

Fly London¹

O dia estava naturalmente frio e chuvoso em Guimarães, às 8h30 da manhã no início de mais um dia de trabalho. Fortunato Frederico, presidente do grupo Kyaia, percorria os corredores da fábrica, cumprimentando os colaboradores com que se ia cruzando. Observava atentamente a produção daquela unidade que contribuía para que a sua empresa fosse o mais reconhecido grupo nacional do setor do calçado. Após o sucesso alcançado com a marca Fly London, que pertencia ao grupo Kyaia, Fortunato Frederico tinha como objetivo duplicar a faturação e tornar-se líder na Península Ibérica, onde ocupava o segundo lugar.

Para esse objetivo Fortunato Frederico questionava-se se a aposta devia convergir na conquista de novos mercados para a Fly London, no crescimento em alguns dos mercados mais recentes ou no lançamento em força da sua marca mais recente, a Softinos. Este assunto andava a ser debatido com Amílcar Monteiro, seu sócio de sempre e Director Comercial e nem sempre as opiniões tinham sido convergentes.

Algumas questões tinham de ser respondidas antes de tomar opções, mas havia uma que o apouentava particularmente: os clientes que usavam Fly London à noite seriam os mesmos que usariam Softinos durante o dia ou seriam outros? De facto um sapato Fly London tinha enquadramento numa saída à noite para um jantar ou para tomar uma bebida com os amigos, mas dificilmente poderiam ser usados no trabalho. Já os Softinos eram confortáveis para poder ser usados no trabalho, mas não eram tão arrojados e fashionable como os Fly London. Seriam os clientes Softinos mesmo diferentes dos clientes Fly? Teria a Softinos a capacidade de ser uma nova Fly London ou até mesmo superá-la? Frederico Fortunato apenas sabia que queria atingir uma faturação de 100 milhões de euros rapidamente e que ia fazer tudo para o conseguir. Já o caminho a seguir não estava tão claro. No passado já tinha mostrado saber tomar as opções certas para atingir o êxito admirável da sua organização. Agora decerto iria conseguir repetir o mesmo feito.

As origens da Kiaya

Olhando para a sua unidade de Guimarães e revendo mentalmente o conjunto de empresas que constituía o seu grupo, Fortunato Frederico, dava-se conta de quão longe tinha chegado tendo em conta as suas origens: Tendo perdido o pai poucos dias após nascer, tinha sido educado por uma freira a quem chamava de segunda mãe. Aos dez anos, depois de fazer a quarta classe, tinha entrado para o seminário mas depressa percebeu que não tinha vocação religiosa. Foi nessa altura que começou a trabalhar para uma das maiores fábricas de calçado de então, a Campeão Português, e acabou por apaixonar-se por esta indústria. Mas só durante o serviço militar, em

¹ Caso do Centro de Investigação da AESE.
Preparado pelos professores Ramiro Martins e Mario Porfírio, e pelo assistente de investigação José Manuel Valentim, em abril de 2014, para servir de base de discussão académica e não como exemplo de gestão, adequada ou inadequada, de uma situação concreta.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização escrita.
Copyright © 2014 by AESE.

Angola, é que percebeu que a seu futuro seria trabalhar no calçado. Após este período, regressou à Campeão Português. Entretanto optou por mudar de empresa e começou a trabalhar ligado aos equipamentos para o calçado. Aproveitou ser mecânico de reparação de máquinas das fábricas de calçado para estar a par do que se ia fazendo no sector, visitando feiras e analisando o mercado.

Anos mais tarde, acabou por fazer sociedade com dois jovens e nasceu assim a sua primeira fábrica. Após sete anos de sociedade e ter percebido que o seu projeto era diferente do dos sócios, decidiu sair. E viu chegado o momento de realizar o seu projeto. Convidou um amigo com quem já trabalhava desde os 15 anos (Amílcar Monteiro) e um economista e disse-lhes: “Ficais com dez por cento cada um e vamos fazer uma fábrica com uma marca. Mas ides trabalhar muito e não será fácil, não penseis que vamos ficar todos ricos.” E assim nasceu a Kyaia em 1984. O nome escolhido – Kyaia – tinha sido selecionado durante os tempos do serviço militar prestado em Angola. Nos tempos de solidão e isolamento sonhava com a sua fábrica de calçado e por isso pensou no nome e no logótipo ainda antes de a ter.

Apesar do desígnio ser a criação de uma marca sua, o ponto de partida foi diferente: os primeiros anos da Kyaia foram dedicados à produção de grandes encomendas para outras marcas, para exportação, sobretudo para a União Europeia: “Eram tempos difíceis, em que se dizia que a indústria do calçado não tinha futuro, mas Portugal abria-se à Europa” acrescenta. Com 50 colaboradores e uma capacidade produtiva de 500 pares/dia, a Kyaia aproveitava esta fase para formar funcionários, aperfeiçoar técnicas, ganhar solidez, conquistar e sensibilizar mercados para a qualidade do produto apresentado. Um ano após a fundação, a Kyaia instalou, em parceria, uma linha de fabrico no Paquistão numa primeira tentativa de deslocalização industrial. Foi também neste período que expandiu a produção na unidade de Guimarães, o que levou a que o número de colaboradores mais que duplicasse. Em 1989, devido à falta de mão-de-obra na região de Guimarães avançou com um novo projeto de deslocalização: uma unidade de produção em Paredes de Coura, dando emprego a 200 pessoas.

Aproveitando os incentivos comunitários, em 1994, a Kyaia deu início a um processo alargado de modernização, introduzindo tecnologias inovadoras, o que lhe permitiu alcançar a capacidade produtiva de 3000 pares/dia com 320 colaboradores. As fábricas continuavam a produzir para terceiros. Mas cada vez mais Fortunato Frederico acalentava o sonho de criar a sua própria marca. A oportunidade tardava a surgir.

Fly London: A génese

Em 1991/92 Fortunato Frederico sentia que estavam criadas todas as condições e know-how para avançar para a criação de uma marca. Com a ideia já amadurecida e, com esse objetivo, avançou com a marca Kyaia. Mas Fortunato Frederico intuía que esse não era o caminho. Kyaia era o nome do grupo e não uma marca. Segundo o próprio, a Kyaia não era vendável em termos comerciais: “estas coisas não têm explicação, nem científica, nem matemática. Há algo emocional...”. E neste processo percebeu que era necessária outra solução. Uma identidade, jovem, arrojada e inovadora, um universo que encaixasse com o produto que se pretendia apresentar, calçado moderno, símbolo de singularidade e tendência de moda.

Enquanto pensava e tentava encontrar um caminho para avançar com o desafio que tinha em mente e durante uma das suas muitas viagens em trabalho, eis que surgiu inesperadamente a resposta. Em 1994, durante a feira de Dusseldorf, Alemanha, alguém despertou a curiosidade de Fortunato Frederico mostrando-lhe um stand que, a apenas alguns metros de distância, se

encontrava fechado. Os empresários desse stand, ingleses, tinham-se zangado já durante o caminho para a feira e optado por não avançarem com o negócio que tinham preparado. Curioso, Fortunato Frederico decidiu dar uma vista de olhos no stand. Ao chegar viu uma logomarca estranha, de uma mosca estilizada chamada Fly London. A reação foi imediata, era exatamente o que procurava - um espírito alternativo com uma imagem forte e original. Sem saber explicar o porquê e seguindo a sua intuição, ficou convencido que era realmente um projeto em que devia e podia arriscar. Sem querer perder mais tempo e dinheiro em tentativas de criação de uma nova marca, Fortunato Frederico rapidamente conseguiu contactar os donos da marca e propor a compra do até então projeto de marca Fly London. Empresário experiente, Fortunato Frederico sabia que a aquisição da marca, só por si, não era o suficiente. Por isso decidiu contratar o designer inglês responsável pelo projeto.

A Kyaia tinha sido a primeira fábrica portuguesa a fazer sapatos com um espírito libertário que não existia no país... e facilmente o espírito da Kyaia se adaptou à lógica do designer. O grupo já tinha uma filosofia de coleção, o que facilitou a integração da marca sem haver necessidade de importantes alterações na fábrica. Conhecedor do mercado inglês para onde vendia sapatos, sem marca a 10, 15£, para depois os encontrar à venda por 65£, a Fly London era a resposta que Fortunato Frederico há tanto procurava.

Fly London: Uma mosca que pode voar para o infinito



Desde a sua criação que o calçado é para os homens uma demonstração de personalidade, projecção de imagem e valores, e os Fly London são isso e muito mais. A sua coleção original é renovada em cada estação com inúmeros lotes de pequenas séries, com uma tónica comum - uma afirmação forte de personalidade, diferenciação, criatividade, qualidade e conforto. O cliente Fly London não anda, voa.

A Fly London lançou-se em diferentes mercados, em especial o inglês, com agentes de vendas, parcerias comerciais e uma frente comercial própria. O produto agradou aos clientes que começaram a comprar, sem questionar a origem do produto pois até então o calçado português não era sinónimo de moda e design.

Todas as coleções são baseadas numa história e os principais responsáveis de criação da Fly não são os estilistas e designers com os seus rasgos de inspiração, mas sim o consumidor, que graças ao historial que vai criando e escolhas que vai fazendo, fornece à empresa dados que orientam os caminhos dos criadores, permitindo o crescimento sustentado alcançado ao longo do tempo. Quando uma coleção apresentada numa feira pode ter até 6000 referências diferentes, entre cores, materiais e acabamentos, é fácil entender a complexidade do negócio da Fly e o seu sucesso em conseguir criar e gerir esta quantidade de referências.

Poder-se-ia pensar que a irreverência poderia limitar o crescimento da Fly London, confinando-a um nicho. Mas quando o mercado é global, faz sentido falar em nicho? Que tamanho tem o mercado do calçado jovem quando a cultura em voga promove a juventude como estando mais relacionada com o estado de espírito do que com a idade? Estas questões levaram a Fly a voar mais alto e expandir cada vez mais e em cada vez mais países as suas actividades.

A marca mais internacional de calçado português, é comercializada em 55 países, com mais de 2000 pontos de venda e está presente em mais de 20 eventos internacionais/ano. Com um crescimento anual médio de vendas de 20%, a Fly London cresceu e alargou a oferta aos acessórios, como cintos, pulseiras, malas, óculos de sol, entre outros, representando este alargamento para além de uma oportunidade de ganho de receitas, um maior reconhecimento e valorização da marca.

Seguindo a filosofia de abrir loja nos mercados onde mais cresce e tem força, a Fly London possui espaços de venda próprios em Lisboa, Porto, Londres, Dublin e Copenhaga, que maximizam a sua imagem de marca, permitindo mostrar o seu universo global de produtos e recolher informações valiosas sobre quem mais aprecia a marca, os seus consumidores e fãs.

O feedback faz aliás, parte do ADN da marca que inspirada pela procura das melhores soluções para os seus clientes, faz questão de recolher todas as reacções possíveis dos clientes e agentes, quando apresenta as suas colecções nas principais feiras internacionais, estando sempre aberta a rever conceitos, cores e materiais de forma a adaptar os modelos apresentados à procura do mercado. Só após este processo é que os modelos desenvolvidos, são finalizados e comercializados no mercado através dos agentes e lojas.

A moda e o design obrigam a uma presença permanente nas principais revistas internacionais de moda, mas a grande aposta da Fly está na sua presença no ponto de venda com suportes que valorizam o posicionamento e atributos da marca e no online quer através da loja virtual – Fly Store – que é não só um canal de comercialização do produto, mas também uma importante ferramenta de comunicação de marca e dos seus valores.

Softinos

Apesar do sucesso da Fly London, Fortunato Frederico tinha decidido em 1996 apostar numa outra marca, essa criada de raiz, a Softinos. Debaixo desta marca, apresentavam-se sapatos de design concebidos para o dia-a-dia, uma linha de calçado de conforto com o lema “Happy feet”. Fáz-lo de forma controlada, procurando avaliar o potencial desta nova marca que ia ao encontro da maior função do calçado, a protecção e o conforto. Esta etiqueta handmade em Portugal, produzida com o mais macio couro e sola de borracha flexível, pretendia dar ao seu utilizador uma sensação de conforto requintado, sem sacrificar o estilo. Nos 3 anos seguintes, foram sendo feitos testes e ajustamentos à marca e ao produto e em 2009 a Softinos foi definitivamente lançada no mercado. Partindo dos princípios da Fly London, calçado moderno, arrojado e jovem, esta linha de calçado apostava no mesmo publico que a marca da mosca estilizada mas para diferentes ocasiões.

“É feita para que as senhoras os usem durante o dia, no escritório, enquanto trabalham, e para os guardarem na carteira, ou no bolso das calças ao fim do dia - os sapatos Softinos são totalmente maleáveis – e então calçarem os seus Fly e saírem para o mundo”, afirmava Fortunato Frederico.

Nos últimos anos a Softinos tinha estado presente nas mais importantes feiras de calçado com stand próprio, com identidade própria e distante do stand da Fly, como forma de obter maior identidade para a marca.

Conseguiu uma boa penetração no mercado estando em 2011 presente em 600 pontos de venda, 80% dos quais contavam também com a presença da Fly, em 1000 pontos de venda em 2012, 90% dos quais contavam com a presença da Fly London. O volume de vendas cresceu estavelmente dentro das expectativas de FF, mas continuava a ser baixo e FF sabia que precisava que a marca disparasse para que se torne um best seller como a Fly.

Apesar do esforço de criação de uma identidade própria autónoma da sua marca irmã, em vários suportes sobretudo online, a Softinos era apresentada como a linha conforto da Fly London, a mesma qualidade da Fly nos sapatos mais confortáveis do mundo.

O mercado UK

Sendo a Europa o maior importador mundial de calçado, com uma taxa que ronda os 40%, até há poucos anos o Reino Unido ocupava a liderança neste grupo de países e o segundo a nível mundial. Após vários anos de queda no consumo de calçado, este mercado começava de novo a recuperar. Contudo, tinha vindo a sofrer profundas alterações, quer pela crise que pela mudança significativa do consumo, caindo para o terceiro lugar na Europa e quinto a nível mundial (imagem 1).

Imagem 1

Country	Pairs (millions)	World Share
1 USA	2 302	22.4%
2 Japan	619	6.0%
3 Germany	593	5.8%
4 France	480	4.7%
5 United Kingdom	455	4.4%
6 Hong Kong	425	4.1%
7 Italy	358	3.5%
8 Spain	354	3.4%
9 Russian Fed.	256	2.5%
10 Netherlands	245	2.4%

Table 4 - Top 10 Footwear Importers (quantity) 2011

Fonte: 2012 Yearbook World Footwear - APICCAPS

Esta queda refletiu-se também na tabela de consumo, passado o Reino Unido a ocupar o nono lugar do Top 10 mundial de países consumidores de calçado – com 372 milhões de pares em 2011 - sendo ultrapassado pela Alemanha e França (imagem 2). Um dos principais fatores desta mudança foi à alteração do perfil do consumidor. O cliente do mercado do Reino Unido passou a ser mais jovem e seletivo, atento ao design, mas sobretudo à sua conjugação com a qualidade e conforto. Sendo um cliente atento às tendências de moda mais casuais, procura que estas estejam aliadas a um produto que proporcione conforto. Com a crise, passou também a procurar calçado de maior qualidade, que seja mais duradouro. Contudo, apesar destas alterações, continua a ser um dos principais mercados mundiais de calçado, onde o consumidor vê neste produto uma forma simples de melhorar a sua imagem e um dos principais acessórios de moda. Estimava-se que as vendas tivessem crescido 4,8% em 2013, atingindo os 8700 milhões de Libras.¹

¹ Mintel.

EUA e outros novos mercados

O Reino Unido tinha sido desde sempre, o principal mercado da Fly London. Mas o crescimento nos EUA tinha sido tal, que a marca contava que o mercado americano pudesse ultrapassar o britânico já no próximo ano de 2014. “O crescimento nos EUA tem sido exponencial. Mas foi preciso muito trabalho de sapa, cidade a cidade, rua a rua, porta a porta. Hoje, 14 anos depois da entrada no mercado, encontramos a Fly em todas as cidades, de costa a costa”, diz Amílcar Monteiro. A importância deste mercado leva a que seja um dos principais destinos a conquistar, e isto é facilmente explicado quando se constata que os Estados Unidos são o segundo maior consumidor mundial de calçado, ultrapassado apenas pela China. (imagem 2)

Imagem 2

Country	Pairs (millions)	World Share
1 China	2 761	15.9%
2 USA	2 248	12.9%
3 India	2 202	12.7%
4 Brazil	740	4.3%
5 Japan	697	4.0%
6 Indonesia	526	3.0%
7 Germany	429	2.5%
8 France	424	2.4%
9 United Kingdom	372	2.1%
10 Italy	336	1.9%

Table 2 - Top 10 Footwear Consumers (quantity) 2011

Fonte: 2012 Yearbook World Footwear - APICCAPS

A par disso, os Estados Unidos eram já o maior importador mundial de calçado, um mercado que representa 23,000 milhões de dólares. A margem para crescimento para as marcas portuguesas era enorme pois as exportações europeias para este mercado representam apenas 2% desse universo.

No quadro apresentado (imagem 2) constata-se ainda a importância dos mercados emergentes, como a China, Brasil ou a Índia, que ocupavam lugares cimeiros no top de países consumidores de calçado, o que explicava a atenção que os industriais do setor têm dado a estes mercados nas suas estratégias de crescimento.

Internet: novo canal

Nos últimos anos, a par de profundas alterações no perfil dos consumidores, vários mercados tinham sido alvo de diversas transformações, fragmentando-se significativamente. Este fenómeno devia-se ao facto de diversos sectores retalhistas estarem a ganhar espaço de venda, conquistando mercado ao sector especialista, uma vez que um novo público preferia comprar calçado no mesmo espaço onde comprava roupa.

A par disso, um novo consumidor, a chamada geração Y ganhava preponderância. Este público, muito mais atento às últimas tendências de moda, frequentava os espaços de venda com uma maior regularidade que o cliente mais velho e obrigando à existência de novidades constantes e

uma maior renovação das coleções. Mas este novo consumidor era também um dos principais responsáveis pelo surgimento de um novo canal de vendas que ganhava cada vez mais terreno: as vendas online.

Segundo especialistas, estimava-se que em 2012, só no Reino Unido, as vendas online de calçado tinham crescido mais de 19%, alcançando os 843 milhões de libras, o que representava 10,5% do mercado de calçado. Estima-se ainda que este novo canal continuasse a crescer de forma sólida, prevendo-se que em 2013 pudesse alcançar os 1.000 milhões de libras. Como resposta a esta realidade a estratégia de comunicação de marca da Fly London e da Softinos, foi de parceria com os seus clientes e agentes investindo em microsites específicos e destaques das marcas dentro de lojas online como www.bosandco.com, www.amazon.co.uk, www.jonesbootmaker.com www.shoes.co.uk/ entre outros e no lançamento de novos modelos como aliás sempre fez parte da estratégia da Kyaia.

No início de 2013 a Amazon apresentava na sua loja online uma oferta de 1305 modelos Fly London, 11% dos quais eram novidades na loja com menos de 30 dias e 26% com menos de 90 dias. A oferta da Softinos possuía ainda indicadores mais altos de actualização, com 140 modelos, 9% eram novidades na loja com menos de 30 dias e 31% com menos de 90 dias (ver anexo 1 – Amazon).

A Fly store apresentava uma gama mais reduzida, apenas com as últimas novidades e alguns modelos emblemáticos quer da Fly London quer da Softinos que surge aqui integrada com a Fly London numa lógica de marca umbrella. No total a Fly store disponibiliza 212 modelos Fly London, destinando-se 189 ao público feminino e a Softinos 20 modelos, 15 dos quais para o público feminino.

Futuro

A faturação que a Kyaia perdia em Portugal com a crise, era compensada com o crescimento nos EUA e no Canadá”, explicava Fortunato Frederico.

Em 2013 tinha alcançado um volume de negócios de 56 milhões de euros, contornando a crise: “Não há aqui teorias em excel, é tudo muito trabalho. É preciso viajar e não desistir. Andámos quatro anos a fazer feiras em Nova Iorque e em Las Vegas sem vender um par de sapatos, mas acabou por dar resultados.

O grupo, que empregava mais de 650 colaboradores, detinha além da Fly London, a Foreva – uma rede de retalho - e a nova marca Softinos. Para além das suas marcas, a Kyaia só produzia para outra marca - a Camel - e em nome de uma “...relação de amizade e fidelidade com mais de 25 anos”. E “representa relativamente pouco, 6% a 7% no universo total”, diz Fortunato Frederico.

Com trinta anos de história, o grupo Kyaia impunha-se como o maior produtor de calçado português. Em 2010 tinha atingido vendas de 30,6 milhões de euros e um resultado líquido de 3,55 milhões, com autonomia financeira de 52%. Em 2011 as vendas situaram-se nos 31,08 milhões de euros. Mantendo a vocação de internacionalização que a acompanha desde a fundação, faz mais de 85% das vendas no exterior¹ e exportou mais de 30 milhões em 2013.

Tendo crescido de forma sólida ao longo dos anos, a Kyaia pretendia continuar a sua expansão pelo mundo de modo a alcançar o objetivo traçado: duplicar o volume de negócios para os 100M€/

¹ <http://www.oje.pt/gente-e-negocios/entrevistas/fortunato-frederico-um-lider-tem-de-motivar-os-colaboradores-vivendo-no-seu-meio>.

ano. Mas esta caminhada só tinha sido possível graças à persistência e visão do presidente do grupo. Cedo tinha percebido a importância da criação de uma marca, de ter produtos diferenciados e com valor acrescentado. Foi graças a esta visão que tinha nascido uma das mais bem-sucedidas marcas portuguesas de calçado: a Fly London.

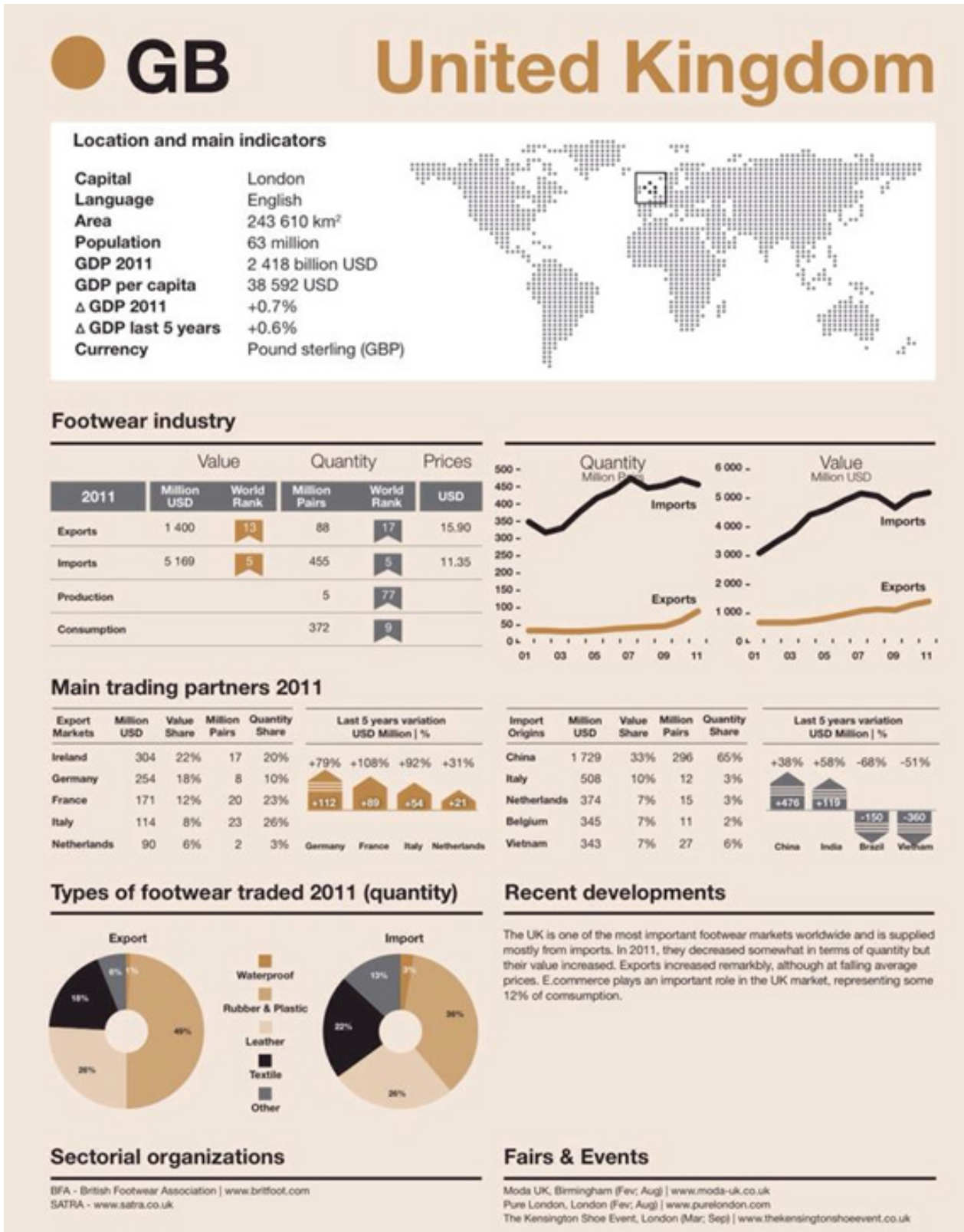
A medida que fazia crescer o seu negocio, também sabia que ia fazendo crescer a importância de Portugal neste sector, criando riqueza e emprego num país atormentado por uma crise sem precedentes.

Por isso a estratégia a seguir era tão importante.

E estas perguntas persistiam na sua mente : devia continuar a fazer crescer a Fly London em mais mercados, devia fomentar a Softinos para os mesmos clientes ou para outros? A resposta como sempre estaria nas mãos dos consumidores, mas Fortunato Frederico sabia que era ele que a tinha de encontrar. Não era o frio da manhã nem a chuva que caía lá fora que iriam turvar o seu discernimento...

Anexo 1

Amazon



Anexo 1 (continuação)

United States

US



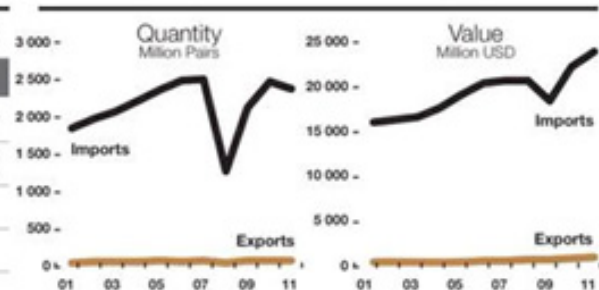
Location and main indicators

Capital	Washington, D.C.
Language	English
Area	9 831 510 km ²
Population	312 million
GDP 2011	15 094 billion USD
GDP per capita	48 387 USD
Δ GDP 2011	+1.7%
Δ GDP last 5 years	+2.8%
Currency	US Dollar (USD)



Footwear industry

	Value		Quantity		Prices
	2011	Million USD	World Rank	Million Pairs	World Rank
Exports	1 023	18	78	19	13.07
Imports	23 245	1	2 302	1	10.10
Production			25	41	
Consumption			2 249	2	



Main trading partners 2011

Export Markets	Million USD	Value Share	Million Pairs	Quantity Share	Last 5 years variation USD Million %
Canada	336	33%	24	30%	+41%
Japan	88	9%	3	3%	+197%
Rep. of Korea	82	8%	3	4%	+103%
Mexico	74	7%	9	12%	+76%
Emirates	27	3%	1	2%	

Import Origins	Million USD	Value Share	Million Pairs	Quantity Share	Last 5 years variation USD Million %
China	17 215	74%	1 964	85%	+19%
Vietnam	2 145	9%	172	7%	+107%
Italy	1 135	5%	15	1%	+63%
Indonesia	813	3%	64	3%	-72%
Mexico	334	1%	16	1%	

Types of footwear traded 2011 (quantity)



Recent developments

The USA is the world's top footwear importer. In 2011, imports decreased in quantity but increased in value. Three quarters of them by value, or 85% by quantity, come from China. Over the last five years, imports from Vietnam, Indonesia and Mexico have also grown considerably. On the other hand, imports from Brazil, Thailand and Spain fell strongly. The USA also has limited exports, about 40% of which are actually re-exports. These are directed primarily at Canada.

Sectorial organizations

AAFA - American Apparel & Footwear Association | www.wwear.org
 FDRA - Footwear Distributors and Retailers of America | www.fdra.org

Fairs & Events

ENK WSA, Las Vegas (Feb; Aug) | www.wsashow.com
 FFANY - Shoe Expo, NYC (Feb; Jun; Aug; Nov) | ffany.org
 Magic, Las Vegas (Feb; Aug) | www.magiconline.com
 SMOTA, Miami (Mar; Sep) | smota.com

Anexo 1 (continuação)

2.3

**9 out of Top 15
exporters are European**

9/15

The Big Players

The product mixes of the different countries, and their different levels of price, explain that China's dominance of the world market is less extreme when analyzed in terms of value than, as in Table 3 in terms of quantity. Still, China represents 38% of the value of all footwear exported worldwide, with another 5% corresponding to Hong Kong. Vietnam, Indonesia and India are the other Asian countries among the top 15 exporters. Together these five countries represent more than half of the world total. They are joined by nine European countries led by Italy, which together correspond to 31% of world exports and in fifteenth place, Brazil.

Italy charges the highest average export price (45 USD), followed by Portugal (32 USD) and France (30 USD). At the other end of this scale, China exports at an average price of just below 4 USD.

Rank	Country	USD (millions)	World Share	Average Price
1	China	39 374	38.3%	\$3.87
2	Italy	10 376	10.1%	\$45.32
3	Hong Kong	5 317	5.2%	\$14.70
4	Vietnam	5 123	5.0%	\$16.20
5	Germany	4 392	4.3%	\$22.66
6	Belgium	4 172	4.1%	\$20.16
7	Indonesia	3 227	3.1%	\$15.65
8	Netherlands	2 933	2.9%	\$20.55
9	Spain	2 870	2.8%	\$22.04
10	France	2 409	2.3%	\$30.18
11	Portugal	2 091	2.0%	\$32.00
12	India	1 421	1.4%	\$12.61
13	United Kingdom	1 400	1.4%	\$15.90
14	Romania	1 391	1.4%	\$24.35
15	Brazil	1 296	1.3%	\$11.47

Table 6 - World Top 15 Exporters in 2011 (Value)

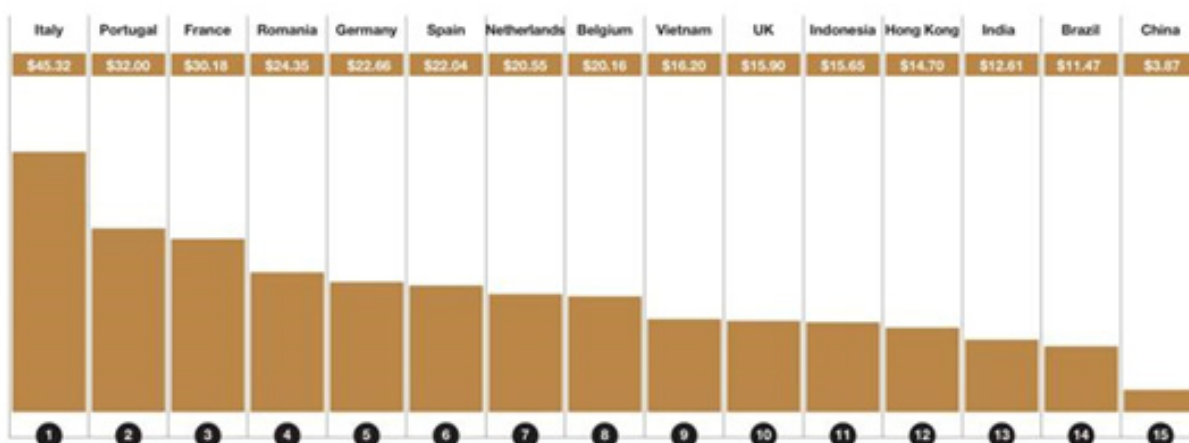


Chart 14 - Average Export Price among Top 15 Exporters

Fonte: 2012 Yearbook World Footwear – APICCAPS