale*. Paper MBA Commerce International. São Paulo: USP/FEA, 2001. p. 2-30.

FERNANDES, Fátima. Protecionismo disfarçado cresce aos poucos. *Folha de São Paulo*. São Paulo, 10 mar. 2002. p. B4.

GRINBAUM, Ricardo; CAPARELLI, Estela. Nem real nocauteado levanta as exportações. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 2 maio 2001. p.B1.

KLOTTER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Cristian. *Administração de marketing global*. Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Maria Cecília Coutinho de Arruda. São Paulo: Atlas, 2000.

LUDOVICO, Nelson. *Comércio exterior: preparando a empresa para o mercado global*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. *Balança comercial brasileira 2001*. Brasília: MDIC, 2001.

MONTEIRO, Francismar. A importância da administração de materiais na indústria calçadista de Franca-SP. *Anais do Colloque Franco Brésilien sur les districts industriel*. Grenoble: École Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendes France, Franca (SP): FACEF, 2002.

NEVES, Marcos Fava; SCARE, Roberto Fava *et al* (Org.). *Marketing & exportação*. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SINDFRANCA - SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE FRANCA. *A cadeia coureiro-calçadista*. Franca: Natrontec, 2002.