



Universidade Norte do Paraná

SISTEMA DE ENSINO PRESENCIAL CONECTADO
BACHAREL DE ADMINISTRAÇÃO

DELAINE DE ASSIS ORLANDO

PAGUE BEM INDÚSTRIA DE CALÇADOS LTDA
Diagnóstico Geral da Empresa

DELAINE DE ASSIS ORLANDO

PAGUE BEM INDÚSTRIA DE CALÇADOS LTDA
Diagnóstico Geral da Empresa

Trabalho de Bacharelado de Administração, apresentado à Universidade Norte do Paraná - UNOPAR, como requisito parcial para a obtenção de média bimestral na disciplina de Análise Contábil, Diagnóstico Organizacional, Gestão de Pessoas I e Tópicos Especiais de Administração.

Orientadores: Prof. Marcelo Tarifa
Prof. Rinaldo Lima
Prof. Henry Nonaka
Prof. Adriana Rampazzo

Marabá
2011

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	3
2	IDENTIFICAÇÃO	4
2.1	PROCESSO DE PRODUÇÃO.....	4
2.1.1	CALÇADOS: COMPOSIÇÃO (PARTES INTEGRANTES).....	4
2.1.2	CALÇADOS: COMPONENTES	6
2.1.3	ETAPAS DA PRODUÇÃO DE CALÇADOS DE COURO	7
2.2	Balanço Patrimonial / D. R. E	5
2.3	diagnóstico empresarial POR ÍNDICES.....	6
2.3.1	Análise Geral dos Índices da Empresa:	7
2.4	recrutamento e seleção de pessoal.....	8
2.4.1	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL.....	8
2.4.2	TIPOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	12
2.4.2.1	RECRUTAMENTO INTERNO.....	12
2.4.2.2	RECRUTAMENTO EXTERNO	13
2.4.2.3	RECRUTAMENTO MISTO	14
2.4.3	SELEÇÃO DE PESSOAL - PROCESSO DE COMPARAÇÃO	15
2.4.4	PLANO DE CARREIRAS.....	17
2.4.4.1	DIAGNÓSTICO	17
2.4.4.2	INTERVENÇÃO	17
2.4.4.3	ACOMPANHAMENTO	18
3	PLANO DE NEGÓCIOS.....	19
3.1	ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO.....	19
3.1.1	DIFERENCIAMENTO DO PRODUTO	20
3.1.2	O CONTROLE DE CUSTOS	20
3.1.3	PARTICIPAÇÃO EM INICIATIVAS COLETIVAS	21
3.2	o mix de produto.....	23
3.3	plano de operação.....	24
3.4	análise de mercado	24
3.4.1	DESCRIÇÃO DO MERCADO (MACRO)	25
3.4.2	COMPORTAMENTO DO MERCADO.....	25
3.4.3	CARACTERÍSTICAS DO MERCADO.....	26
3.5	ALOCAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS	28

3.5.1	MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL	28
3.5.2	A PREPARAÇÃO	29
3.5.3	PROCESSO DE SELEÇÃO	29
3.5.4	FORMAS DO RECRUTAMENTO	30
3.5.4.1	RECRUTAMENTO INTERNO	30
3.5.4.2	RECRUTAMENTO EXTERNO	31
3.5.5	PROCESSO DE SELEÇÃO	31
3.5.6	O FECHAMENTO	32
3.6	PLANO DE MARKETING	33
4	CONCLUSÃO	34
	REFERÊNCIAS	35
	APÊNDICES	36
	APÊNDICE A – Importações Mundial – Mês a mês acumulado	37
	APÊNDICE B – Exportações Brasileiras de Calçados	38
	APÊNDICE C – Exportações Brasileiras de Calçados por Estados	39
	APÊNDICE D – HISTÓRICO DE IMPORTAÇÕES DE CALÇADOS NO BRASIL	40

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi desenvolvido de acordo com o levantamento efetuado da Empresa “Pague Bem Indústria de Calçados Ltda” e que em seu parecer final diagnosticou-se que embora a Empresa tenha se solidificado no mercado, contudo por falta de conhecimento de sua direção, bem como a ausência de um Plano de Negócios no qual identifique a missão, visão, objetivos, enfim metas da Organização, a mesma está enfrentando uma crise da qual trataremos minuciosamente a seguir.

2 IDENTIFICAÇÃO

Nome da Empresa: PAGUE BEM INDÚSTRIA DE CALÇADOS

Razão Social: MS INDÚSTRIA DE CALÇADOS - LTDA.

CNPJ: 09.409.940/0001-75

Sócios: MATOS SILVA **CPF:** 458.326.232-00

Endereço: DISTRITO INDUSTRIAL DE MARABÁ – KM 10 , NOVA MARABÁ – MARABÁ/PA., CEP: 68500

A empresa acima está no ramo de calçados cerca de 3 anos, contudo por falta de conhecimento no segmento por parte de seu proprietário e alguns outros fatores, constatou-se no último exercício dados alarmantes, dados estes que precisam ser devidamente analisados para a partir daí ser apresentadas e executadas algumas estratégias para se obter um maior e melhor desempenho em seu contexto global.

Para identificar a real situação financeira e econômica da empresa, bem como quais estratégias precisam ser executadas, consta abaixo um diagnóstico financeiro da Empresa expresso por meio de seu Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício do Ano de 2010.

2.1 PROCESSO DE PRODUÇÃO

A Pague Bem Ltda, é uma indústria do ramo de calçados, para entendermos melhor seu processo operacional é preciso antes conhecer seu produto principal que é a confecção de calçados.

2.1.1 CALÇADOS: COMPOSIÇÃO (PARTES INTEGRANTES)

O calçado tem algumas partes que são comuns a todas as linhas e modelos e algumas que são específicas, como acontece com os femininos e esportivos. Esta é uma lista das principais partes do calçado, para possibilitar a posterior descrição do processo de fabricação.

1. **Cabedal** - É a parte superior, o corpo do calçado, incluindo a lingüeta. Ele tem a função de proteger os pés e garantir o conforto necessário. O cabedal pode variar de formato e na combinação de materiais que o constituem. Este é o resultado da junção das diferentes partes cortadas, que são costuradas em um bloco único.
2. **Forro** - Revestimento utilizado para acabamento interno do calçado. Além de reforçar a estrutura, proporciona conforto e absorve a umidade. Em sua maioria, ele cobre toda a parte interna do cabedal. Também, geralmente é de laminados sintéticos, couro, materiais têxteis, entre outros.
3. **Entressola** - Localizada entre o cabedal e o solado, a entressola normalmente se assemelha a uma espuma macia. Tem também uma função estética, pois possibilita que o solado pareça mais espesso, sem aumentar seu peso. Geralmente são feitas com poliuretano (PU) ou EVA (material moldado em altas temperaturas, com as mesmas propriedades resilientes do PU, contudo mais leve).
4. **Solado** - É a parte do calçado que fica em contato direto com o solo. Portanto, deve garantir proteção, resistência e estabilidade. São feitos geralmente em borracha, mas há também solados em couro e madeira.
5. **Sistema de amarração** - É a estrutura composta pelo cadarço e os passantes, responsável pela firmeza dos pés dentro do calçado.
6. **Talão** - É a estrutura que sustenta o calcanhar e posiciona o tornozelo corretamente dentro do calçado.
7. **Palmilha** - É um componente destinado a proporcionar conforto para o usuário. A palmilha é também responsável pela postura correta do pé dentro do calçado. Muitas já são fabricadas com o mesmo EVA aplicadas nas entressolas, aumentando o conforto para os pés.

8. **Contraforte** - O contraforte é um elemento estrutural, de reforço. Tem a finalidade de proteger a parte traseira do calçado. Ajuda a manter a forma quando se retira o pé. Geralmente fica entre o forro traseiro e o cabedal.
9. **Avesso** - Elemento para proporcionar conforto ao usuário, fica na parte traseira do calçado e evita que o calcaneo deslize durante o caminhar e entre em contato com o contraforte.
10. **Couraça** - A couraça, assim como o contraforte, é um elemento estrutural que tem o objetivo de reforçar o calçado. É colocado com a finalidade de proteger o bico ou a biqueira (parte dianteira do calçado). Assim, mantém o formato do calçado mesmo quando este está fora do pé.
11. **Salto** - Utilizado tanto para questões estéticas (altura), quanto para garantir a sustentação e melhor caminhar ao calçado. Geralmente é fabricado em madeira ou poliestireno, fixados no solado na região do calcaneo.

2.1.2 CALÇADOS: COMPONENTES

Os componentes são todas as peças que são adicionadas ao calçado durante o processo de produção. A lista de componentes é enorme, e não para de crescer, por causa do aumento da variedade de modelos e a grande influência da moda. Como exemplos, podem ser citados:

- ✓ Argolas
- ✓ Enfeites
- ✓ Fivelas
- ✓ Rebites
- ✓ Lhoses
- ✓ Elástico
- ✓ Reguladores e Ponteira
- ✓ Palmilha
- ✓ Salto
- ✓ Solado

Podem-se agrupar os componentes em alguns grandes grupos:

- ✓ Palmilhas e Termoconformados
- ✓ Solados e Fôrmas
- ✓ Metais
- ✓ Embalagens
- ✓ Produtos Químicos para Couro
- ✓ Produtos Químicos para Calçados
- ✓ Têxteis e Sintéticos

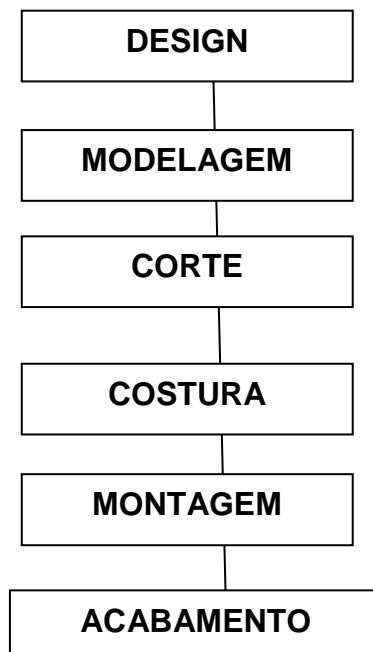
2.1.3 ETAPAS DA PRODUÇÃO DE CALÇADOS DE COURO

O processo de fabricação de calçados de couro está organizado em duas grandes fases. A primeira abrange a preparação do couro e a segunda a montagem dos calçados. A fase de preparação da matéria-prima é feita nos curtumes, que se encarregam da extração, processamento e acabamento do couro.

Esta fase tem início com a criação dos animais (bovinos, caprinos entre outros) e termina com o fornecimento do couro como insumo para empresas de calçados.

A segunda fase, foco deste estudo, é a efetiva fabricação dos calçados. Esta fase é realizada em seis etapas, como mostra o fluxograma a seguir.

FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE CALÇADOS



De acordo com o processo de produção apresentado acima, para melhor entender todo o processo da produção do calçado vejamos abaixo uma tabela na qual consta as etapas realizadas na fabricação de um calçado, inclusive a utilização do material humano e físico (equipamentos).

TABELA DOS EQUIPAMENTOS UTILIZADOS NA PRODUÇÃO

SETOR	OPERAÇÃO	EQUIPAMENTO
Corte	Cortar cabedal	Manual/faca de cortador
	Cortar sola	Balancim de cortar sol
	Cortar palmilha	
	Calibrar sola	Calibradeira de sola
	Recortar palmilha	Manual/faca de sapateiro
	Separar partes	Manual
Costura	Chanfrar bordas do cabedal	máquina de chanfrar
	Costurar parte traseira	
	Costurar elástico	
	Costurar contraforte	
	Costurar talão na gáspea	máquina de coluna
Montagem	Separar as fôrmas	Manual
	Pregar palmilha na forma	Manual/martelo-tacha
	Passar cola nas bordas da palmilha e do cabedal	Manual/pincel-cola
	Colar cabedal na palmilha	Máquina helicoidal
	Extrair prego da palmilha	Manual
	Asperar sola e planta da botina	Asperadeira
	Passar cola na planta da botina e na sola	Manual/pincel-cola
	Colar a sola (prensar)	Prensa
	Costurar sola	Blaqueadeira
	Frezar beira da sola	Frezadeira
	Marcar base do salto	Manual/lápis
	Asperar sola e salto	Asperadeira
	Passar cola na sola e salto	Manual/pincel-cola
	Colar o salto	Manual
	Pregar o salto	Manual/martelo-prego
	Lixar salto e beira da sola	Máquina de lixar
	Passar tinta na beira da sola e do salto	Manual/pincel-tinta
Limpeza e Expedição	Escovar	Máquina de escovar
	Desenformar	Manual
	Queimar fios	Manual/lamparina
	Passar cola na palmilha de forro	Manual/pincel-cola
	Colar palmilha de forro	Manual
	Expedir	

2.2 BALANÇO PATRIMONIAL / D. R. E

BALANÇO PATRIMONIAL – ENCERRADO EM 31/12/2010

PASSIVO

ATIVO		PASSIVO	
Circulante	887.200,00	Circulante	403.100,00
Disponibilidades	121.700,00	Obrigações a Fornecedores	187.200,00
Créditos	445.500,00	Obrigações Financeiras	1.900,00
Estoques	320.000,00	Obrigações Fiscais	60.000,00
Não Circulante	625.000,00	Obrigações Trabalhistas	90.000,00
Duplicatas a receber	180.000,00	Outras Obrigações	25.000,00
Outros créditos	30.000,00	Provisões	39.000,00
Investimentos	115.000,00	Não Circulante	335.000,00
Imobilizado	230.000,00	Obrigações a Fornecedores	35.000,00
Intangíveis	70.000,00	Obrigações Financeiras	300.000,00
		Patrimônio Líquido	774.100,00
		Capital Social	110.000,00
		Reservas	664.100,00
Total do Ativo:	1.512.200,00	Total do Passivo:	1.512.000,00

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – 2010
DRE – ENCERRADO EM 31/12/2010

RECEITA OPERACIONAL BRUTA	
Vendas de Mercadorias	2.394.000,00
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	(598.000,00)
Vendas canceladas	30.000,00
ICMS sobre vendas	555.000,00
PIS sobre faturamento	5.000,00
COFINS	8.000,00
= Receita Operacional Líquida	1.796.000,00
(-) CUSTOS DAS VENDAS	
Custo dos Produtos Vendidos	(1.050.000,00)
= Lucro Operacional Bruto	746.000,00
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	(617.000,00)
Despesas com Vendas	192.000,00
Despesas Administrativas	200.000,00
Despesas Financeiras	213.000,00
Outras Despesas Operacionais	12.000,00
= Resultado do Exercício Antes do IR	129.000,00
Outras Contribuições	
(-) Provisão para Imposto de Renda	(13.000,00)
(-) Provisão para Contribuição Social	(26.000,00)
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	90.000,00

2.3 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL POR ÍNDICES

Conforme as demonstrações financeiras acima apresentadas, a seguir uma análise mais profunda da situação econômica e financeira da mesma, usando como base de cálculo os índices abaixo:

A) $ILC = \frac{AC}{PC}$	$ILC = \frac{887.200,00}{403.100,00} = 2,20$
B) $ILS = \frac{AC - ESTOQUES}{PC}$	$ILS = \frac{887.100,00 - 320.000,00}{403.100,00} = 1,41$
C) $ILI = \frac{DISPONIBILIDADES}{PC}$	$ILI = \frac{121.700,00}{403.100,00} = 0,30$
D) $IPCT = \frac{PET}{PL}$	$IPCT = \frac{738.100,00}{774.100,00} = 0,95$

E) $ICE = \frac{PC}{PET}$	$ICE = \frac{403.100,00}{738.100,00} = 0,55$
F) $IIPL = \frac{AP}{PL}$	$IIPL = \frac{625.000,00}{774.100,00} = 0,81$
G) $IML = \frac{LL}{VL}$	$IML = \frac{90.000,00}{1.796.000,00} = 0,05$
H) $IRA = \frac{LL}{AT}$	$IRA = \frac{90.000,00}{1.512.200,00} = 0,06$
I) $IRPL = \frac{LL}{PL}$	$IRPL = \frac{90.000,00}{774.100,00} = 0,12$

2.3.1 Análise Geral dos Índices da Empresa:

Com base nos índices calculados diagnosticou-se na Empresa um baixo índice quanto a sua composição de Endividamento e também revelou uma taxa inferior em relação aos Índices de Liquidez de Rentabilidade do Ativo e de Rentabilidade do Patrimônio Líquido que gerou um resultado desastroso em seu último Exercício, pois a Empresa estava produzindo sem retorno algum, sem capital de giro ou pior sem girar o estoque devidamente.

Contudo baseando-se no Índice de Liquidez Corrente embora a situação seja delicada e requer algumas mudanças urgências no atual modelo de organização e administração da Empresa é possível ainda conseguir reverter este quadro de instabilidade econômica e financeira, para tal feito, será preciso efetuar cortes nos custos diretos e diretos da Empresa, rever as políticas de pessoal, a carteira de fornecedores e clientes internos e externos, enfim, todo o conjunto, mesmo a Empresa aparentemente ser um investimento ariscado contudo é possível investir na mesma e conseguir um resultado final positivo, desde que tenha claro um Plano de Negócio que reestruture toda a sua organização, por isto recomendo o investimento na referida Industria, para reforçar a indicação a seguir será apresentado todo o processo capaz de reequilibrar a Empresa de forma globalizada.

2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

As organizações e os indivíduos estão empenhados e envolvidos num contínuo processo de atração, isto é, do mesmo modo que os indivíduos buscam entrar em organizações, seja na tentativa de desenvolvimento profissional ou pela busca de auto-sustento, as empresas buscam indivíduos que possam compor o seu quadro de funcionários.

O objetivo comum é estabelecer uma relação de troca de benefícios, que será mais satisfatória se a pessoa escolhida apresentar os requisitos adequados. Em virtude desta procura por pessoas adequadas, faz-se necessário a realização de um processo de recrutamento e seleção o mais eficaz possível.

O Recrutamento e a Seleção de Pessoal é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, a seleção de recursos humanos pode ser definida como a escolha do homem certo para o cargo certo, isto é, os candidatos mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal.

Diante do acima exposto, é evidente que o Recrutamento e Seleção de Pessoal é um instrumento de extrema importância para uma organização, porque quando bem administrado, este processo traz benefícios tanto para o empregador quanto para o candidato a ser admitido.

2.4.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

Para ter uma política da gestão por competências inserida na empresa é necessário que todas as questões que envolvem os profissionais sejam geridas pelas competências relativas à empresa e a cada função ou atividade. Recrutamento e Seleção apresentam-se como a porta de entrada da organização, é preciso, portanto, reestruturar todo esse processo para que os novos funcionários que ingressem na companhia sejam alinhados ao modelo de gestão utilizado. Isso pode tornar mais fácil e concreta a busca por novos profissionais, uma vez que se tem estabelecido as competências necessárias para cada função, como também o

que é preciso para manter-se e obter crescimento dentro da empresa, devendo o profissional de Recrutamento e Seleção conhecer a necessidade da empresa para o cargo, identificar as competências dos candidatos e saber avaliar o quanto ele será aproveitado na organização.

Para isso utilizam-se alguns instrumentos na seleção, como aplicações de testes técnicos e comportamentais, entrevista de seleção por competências e avaliações psicológicas para que se possa traçar o perfil do candidato e ter a máxima clareza sobre o mesmo, para se obter um processo seguro ou adequado de recrutamento e seleção é importante que:

- ✓ O ideal é que os arquivos dos selecionadores estejam sempre em dia. Contar com um banco de dados informatizado é sem dúvida alguma um diferencial para agilizar o trabalho do selecionador.
- ✓ O banco de informações de quem realiza o processo de Recrutamento e Seleção deve ser ter além das categorias profissionais separadas, informações sobre os talentos que já atuam na organização. Muitos colaboradores podem ser promovidos ou transferidos de setor, mas a empresa nem se dá conta do valor da "Prata da Casa".
- ✓ Ao manter contato com um candidato, para agendar uma entrevista é aconselhável falar com ele. Caso a ligação, por exemplo, seja atendida por outra pessoa deixe o recado. Contudo, solicite o número do celular do profissional porque nem sempre as informações podem ser passadas corretamente para o candidato.
- ✓ Quando falar com o candidato identifique-se e seja objetivo sobre o motivo do contato. Isso evita que a pessoa imagine que seja alguma brincadeira ou mesmo um engano.
- ✓ Ao agendar o dia e a hora para conversar com o profissional, no dia anterior à entrevista ligue para o profissional para confirmar o encontro. Isso evitará que haja algum desencontro, pois a pessoa pode ter anotado as informações quando se encontrava

em algum lugar agitado, barulhento. Isso pode comprometer a comunicação eficaz entre selecionador e candidato.

- ✓ Muitos profissionais que participam de Grupos de Intercâmbio de RH, principalmente os virtuais divulgam as vagas que surgem em suas empresas e solicitam ajuda aos colegas da área. Não são raros os casos de vagas que são preenchidas com mais agilidade, graças à troca de informações.
- ✓ Para que um processo de Recrutamento e Seleção seja eficaz e realizado no menor espaço de tempo possível, é importante que o selecionador mantenha uma conversa prévia com o gestor da área solicitante. Com isso, aumentam as chances de saber quais as competências mais necessárias para o cargo que precisa ser preenchido.
- ✓ Durante o processo de seleção, a participação da liderança em algum momento da entrevista com o futuro contratado é um diferencial significativo. Isso permitirá que o gestor diga ao selecionador se aquele candidato irá ou não atender às suas expectativas.
- ✓ Ao realizar a entrevista com o candidato, dê uma previsão do tempo que o processo levará. Se o retorno demorar demais, o profissional que concorre à vaga pode imaginar que a empresa contratou outra pessoa e aceitar uma contratação que nem ele mesmo esteja tão interessado. Isso ocorre, principalmente, quando o desemprego já perdura por algum tempo e o talento aceita a primeira oportunidade que surge.
- ✓ Quando o processo de Recrutamento e Seleção for concluído e a vaga preenchida, dê um feedback aos demais profissionais que não foram classificados. Eles podem não ter sido contratados naquela oportunidade, mas nada impede que outras vagas surjam e que eles sejam chamados para um novo processo.

A nova abordagem da **Administração de Recursos Humanos (RH)** é a **Gestão de Pessoas**, neste novo conceito, as pessoas deixam de serem simples

recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização, as pessoas e seus conhecimentos e habilidades mentais passam a ser a principal base da nova organização.

O recrutamento e seleção de pessoal para que seja realizado de forma eficiente e eficaz, precisa estar condizente com as seguintes questões:

1. O que a organização precisa em termos de pessoas?
2. O que o mercado de RH pode oferecer?
3. Quais as técnicas de recrutamento a ser aplicado?
4. O que o mercado externo exige e oferece?

No mercado de trabalho hoje se busca um profissional que alie competências técnicas às comportamentais. Em um ambiente onde o tempo é determinante, muitas empresas optam por buscar profissionais já capacitados, pois estes darão um retorno mais rápido às organizações. No entanto, num ambiente em constantes transformações onde a vantagem competitiva das empresas está na atuação sinérgica dos seus colaboradores, competência como Comunicação, relacionamento interpessoal, cooperação, habilidade em lidar com mudanças, solução de problemas e conflitos, visão sistêmica e empreendedora tem sido o diferencial na escolha dos candidatos.

Atualmente é óbvio, que as pessoas fazem a diferença de um negócio, mas apesar de todas as mudanças, sejam elas de ordem da tecnologia ou dos processos, devemos estar sempre atentos ao praticar atividades de RH que vislumbrem o futuro e consequentemente sejam mais estratégicas. E, é importante enfatizar que a "aparente" simples ação, de recrutar e selecionar pessoas, tem tudo a ver com talento, empreendedorismo, planejamento estratégico, dentre outros, o que justamente podem se diferenciar no processo de recrutamento e seleção de pessoal.

O RH estratégico precisa conhecer os produtos, serviços, os processos, os clientes e fornecedores da empresa. E fundamentalmente não apenas conhecer, mas participar da construção do planejamento estratégico, do plano de marketing, enfim, de todas as ações da empresa, pois somente assim ele conseguirá

contribuir, efetivamente, para que as pessoas possam atingir os resultados da organização. Uma área de Recrutamento e Seleção atuando de forma mais estratégica pode, a partir do entendimento do plano estratégico da empresa e do acompanhamento dos indicadores de gestão, planejar, antecipadamente, as demandas em relação ao preenchimento de vagas.

2.4.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

As fontes de recrutamento são as áreas do mercado de RH exploradas pelos mecanismos de recrutamento.

2.4.2.1 RECRUTAMENTO INTERNO

O processo de Recrutamento e seleção interna tem por objetivos motivar os funcionários, oportunizar o desenvolvimento de uma carreira profissional e agregar qualidade nos produtos e serviços da Empresa. Estes são os aspectos positivos envolvidos no processo, porém é fundamental estar atento às características da empresa, cultura e suas políticas. Uma empresa que necessita de mão obra especializada, onde desenvolve profissionais para determinadas funções, pode enfrentar problemas se mantiver com frequência movimentações internas.

A sequencia de decisões tomadas para o processo de recrutamento e seleção internos pode trazer incríveis oportunidades de agregar valor ou enormes riscos, dependendo da forma com que essas decisões forem tomadas. Elas precisam estar integradas com outras atividades de RH para ser eficaz. As carreiras podem ser a mais poderosa ferramenta para o desenvolvimento de futuros talentos, habilidades e valores.

O processo interno pode ser uma ferramenta de extrema importância, se aplicada com transparência, adequada política e objetivos da empresa, somente dessa forma será possível alcançar-se os resultados positivos que refletem na administração de RH e no processo produtivo, pois aproveita melhor o potencial humano da organização, motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários, incentiva a permanência e fidelidade dos

funcionários na organização, aumenta a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos, custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

Vantagens do Recrutamento Interno:

1. Aproveita melhor o potencial humano da organização;
2. Motiva e encoraja o Desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;
3. Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização;
4. Ideal para situações de pouca mudança ambiental;
5. Não requer socialização na organizacional de novos membros;
6. Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos.

Desvantagens do Recrutamento Interno:

1. Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;
2. Facilita o conservantismo e favorece rotina atua;
3. Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;
4. Ideal para empresas burocráticas e mecanicistas;
5. Mantém e conserva a cultura organizacional existente;
6. Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

2.4.2.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

O Recrutamento externo é um conjunto de atividades que visam atrair um conjunto de candidatos qualificados, que estão espalhados no mercado, ou seja, fora da organização, e que se submeterão ao processo de Seleção de Pessoal, a fim de ingressarem na organização. Como o âmbito do Mercado de Recursos Humanos é muito amplo, muitas das vezes, o recrutamento externo utiliza diferentes técnicas para atrair os candidatos, tais como: anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento, cartazes, apresentação de candidatos por indicação, e

consulta ao arquivo e banco de currículos da própria empresa.

Vantagens do Recrutamento Externo:

1. Introduz sangue novo organização; talentos, habilidades expectativas;
2. Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades;
3. Aumenta o capital intelectual por incluir novos conhecimentos.
4. Renova a cultura organizacional;
5. Enriquece com novas aspirações Incentiva a interação da organização com o mercado;
6. Indicado para enriquecer intensa e rapidamente o capital.

Desvantagens do Recrutamento Externo:

1. Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização;
2. Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos;
3. Requer aplicação de técnicas e seletivas mais apuradas para escolha dos candidatos externos, isso significa custos operacionais;
4. Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários;
5. É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

2.4.2.3 RECRUTAMENTO MISTO

É tipo de recrutamento que aborda tanto fontes internas quanto externas de recursos humanos, sendo que pode ser realizado de três formas, inicialmente o recrutamento externo seguido de recrutamento interno, caso o externo não apresente resultados desejáveis. Segundo o recrutamento interno seguido do externo ou em terceira hipótese em ambos os ambientes concomitantemente.

A empresa prefere a entrada de recursos humanos à sua

transformação, ou seja, precisa de pessoal já qualificado no curto prazo e precisa importá-lo do ambiente externo. Não encontrando candidatos externos adequados, usa-se o próprio pessoal, não considerando inicialmente os critérios sobre as qualificações necessárias.

2.4.3 SELEÇÃO DE PESSOAL - PROCESSO DE COMPARAÇÃO

A seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido e do outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção.

A seleção de recursos humanos por ser um sistema de comparação e de escolha, deve apoiar-se em algum padrão ou critério para ter validade. O padrão ou critério é obtido a partir das características do cargo a ser preenchido.

A base para a seleção é a obtenção de informações para o cargo, tais informações a serem preenchidas podem ser classificadas em cinco grupos:

- I. **Entrevistas:** é a ferramenta mais importante do processo de seleção, e por isso, deve ser feita por um profissional experiente e que identifique que fatores de ordem pessoal podem interferir no processo (antipatia, atração, rejeição, etc.). Recomenda-se que vários entrevistadores avaliem o mesmo candidato para reduzir este problema.
- II. **Provas de Conhecimento:** podem ser gerais ou específicas. As gerais procuram avaliar o grau de cultura geral do candidato. Essas provas têm baixa correlação com o desempenho profissional imediato, mas servem para compreender melhor o universo do candidato e sua atitude pessoal – profissional. As provas específicas procuram avaliar os conhecimentos profissionais que o candidato possui, indispensáveis para o bom desempenho da função. Esses instrumentos devem ser desenvolvidos e validados internamente na empresa para não

- eliminar bons candidatos.
- III. **Testes Psicológicos:** são instrumentos padronizados que estimulam determinado comportamento do examinado. Servem para predizer o comportamento humano baseado no que o teste revelou. Os testes psicológicos podem ser divididos em psicométricos e de personalidade. Os testes psicométricos medem as aptidões individuais, determinando um índice comparado com escores ponderados e validado anteriormente.
- IV. **Técnicas Vivenciais:** exigem respostas a situações de modo que os candidatos interajam e participem ativamente delas. Podem ser classificadas em: I) Provas situacionais: relacionadas às tarefas do cargo. Dinâmica de grupo: envolve jogos de grupo com situações estruturadas, relacionadas ou não ao cargo, onde os integrantes interagem. É uma técnica bastante usada, pois permitem observar problemas de relacionamento, integração social, liderança, etc.; III) Psicodrama: tem como base a expressão da personalidade através de um papel social atribuído, onde o candidato deve expressar-se de acordo com a linguagem e as dimensões desse papel. Como se trata de uma representação, o candidato é livre para expressar sentimentos, valores e emoções.
- V. **Avaliação de Saúde:** o médico deve conhecer a função para avaliar as condições de saúde do candidato e verificar se ele está ou não apto para o desempenho.
- VI. **Seleção por competências:** é uma prioridade para as organizações, de modo que a empresa seja reconhecida não apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências, sendo excelência na gestão de pessoas.

É necessário avaliar as formas de recrutar e selecionar pessoas, visto que os recursos humanos são fatores importantíssimos para o funcionamento de qualquer organização, sua importância pode variar de acordo com o grau de automatização dos processos, assim, é importante observar também os impactos de um recrutamento e seleção feitos de forma errada, analisar os custos e a perda de

tempo na substituição de um empregado ou até mesmo os prejuízos causados pelo mesmo, que pode não realizar suas tarefas de forma produtiva e também a insatisfação do funcionário trabalhando em um local onde o mesmo não está apto.

Conforme foi exposto acima, podemos concluir que é fundamental todo o referido processo, pois caso o mesmo não ocorra adequadamente poderá a Empresa sofrer danos e percas imprescindível, como perca de mão de obra qualificada, perca de injeção de capital intelectual na Empresa e demais consequências.

Em resumo, três questões servem de base para decidir a respeito da contratação ou não de um candidato a determinado cargo ou função, sendo elas:

- Pode realizar o trabalho?
- Realizará o trabalho?
- Respeitará e adotará como sua a cultura da Empresa?

Se o perfil do candidato corresponder às necessidades da Empresa, respondendo as questões primordiais ao desenvolvimento da Organização, então certamente diminuirá os riscos de fazer uma má seleção e recrutamento de pessoal.

2.4.4 PLANO DE CARREIRAS

De acordo com levantamento interno efetuado na Indústria de Calçados Pague Bem, diagnosticou que é preciso ser revista a forma como é administrado o pessoal (operários) da Organização e elaborar algumas estratégias para reverter tal conjuntura.

2.4.4.1 DIAGNÓSTICO

Necessidade de se criar um plano de carreiras a fim de melhorar o clima organizacional e a motivação dos operários da fábrica.

2.4.4.2 INTERVENÇÃO

A estratégia principal adotada pela Indústria é oferecer promoções conforme o desempenho do operário, a partir dessa fase, o operário vai sendo

considerado como mais experiente e aproveitado para funções mais complexas. Por exemplo, ele passa primeiro para o corte, podendo ir para a costura, então depois de ganhar principalmente a confiança do empresário, pode chegar a chefe de setor.

Este é um processo com etapas subjetivas, onde a promoção vai depender muitas vezes da sua relação com o chefe do setor, por isto o tempo de execução deve ser estipulado a curto e médio prazo, cuja finalidade é intensificar o aprendizado e assim assegurar a alocação do funcionário com maior e melhor condição de produção, retorno físico, material e principalmente humano.

Para se alcançado um resultado esperado será preciso estipular um regimento interno no qual registre todos os deveres e obrigações de cada operário disposto a participar deste processo de crescimento pessoal e profissional ofertado pela Organização, contudo que também tenha garantido seus benefícios, bem como promover palestras de esclarecimentos e conscientização das vantagens e desvantagens de se aderir a esta nova postura adotada pela Indústria.

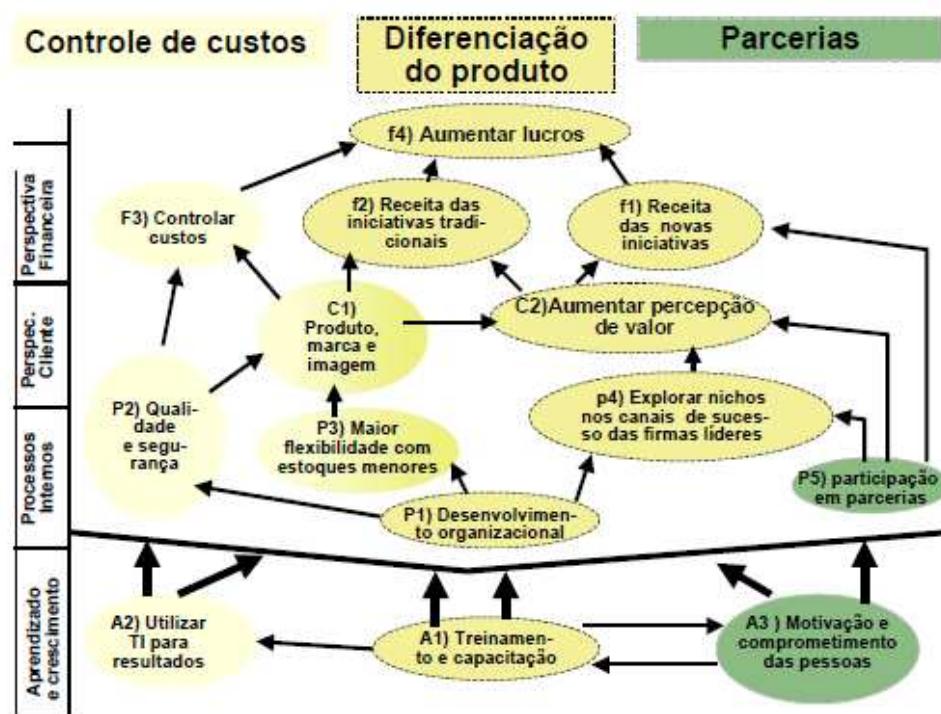
2.4.4.3 ACOMPANHAMENTO

Será efetuado um levantamento interno e externo do desenvolvimento das atividades da Indústria, identificando os resultados gerados e alcançados após a implantação do Plano de Carreira, isto é, caso tenham sido positivos apontar as técnicas que contribuíram para tal fim e aprimorar a mesma ou utilizar em outros departamentos de forma harmonizar e organizar a Fábrica como um todo e, se os resultados tiverem sido negativo também detectar as suas causas e rever assim sua metodologia e implantar novas técnicas e políticas para que no final o resultado seja igualmente positivo.

3 PLANO DE NEGÓCIOS

Diante de tudo que foi exposto, principalmente das dificuldades financeiras e de pessoal que a Empresa Pague Bem vem enfrentando, surge a necessidade de se desenvolver um conjunto de ações para reverter à situação, conseguir a estabilidade financeira e economicamente da organização e promover sua expansão no mercado fazendo um mix de produtos. Segue abaixo o processo para se alcançar tal objetivo:

**MAPA ESTRATÉGICO PARA A PEQUENA EMPRESA CALÇADISTA
QUE BUSCA A DIFERENCIACÃO DO PRODUTO**



3.1 ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

Todo e qualquer negócio para ser bem sucedido é indispensável que seja devidamente planejado, isto é, que seja elaborado sistematicamente os processos a serem executados e suas respectivas etapas a serem desenvolvidas, servindo assim de roteiro e de estímulo, pois quando se estipula metas e estas são alcançadas o desafio de se alcançar cada vez mais proporciona uma realização profissional que sem refletirá no âmbito pessoal ou familiar. Vejamos agora as estratégias a serem implantadas na Indústria de Calçados Pague bem Ltda.

3.1.1 DIFERENCIAMENTO DO PRODUTO

É o empenho para tornar o produto distinto dos seus concorrentes, perante o consumidor, consequentemente, quanto mais o consumidor enxerga um diferencial positivo no produto e o prefere, mais a empresa tem uma vantagem competitiva, se afastando da concorrência ao fidelizar o cliente.

A diferenciação do produto requer um esforço de mudança da firma como um todo. Um produto voltado para gostos específicos requer um patamar mais elevado de capacitação em marketing e vendas, produção com qualidade e originalidade e um processo produtivo eficiente, os clientes internos e externos têm que estar preparados e motivados. Este trabalho de pesquisa mostra a importância, para este aprimoramento, de iniciativas na gestão comercial, de produção e gestão dos recursos humanos.

Uma das propostas a ser desenvolvida é um calçado feminino do qual poderá oferecer conforto e praticidade como mostra o protótipo abaixo:

**PROTÓTIPO: NANOTECNOLOGIA
SOLADO DE SILICONE E SALTO ALTO REMOVÍVEL E ADAPTÁVEL**



Existem sapatos flexíveis tipo sapatilhas com solado de silicone com ação terapêutica, mas a maioria sem salto e sem a opção da remoção de salto. Este produto terá a diferença da retirada e da recolocação do salto em qualquer ocasião que a mulher sentir necessidade, bem como sentirá conforto do solado do silicone igual ao da concorrência, sem alteração de valor de mercado muito significativo.

3.1.2 O CONTROLE DE CUSTOS

O controle de custos será uma das estratégias no **desenvolvimento organizacional**, será um trabalho conjunto de controle de custos diretos e indiretos, como também a criação e manutenção de rotinas de forma sistêmica para organizar

as atividades da Empresa e contribuir para o seu crescimento.

A necessidade de reduzir custos é em sua maioria uma preocupação central para os pequenos empresários, isto porque as firmas pequenas têm fortes limitações materiais e financeiras que as levam a ter custos unitários maiores, tais como redução na produção.

A possibilidade de não ter preço para vender é uma ameaça constante em relação à concorrência, em vista disso, as firmas menores não podem se descuidar dos custos, com isto, o controle permanente dos custos é tão importante. No caso da Indústria de Calçados Pague Bem, será preciso uma intervenção significativa no modelo atual de administração que se refere tanto na visão como atuação junto ao pessoal, a produção, concorrência, fornecedores e principalmente com os clientes.

No mais, será preciso redução de custos, rever investimentos feitos a longos prazos de forma desequilibrada e também a falta de giro da produção em larga escala, baseando-se nisto, uma das ações para reduzir seus custos será fechar contrato com fornecedores que ofereçam maior poder de negociação com prazos favoráveis e custo reduzido de forma a atender as necessidades da produção sem acarretar ônus futuros, outro detalhe será adotar matérias primas similares para aquelas que puderam ser substituídas, criar novos recursos que possam garantir o resultado positivo mas de forma sustentável sem prejudicar o ambiente interno ou externo da Organização em seu contexto global, como por exemplo, substituir o couro legitimo pelo sintético, sem perder a identidade e a qualidade dos calçados fabricados mas reduzindo a escassez dos recursos naturais.

3.1.3 PARTICIPAÇÃO EM INICIATIVAS COLETIVAS

Uma grande estratégia hoje adotada por algumas Empresas é a participação de firmas em iniciativas coletivas, como os *Arranjos Produtivos Locais - APLs* e outros esquemas de parceria, pois estes esquemas ajudem a diluir os custos já que o poder de comprar é maior tendo por base o volume ser maior por ser coletivo, outro benefício proporcionado pela APL é reduzir a concorrência, isto porque o compartilhamento de novos canais de vendas e serviços de design viabiliza este diferencial

Um exemplo de uma Indústria do segmento de calçados é a italiana

que adotou a APL e hoje é referência na cadeia de calçados, a Industria de Calçados Italianos oferece *design exclusivo* e *além disto a sua marca registrada* é a qualidade do seu, essa parceria possibilitou a Itália liderar as exportações de calçados para a União Europeia e ser vice-líder nas exportações para os EUA, liderando até mesmo o *ranking* de venda para os EUA, deixando para trás competidores que vem se destacando, como o Brasil e a China. O diferencial competitivo italiano está na organização local da produção. A maior parte das empresas calçadistas italianas atua dentro de aglomerações de empresas interdependentes, esta “eficiência coletiva” proporciona vantagem competitiva a todas empresas participantes do APL, frente ao ambiente concorrencial.

A eficiência coletiva é ainda mais potencializada pela forte especialização dos produtores individuais e ao mesmo tempo complementares entre os produtores, reforçando a capacidade do APL, principalmente na criação de novos modelos e desenvolvimento de novos produtos, tanto que o sentido da especialização das empresas locais, menos voltadas para a produção e mais concentradas no design e desenvolvimento.

No caso da Industria de Calçados Pague Bem , poderá a Empresa ter um poder de negociação maior junto aos seus fornecedores e compradores, tendo por base o fato de que em parceria com outras Empresas de iniciativa privada poderá alcançar o equilíbrio em sua administração de forma global, outro detalhe importante a ser alcançado com a APL é criar um mercado maior para fornecedores de máquinas, equipamentos e seus respectivos componentes, realizando realmente assim um trabalho conjunto porém lucrativo para todos.

Para entendermos melhor esta **Cadeia da Indústria de Calçados** vejamos abaixo como é sua atuação ou divisão e subdivisão da articulação entre compradores e produtores de calçados:

- ✓ **MERCADO** – o mercado funciona através das feiras de calçados e do trabalho dos representantes comerciais dos fabricantes, que visitam os potenciais compradores. Neste caso, os fabricantes oferecem produtos de sua própria linha comercial, resultado de *design* e especificações próprias.
- ✓ **MODULAR** - são as compras feitas por encomenda. O comprador busca o fornecedor que é capaz de atender suas especificações.

- ✓ **RELACIONAL** – neste caso, além de operar por encomendas, o fabricante também tem um vínculo de parceria com o comprador. No tempo, esta parceira forma vínculos informais e de confiança.
- ✓ **CATIVA** ou **QUASE-HIERÁRQUICA** – ocorre quando, em um formato relacional, o fabricante depende em grande parte das compras daquele cliente.
- ✓ **INTEGRADA** ou **HIERÁRQUICA** – quando o fornecedor não é uma firma independente, isto é, ele é apenas uma subsidiária da empresa cliente.

Não há, necessariamente, uma forma de atuar que seja melhor do que as demais, de acordo com o contexto que envolve a Organização, uma firma pode ser lucrativa em qualquer uma das formas de articulação citadas acima, por isto a articulação de empresas de todos os tamanhos em APLs e o aproveitamento das sinergias geradas por suas interações fortalecem suas chances de sobrevivência e crescimento, constitui uma importante fonte de vantagens competitivas duradouras.

3.2 O MIX DE PRODUTO

Conforme foi explicado no tópico 3.1.1. que trata da diferenciação do produto, diante da situação real da Empresa é preciso desenvolver um mix de produto, assim além da produção de sapatos masculinos de couro que haviam sendo comercializados ao longo da sua trajetória, serão agora também fabricados sapatos femininos, em especial o novo protótipo apresentando no tópico mencionado, este produto visa atender a necessidade da mulher moderna, onde ela possa unir praticidade à elegância no conforto dos seus pés.

Outro produto do qual será fabricado e comercializado será calçados para crianças que é a grande tendência de mercado, na realidade o público infantil é o nicho da indústria de calçados que cresce constantemente e para completar apresenta grandes inovações tecnológicas capaz de alcançar resultados surpreendentes, além disto com as sobras de matéria prima após os cortes do design será feito um aproveitamento e reaproveitamento destes insumos e desenvolvidas bolsas artesanais com retalhos de couro sintético, tecidos, entre outros.

3.3 PLANO DE OPERAÇÃO

Para obter o resultado esperado com as estratégias propostas, bem como fazer com que as metas sejam não apenas alcançadas mas também superadas ao longo da execução do plano de negócios, será desenvolvido um roteiro melhor, cronograma das atividades a serem desenvolvidas e em todos os departamentos da Industria, isto é, setor de produção, pessoal, comercial, marketing, administrativo e outros demais que se fizerem necessários trabalhar.

A cada etapa desenvolvida será efetuado um acompanhamento e intervenção quando for o caso para assegurar a execução adequada do Plano de Negócio, inclusive o primeiro passo para tal feito será uma reestruturação do processo de produção, estipulando rotinas de forma que cada operário tenha a consciência de seu papel dentro da organização e sirva não apenas de um executor de tarefas, mas também um agente proativo capaz de alcançar grandes resultados.

3.4 ANÁLISE DE MERCADO

De acordo com ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados o preço médio dos calçados brasileiros tem se valorizado em nível internacional. O valor foi reajustado em 18% em relação ao ano passado, passando de US\$ 7,97 para US\$ 9,41, o que ajudou a elevar a receita do setor com as vendas externas nesses sete meses. No acumulado do ano, as indústrias exportadoras registraram aumento de divisas na ordem de 8%, um faturamento de US\$ 1,107 bilhão.

A elevação dos preços é resultado em parte do repasse da defasagem cambial somado a uma mudança no mix de produtos fabricado pelo setor, que passa a ter maior valor agregado.

Abicalçados, Heitor Klein - Diretor Executivo

O aumento do preço médio acaba impactando o volume de pares vendidos pela indústria nacional, mas que a conquista de nichos mais exigentes é uma estratégia que vem sendo adotada pelos fabricantes brasileiros como uma forma de sobreviver à concorrência dos asiáticos.

O poder de fogo dos concorrentes é tamanho que até a indústria italiana, conhecida por produzir os mais refinados sapatos do planeta, foi atingida.

Em julho, a produção de calçados da Itália registrou queda de 14%. Os fabricantes italianos culpam o fim das barreiras que estabeleciam cotas de importação para a entrada de sapatos importados nos países da União Européia e acusam os chineses de praticarem dumping (venda de produtos a preço inferior ao real). Para melhor entender segue em anexo os apêndices as estatísticas sobre as importações e exportações de calçados de acordo com levantamentos efetuados pela ABICALÇADOS .

3.4.1 DESCRIÇÃO DO MERCADO (MACRO)

- ✓ **Concorrentes:** a empresa terá como concorrentes diversas lojas em toda a grande Florianópolis, sendo que muitas delas vendem somente produtos de uma marca (Franquia) e outras são multimarcas. Ao todo são 6 lojas no centro e 4 lojas em shopping centers.
- ✓ **Clientes:** a clientela é bem diversificada, pois a loja pretende vender calçados masculinos e femininos. Outro fato importante é que a loja se concentrará na venda de sapatos que correspondem ao estilo esporte-fino e social.
- ✓ **Fornecedores:** os fornecedores de produtos compreendem às diferentes empresas do ramo calçadista de todo o Brasil, cujos produtos estiverem dentro da margem de preço e estilo que a loja pretende trabalhar.
- ✓ **Mensuração da demanda:** o estudo de mercado desenvolvido estima uma venda mensal de 1.000 pares de calçados.
- ✓ **Segmento específico em que compete ou pretende competir:** inicialmente, será instalada uma loja situada no centro da cidade, buscando atingir as pessoas que lá trabalham e transitam nas proximidades.

3.4.2 COMPORTAMENTO DO MERCADO

- ✓ **Crescimento:** é um mercado que tem crescido consideravelmente, devido ao fato de que, atualmente, o calçado

passou a ser considerado como um acessório de moda, tanto masculino quanto feminino.

- ✓ **Lucratividade:** a lucratividade do setor varia de acordo com o tipo de produto vendido. Para os produtos mais tradicionais, assim como para os calçados masculinos, a lucratividade alcançada é maior. Já para os produtos regidos pela moda, que se dá principalmente nos calçados femininos, a lucratividade é pequena.

3.4.3 CARACTERÍSTICAS DO MERCADO

- ✓ **Preço praticado:** os preços praticados pelas lojas de calçados são muito variados. Dependendo do local em que está situada a loja e das grifes com as quais trabalha os preços têm forte variação.
- ✓ **Formas de vendas:** as lojas de calçado trabalham com vendas no varejo, nas quais o pagamento costuma ser parcelado de duas a seis vezes, sendo cobrados juros em torno de 3% (três por cento) ao mês.
- ✓ **Distribuição:** os produtos são comercializados nos pontos de venda.
- ✓ **Assistência:** as lojas de calçados não costumam oferecer qualquer garantia própria, a não ser a oferecida pelo próprio fabricante. Entretanto, essas garantias costumam ser concedidas apenas por empresas calçadistas que têm seu nome reconhecido no mercado, como as empresas franqueadoras, por exemplo.
- ✓ **Existência de soluções tecnológicas diferenciadas:** as empresas mais destacadas no segmento calçadista oferecem serviços extras, como equipamentos que permitem colocar calçados novos na fôrma, amaciando-os antes que sejam usados. Entretanto, são poucas as empresas que oferecem esse tipo de serviço. Ele costuma ser oferecido pelas grandes cadeias de lojas do setor.
- ✓ **Estratégias de marketing:** a estratégia de marketing mais utilizada é a liquidação de produtos, seguida pela panfletagem e a

divulgação em jornais.

- ✓ **Tecnologias/habilidades dominadas pela empresa:** além do conhecimento do setor de calçados, o segundo sócio da empresa tem muitos cursos e experiência na área de gestão de pessoas.
- ✓ **Áreas de conhecimento correlatas ou complementares em que a empresa atua ou pretende atuar ou está iniciando capacitação:** futuramente, a empresa pretende atuar com uma marca própria, terceirizando a fabricação de seus produtos. Também pretende produzir calçados customizados, necessários para pessoas que apresentam alguma deformação nos pés ou necessitem de um produto diferenciado para ocasiões especiais.
- ✓ **Tecnologias e habilidades que a empresa desenvolveu, pretende desenvolver ou está desenvolvendo:** a empresa enfatizará a excelência no atendimento aos clientes, além de procurar conquistar equipamentos e tecnologia que permitam customizar alguns produtos.
- ✓ **Tendências tecnológicas, em termos de volatilidade e obsolescência da tecnologia e proliferação/padronização:** como a tecnologia básica envolve a produção de calçados, o comércio não tem forte influência na obsolescência tecnológica da indústria. Entretanto, o ponto comercial precisa ser periodicamente remodelado, acompanhando as tendências do setor varejista, tendo em vista apresentar sempre a sensação de modernidade, muito apreciada em negócios nesta área.

Diante do mercado de calçados, é notório que as empresas brasileiras costumam diversificar o risco comercial, atuando em vários mercados simultaneamente. Esta estratégia permite aproveitar as vantagens oferecidas em cada situação. Assim, mesmo para empresas pequenas, a inserção internacional pode ser uma alternativa interessante. Existem vários critérios para a escolha de uma estratégia de comercialização, cada tipo de cliente dá um suporte diferente aos seus clientes e se dividem em quatro categorias:

1. **Aprimoramento de processos:** aumenta a eficiência na

- transformação de insumos em produto-final;
2. **Aprimoramento de produto:** aumenta a sofisticação dos produtos (por exemplo, aumentando seu valor unitário ou sua qualidade final);
 3. **Aprimoramento funcional:** aumenta as habilidades da empresa que pode até mesmo adquirir novos papéis na cadeia;
 4. **Aprimoramento intersetorial:** aproveita o conhecimento adquirido na cadeia para novos setores produtivos.

3.5 ALOCAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

Para melhor ajuste do quadro funcional da Empresa, anualmente será realizado um planejamento do quadro de pessoal da Indústria de Calçados Pague Bem Ltda, que deverá constar das previsões orçamentárias e ser aprovado pela Diretoria de Recursos Humanos - DRH, toda solicitação de pessoal efetivo deverá ser formalizada, pela área solicitante, através do instrumento MP - Movimentação de Pessoal, de acordo com o quadro de pessoal anual aprovado. A solicitação de pessoal não planejada ou requisitada por atividades temporárias deverão ser submetidas à aprovação da DRH e assim assegurar a gestão adequada de pessoal.

3.5.1 MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL

As movimentações de pessoal deverão ser analisadas pelo DRH, em conjunto com a área solicitante, considerando-se as possibilidades de recrutamento interno ou externo. A área solicitante e a DRH deverão zelar pelo atendimento aos requisitos gerais e específicos exigidos dos candidatos em cada movimentação de pessoal. É indispensável verificar a possibilidade de aproveitamento de seu próprio pessoal - o Recrutamento Interno, assim a poderá preencher a vaga com o remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos, transferidos ou, ainda, transferidos com promoção.

3.5.2 A PREPARAÇÃO

É importante que o profissional que vai entrevistar esteja inteirado das atividades a serem desenvolvidas pelo novo empregado bem como das características pessoais relacionadas à obtenção de um resultado satisfatório no desempenho dessa função específica. Portanto, na identificação das características pessoais do candidato devem ser considerados os seguintes aspectos:

- ✓ Execução da tarefa em si - A tarefa a ser executada exige certas características humanas ou aptidões, como: atenção, aptidão para detalhes, visão ampla e abrangente das situações, aptidão numérica, verbal, etc.;
- ✓ A atividade a ser executada exige interação com outras atividades da empresa;
- ✓ A atividade a ser executada exige interdependência com outras pessoas. Sendo assim, pode-se exigir do candidato: colaboração, cooperação com outras pessoas, facilidade para trabalhar em equipe, etc.

3.5.3 PROCESSO DE SELEÇÃO

Os processos de seleção deverão ser realizados pelo DRH, tanto para os recrutamentos internos como externos; os candidatos deverão ser avaliados em todas as etapas do processo seletivo, no que se referem a seu alinhamento em relação aos valores, missão e competências estratégicas das Empresas do Grupo Light e aos requisitos específicos da posição, estabelecidos no Plano de Cargos e Salários.

Para qualificação dos processos, a área solicitante e o DRH deverão pautar a consultoria contratada e acompanhar as etapas do processo seletivo, bem como deverá elaborar relatório dos candidatos que participaram do processo seletivo, e indicar 3 finalistas para entrevista final na área solicitante. Após a definição do candidato aprovado, o DRH informará a Gestão da área solicitante e cedente, posteriormente, ao empregado ou candidato selecionado.

3.5.4 FORMAS DO RECRUTAMENTO

3.5.4.1 RECRUTAMENTO INTERNO

Visando contribuir para a promoção de pessoal e diminuindo os custos do processo de recrutamento e seleção, bem como garantindo que seja contratado alguém que conheça a cultura da organização, antes de divulgar a vaga ao mercado será avaliado de acordo com as vagas disponíveis se tem pessoal interno com competência para assumir o cargo.

O recrutamento interno denominado tem por objetivo oferecer aos empregados, oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional na Empresa, disponibilizando, de acordo com o planejamento anual do quadro de pessoal, vagas nas diversas Diretorias para candidaturas voluntárias. As vagas disponibilizadas internamente deverão ser objeto de divulgação através dos canais de comunicação da Empresa, destacando-se as exigências de requisitos para a função, as perspectivas de desenvolvimento, e as competências humanas, que serão avaliadas no processo de seleção.

Fases do recrutamento interno:

1. Divulgação interna via meios de comunicação (mural, e-mail, jornal interno, etc.)
2. Inscrição dos candidatos;
3. Levantamento do histórico profissional, abrangendo: resultados da avaliação e da entrevista a que foi submetido o candidato, quando este ingressou na empresa;
4. Resultados do desempenho do candidato interno;
5. Resultado dos programas de treinamento e de aperfeiçoamento de que participou o candidato interno;
6. Análise e descrição do cargo atual do candidato interno e do cargo para o qual ele está sendo considerado, a fim de se avaliar a diferença entre ambos e requisitos adicionais que se farão necessários;
7. Verificação se as exigências para o cargo atual são compatíveis com o perfil do empregado.

3.5.4.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

Após analisar o pessoal interno e constar carência de competência em determinadas vagas a ser devidamente preenchida, a empresa anunciará para o mercado externo as vagas e todos os seus requisitos para identificar o perfil ideal do futuro colaborador da Organização.

Quanto ao recrutamento externo, a empresa poderá recorrer a consultas a outras empresas, a quadro de avisos, a murais em escola, faculdades, entidades de classe e sindicatos ou agências de emprego; à veiculação em jornais, em rádios, em TV, entre outros meios.

Fases do recrutamento externo:

- ✓ Triagem de currículos - nessa etapa, deve-se verificar as qualificações essenciais do candidato. É a chamada primeira impressão, na qual se obtêm os dados favoráveis ou abaixo dos requisitos para o cargo;
- ✓ Entrevista inicial - deve ser observada a carteira profissional e o histórico do candidato em relação aos empregos anteriores, às experiências adquiridas e aos conhecimentos que ele detém;
- ✓ Aplicação de testes;
- ✓ Comparação dos resultados e escolha dos candidatos em potencial para encaminhamento à entrevista final;
- ✓ Entrevista final pela área requisitante;
- ✓ Solicitação de documentos;
- ✓ Exame médico;
- ✓ Admissão.

Quando a decisão for por recrutamento externo, o recrutamento poderá ser realizado através do Banco de Currículos externo ou por meio de contratação de consultoria especializada em Recrutamento e Seleção. É vedada a relação de subordinação direta entre parentes, bem como a lotação na mesma área de parentes, até 2º grau de parentesco, cônjuge ou companheiro.

3.5.5 PROCESSO DE SELEÇÃO

Todos os novos empregados deverão participar do Programa de Integração da Empresa, contudo, a área solicitante e a DRH deverão garantir a

melhor acolhida e ambientação do novo empregado, inclusive promovendo sua adaptação à cultura da Empresa.

De acordo com as proposta dos cargos e competências, deverá ser providenciado um espaço para anotações sobre o candidato para que, no decorrer do processo, algum aspecto não caia no esquecimento. Outro fator primordial é conhecer o candidato nos seguintes aspectos: curso de vida e carreira - infância, educação, cargos que exerceu, como enfrentou os trabalhos, por que se desligou dos empregos anteriores, etc.; expectativas futuras - remuneração, atividades, tipo de empresa, cursos, cargos que pretende ocupar.

É preciso esclarecer que às vezes, o candidato aceita a proposta porque está desempregado. Isso não quer dizer que, após alguns meses, ele vá querer ficar nessa posição, por esta razão o quanto mais claro ficar a relação expectativa x proposta, melhor será a escolha feita.

Ressaltar também as necessidades momentâneas, isto é, cabe ao entrevistador prestar ao candidato informações sobre a organização e a vaga existente; sobre as possibilidades de progresso, o pessoal, os produtos, etc. Não se deve dar ao candidato ideia errada sobre o corpo funcional e/ou as perspectivas na empresa. Todo candidato é propenso a considerar sugestões e comentários como promessas reais.

3.5.6 O FECHAMENTO

Nesta fase será esclarecido e solicitado ao candidato quanto a(o): O prazo de fechamento do processo; quem dará o retorno quanto à aprovação, ou não, e a data estimada; o número de candidatos com o qual ele está concorrendo; o número de vagas; confirme os telefones do candidato, para retorno da decisão final.

As etapas anteriores ajudarão a diminuir a expectativa e a manter a ansiedade sobre controle, no mais, quanto a avaliação do candidato deverá o entrevistador imediatamente, de posse das anotações que fez sobre o candidato, avaliar: os fatos que o candidato relatou; o modo como ele se comportou; os pontos fortes e fracos identificados em relação à vaga.

3.6 PLANO DE MARKETING

Para aumentar o fluxo de vendas e divulgar de forma objetiva os produtos exclusivos, o mix que atinja em larga escala o mercado de calçados, serão aplicadas de imediato ou em curto prazo as estratégias discriminadas abaixo:

1. **DISTRIBUIÇÃO DE DEMOS (AMOSTRAS) AOS PRINCIPAIS CONSUMIDORES** –Será encaminhado uma amostras grátis, apontando custos x benefícios do produto para clientes-potenciais.
2. **MARKETING DIRETO** – Pesquisa de mercado recolhendo dados com formulários escritos/ou online para entrar em contato com o cliente-potencial e oferecer um produto diferenciado, em seguida, contatar o cliente para fechamento de vendas.
3. **HOTSITE** – Será desenvolvido um hotsite que vá direto ao ponto, mostrando fotos, vídeos, depoimentos e principalmente a maneira de como o usuário poderá adquirir o produto ou serviço. Com esta ferramenta indispensável será possível atingir um grande público de forma rápida, prática e inovadora, apresentando o perfil da empresa, sua filosofia, missão e objetivos, principalmente revelar com precisão o mix de produtos,.
4. **EMAIL MARKETING** – Utilizando a carteira de cliente e suas informações, mandar uma mala direta, não apenas apresentando as inovações de serviços ou produtos, mas também e principalmente enviando mensagem em datas comemorativas de forma a acolher ainda mais o cliente, realizando um tratamento personalizado.
5. **BANCAS DE VENDAS** – Criar pequenas bancas de vendas em férias e exposição de calçados, fazendo o papel de distribuidor, divulgando o produto em novos setores e localidades.

Além das estratégias iniciais propostas acima, serão utilizadas ainda alguns outros recursos de propaganda e marketing como, outdoor, jornal impresso, enfim, mídia volante.

4 CONCLUSÃO

A Industria de Calçados Pague Bem Ltda é uma Empresa que apesar de atuar na cadeia de calçados cerca de 3 anos, contudo faltou o conhecimento necessário por parte de sua Direção (administração) para assegurar que os investimentos fossem aplicados de forma adequada, sua produção realizada sem altos custos ou desperdícios e seu pessoal melhor preparado ou utilizado dentro da cultura da organização, todo este processo mal desenvolvido gerou assim um saldo negativo que hoje precisa ser revisto e trabalhado para não culminar com a falência da mesma.

Ainda que seja um processo complexo e demorado, isto porque requer mudanças de visão, de comportamento, todavia não impossibilita que o resultado esperado não seja alcançado, tanto que foi elaborado um plano de negócios no qual aponta estratégias capazes de não apenas amenizar sua situação mas também e principalmente expandir o negócio através de parcerias até então ignoradas mas que dão resultados expressivos como no caso da APL, enfim o que pode ser observado e é incontestável é que toda e qualquer organização precisa de um Plano de Negócios, isto é, colocar no papel sua visão, missão e objetivos a curto, médio ou longo prazo, podendo assim também rever e elaborar novas estratégicas quando perceber que o resultado não está ou não será realmente positivo caso permaneça com o mesmo projeto.

REFERÊNCIAS

http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Dicas/6480/10-dicas-essenciais-para-agilizar-o-recrutamento-e-a-selecao.html

CHIAVENATO, Idalberto. Desempenho Humano nas Empresas. São Paulo: Manole, 2009

GIL, Antonio Carlos. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do estratégico ao estratégico. São Paulo:Futura, 2000.

<http://pt.shvoong.com/social-sciences/psychology/1672975-processos-recrutamento-sele%C3%A7%C3%A3o/#ixzz1L6guxfEi>

http://www.abicalcados.com.br/noticias_bindustria-de-calcados-perde-competitividade-/b.html

[http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/demonstracõesprejacumulados.html](http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/demonstracoesprejacumulados.html)

<http://www.webartigos.com/articles/2130/1/estrutura-organizacional/pagina1.html>

APÊNDICES

APÊNDICE A – Importações Mundial – Mês a mês acumulado

ACUMULADO

US\$	2011			2010			2011			2010			2011 S/ 2010	
	Pares	PM	US\$	Pares	PM	US\$	*Pares	US\$	*Pares	US\$	*Pares	Var %	Var %	
Jan	37.372.149	2.886.890	12.95	21.933.794	2.446.600	8.97	10.1 %	7.4 %	8.1 %	70.4 %	70.4 %	18.0 %	18.0 %	
Fev	76.33.904	6.756.122	11.30	42.783.650	4.827.902	8.86	25.1 %	23.6 %	14.4 %	15.9 %	78.4 %	57.9 %	39.9 %	
Mar	114.173.031	10.730.673	10.64	72.325.027	8.640.950	8.37	37.5 %	37.4 %	24.4 %	28.5 %	57.9 %	24.2 %	24.2 %	
Abr	146.465.693	13.529.897	10.83	100.086.299	11.319.477	8.84	48.1 %	47.2 %	33.8 %	37.3 %	46.3 %	19.5 %	19.5 %	
Mai				121.737.617	13.403.132	9.08				41.1 %		44.1 %		
Jun				144.884.304	15.516.923	9.34				48.9 %		51.1 %		
Jul				166.917.491	17.561.248	9.50				56.3 %		57.8 %		
Ago				197.947.248	20.337.056	9.73				66.8 %		67.0 %		
Set				232.966.887	22.858.943	10.19				78.6 %		75.3 %		
Out				262.137.472	25.090.982	10.45				88.4 %		82.6 %		
Nov				292.186.460	27.492.986	10.63				98.5 %		90.6 %		
Dez				304.572.658	28.679.879	10.62				102.7 %		94.5 %		
ANO	146.465.693	13.529.897		304.572.658	28.679.879									

MÊS A MÊS

US\$	2011			2010			2011			2010			2011 S/ 2010	
	Pares	PM	US\$	Pares	PM	US\$	Var US\$	Var Prs	Var US\$	Var Prs	Var US\$	Var Prs	Var %	Var %
Jan	37.372.149	2.886.890	12.95	21.933.794	2.446.600	8.97	201.7 %	143.2 %	-5.3 %	15.4 %	70.4 %	18.0 %		
Fev	38.955.755	3.869.232	10.07	20.849.856	2.381.302	8.76	4.2 %	34.0 %	-4.9 %	-2.7 %	86.9 %	62.5 %		
Mar	37.841.127	3.974.551	9.52	29.541.377	3.813.048	7.75	-2.9 %	2.7 %	41.7 %	60.1 %	28.1 %	4.2 %		
Abr	32.292.662	2.799.224	11.54	27.761.272	2.678.527	10.36	-14.7 %	-29.6 %	-6.0 %	-29.8 %	16.3 %	4.5 %		
Mai				21.651.318	2.083.655	10.39				-22.0 %	-22.2 %			
Jun				23.146.687	2.113.791	10.95				6.9 %	1.4 %			
Jul				22.033.187	2.044.325	10.78				-4.8 %	-3.3 %			
Ago				31.029.757	2.775.808	11.18				40.8 %	35.8 %			
Set				35.019.639	2.521.897	13.89				12.9 %	-9.1 %			
Out				29.170.585	2.232.039	13.07				-16.7 %	-11.5 %			
Nov				30.048.988	2.402.004	12.51				3.0 %	7.6 %			
Dez				12.386.198	1.186.893	10.44				-58.8 %	-50.6 %			
ANO	146.465.693	13.529.897		304.572.658	28.679.879									

* Representatividade sobre o total do ano anterior.

Obs: O montante acima não inclui partes de calçados e outros produtos do capítulo 64.

Fonte: SECEX / MDIC

APÊNDICE B – Exportações Brasileiras de Calçados

US\$	2011			2010			2011			2010			2011 S/ 2010		
	Pares		PM	US\$		Pares	*US\$		Pares	*US\$		Pares	*US\$		PM
	US\$	Pares	US\$	Pares	US\$	Pares	US\$	Pares	US\$	Pares	US\$	Pares	US\$	Pares	PM
Jan	120.660.534	12.169.023	9,92	142.763.692	17.461.907	8,18	8,1 %	8,5 %	10,5 %	13,8 %	-15,5 %	-15,5 %	-30,3 %	-30,3 %	
Fev	248.282.660	23.255.449	10,67	295.171.891	34.233.515	8,62	16,7 %	16,3 %	21,7 %	27,0 %	-15,9 %	-15,9 %	-32,1 %	-32,1 %	
Mar	356.730.805	32.741.330	10,90	423.633.158	49.422.439	8,57	24,0 %	22,9 %	31,1 %	39,0 %	-15,8 %	-15,8 %	-33,8 %	-33,8 %	
Abr	449.293.289	40.748.571	11,03	522.153.486	59.816.823	8,73	30,2 %	28,5 %	38,4 %	47,3 %	-14,0 %	-14,0 %	-31,9 %	-31,9 %	
Mai	0	0	0,00	627.663.629	69.400.926	9,04	0,0 %	0,0 %	46,2 %	54,8 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
Jun	0	0	0,00	748.869.968	78.498.856	9,54	0,0 %	0,0 %	55,1 %	62,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
Jul	0	0	0,00	900.872.392	88.981.365	10,12	0,0 %	0,0 %	66,2 %	70,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
Ago	0	0	0,00	1.023.350.707	99.003.171	10,34	0,0 %	0,0 %	75,2 %	78,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
Set	0	0	0,00	1.133.121.072	109.162.701	10,38	0,0 %	0,0 %	83,3 %	86,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
Out	0	0	0,00	1.246.208.083	119.302.711	10,45	0,0 %	0,0 %	91,6 %	94,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
Nov	0	0	0,00	1.352.341.154	129.495.714	10,44	0,0 %	0,0 %	99,4 %	102,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
Dez	0	0	0,00	1.466.988.297	142.952.253	10,40	0,0 %	0,0 %	109,3 %	112,9 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
ACUMULADO															
US\$	Pares	PM	US\$	Pares	PM	Var US\$	Var Prs	Var US\$	Var Prs						
Jan	120.660.534	12.169.023	9,92	142.763.692	17.461.907	8,18	-10,4 %	-9,6 %	-11,7 %	49,1 %	-15,5 %	-15,5 %	-30,3 %	-30,3 %	
Fev	127.622.126	11.090.426	11,51	152.408.199	18.461.267	9,09	5,8 %	-8,9 %	6,8 %	-4,0 %	-16,3 %	-16,3 %	-33,9 %	-33,9 %	
Mar	108.448.145	9.481.681	11,44	128.461.267	15.168.924	8,46	-15,0 %	-14,5 %	-15,7 %	-9,4 %	-15,6 %	-15,6 %	-37,6 %	-37,6 %	
Abr	92.562.484	8.007.241	11,56	98.520.328	10.354.384	9,48	-14,6 %	-15,6 %	-23,3 %	-31,6 %	-6,0 %	-6,0 %	-23,0 %	-23,0 %	
Mai	0	0	0,00	105.540.143	9.584.103	11,01	0,0 %	0,0 %	7,1 %	-7,8 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
Jun	0	0	0,00	121.176.339	9.097.930	13,32	0,0 %	0,0 %	14,8 %	-5,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
Jul	0	0	0,00	152.002.424	10.482.509	14,50	0,0 %	0,0 %	25,4 %	15,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
Ago	0	0	0,00	122.478.315	10.021.806	12,22	0,0 %	0,0 %	-19,4 %	-4,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
Set	0	0	0,00	109.770.365	10.159.530	10,80	0,0 %	0,0 %	-10,4 %	1,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
Out	0	0	0,00	113.007.011	10.140.010	11,15	0,0 %	0,0 %	3,0 %	-0,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
Nov	0	0	0,00	106.193.071	10.193.003	10,41	0,0 %	0,0 %	-6,1 %	0,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
Dez	0	0	0,00	134.647.143	13.456.539	10,01	0,0 %	0,0 %	26,9 %	32,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
ANO	449.293.289	40.748.571	1.486.988.297	142.952.253											
MÊS A MÊS															
US\$	Pares	PM	US\$	Pares	PM	Var US\$	Var Prs	Var US\$	Var Prs						
Jan	120.660.534	12.169.023	9,92	142.763.692	17.461.907	8,18	-10,4 %	-9,6 %	-11,7 %	49,1 %	-15,5 %	-15,5 %	-30,3 %	-30,3 %	
Fev	127.622.126	11.090.426	11,51	152.408.199	18.461.267	9,09	5,8 %	-8,9 %	6,8 %	-4,0 %	-16,3 %	-16,3 %	-33,9 %	-33,9 %	
Mar	108.448.145	9.481.681	11,44	128.461.267	15.168.924	8,46	-15,0 %	-14,5 %	-15,7 %	-9,4 %	-15,6 %	-15,6 %	-37,6 %	-37,6 %	
Abr	92.562.484	8.007.241	11,56	98.520.328	10.354.384	9,48	-14,6 %	-15,6 %	-23,3 %	-31,6 %	-6,0 %	-6,0 %	-23,0 %	-23,0 %	
Mai	0	0	0,00	105.540.143	9.584.103	11,01	0,0 %	0,0 %	7,1 %	-7,8 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
Jun	0	0	0,00	121.176.339	9.097.930	13,32	0,0 %	0,0 %	14,8 %	-5,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
Jul	0	0	0,00	152.002.424	10.482.509	14,50	0,0 %	0,0 %	25,4 %	15,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
Ago	0	0	0,00	122.478.315	10.021.806	12,22	0,0 %	0,0 %	-19,4 %	-4,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
Set	0	0	0,00	109.770.365	10.159.530	10,80	0,0 %	0,0 %	-10,4 %	1,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
Out	0	0	0,00	113.007.011	10.140.010	11,15	0,0 %	0,0 %	3,0 %	-0,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
Nov	0	0	0,00	106.193.071	10.193.003	10,41	0,0 %	0,0 %	-6,1 %	0,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
Dez	0	0	0,00	134.647.143	13.456.539	10,01	0,0 %	0,0 %	26,9 %	32,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
ANO	449.293.289	40.748.571	1.486.988.297	142.952.253											

* Representatividade sobre o total do ano anterior.

Obs: O montante acima não inclui partes de calçados e outros produtos do capítulo 64.

Fonte: SECEX / MDIC

**EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CALÇADOS POR ESTADO -
COMPARATIVO**

Página: 1 de 1

ESTADOS	01/2010 a 04/2010		01/2011 a 04/2011		Variação	
	US\$ Pares	US\$ Pares	US\$ Pares	US\$ - % Pares - %	US\$ - % Pares - %	US\$ - % Pares - %
RIO GRANDE DO SUL	259.881.621	12.212.911	210.021.772	8.765.106	-19,2	-28,2
CEARA	146.351.248	31.042.220	115.516.989	16.355.475	-21,1	-47,3
SAO PAULO	35.467.165	1.855.523	38.316.770	1.833.628	8	-1,2
PARAIBA	26.580.329	9.148.376	29.136.460	8.013.882	9,6	-12,4
BAHIA	31.209.413	2.912.156	27.729.998	2.609.718	-11,1	-10,4
SERGIPE	5.370.800	598.860	8.703.439	670.542	62,1	12
MINAS GERAIS	6.339.882	485.691	7.936.366	532.067	25,2	9,5
PARANA	2.521.364	191.034	3.506.130	507.988	39,1	165,9
SANTA CATARINA	2.847.537	223.694	2.549.809	164.476	-10,5	-26,5
PERNAMBUCO	1.633.161	792.602	1.765.946	851.637	8,1	7,4
MATO GROSSO DO SUL	1.861.869	114.746	1.620.772	97.299	-12,9	-15,2
ESPIRITO SANTO	466.899	35.884	1.018.231	73.185	118,1	103,9
RIO DE JANEIRO	774.634	70.613	529.354	27.645	-31,7	-60,8
OUTROS	847.564	132.513	941.253	245.923	11,1	85,6
TOTAL	522.153.486	59.816.823	449.293.289	40.748.571	-14,0 %	-31,9 %

APÊNDICE D – HISTÓRICO DE IMPORTAÇÕES DE CALÇADOS NO BRASIL

IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CALÇADOS E PARTES DE CALÇADOS
 Unidade de Inteligência Comercial Abicalçados
 Comparativo principais países de origem

Países	US\$		QUANTUM		% Variação 2011/10	
	Jan-Abr/10	Jan-Abr/11	Jan-Abr/10	Jan-Abr/11	US\$	QUANTUM
CHINA	39.502.098	38.094.243	9.086.689	8.213.976	4.35	-4%
VIETNA	39.616.168	65.529.877	2.327.202	3.919.922	17.02	60%
INDONESIA	13.500.204	31.204.864	856.903	1.878.360	15.75	16.61
MALASIA	7.637.326	8.237.658	1.919.188	1.639.888	3.98	5.02
PARAGUAI	5.087.591	4.010.649	1.480.955	994.651	3.44	-21%
MEXICO	2.500.218	1.110.292	674.353	221.740	3.83	5.01
HONG KONG	574.556	1.363.152	321.800	195.451	1.79	6.97
ITALIA	3.182.513	4.693.040	269.692	141.215	11.84	33.23
INDIA	1.036.146	2.587.615	68.166	139.896	15.20	18.50
TAILÂNDIA	1.566.815	1.888.377	82.170	129.164	19.07	14.62
TAIWAN (FORMOSA)	1.480.055	3.625.008	119.640	116.335	12.37	31.16
FRANCA	162.991	266.531	31.300	47.617	5.21	5.60
ESPAÑA	611.696	878.022	18.234	45.623	33.55	19.25
ALEMANHA	70.283	144.952	15.509	38.394	4.53	3.78
COREIA, REPÚBLICA DA (SUL)	534.162	446.699	27.616	30.328	19.34	14.73
URUGUAI	66.929	69.110	34.161	29.196	1.96	2.37
ESTADOS UNIDOS	203.665	600.036	6.527	26.812	31.20	22.38
CAMBOJA	83.071	221.379	7.245	24.696	11.47	8.96
ARGENTINA	772.417	278.718	48.822	23.694	15.82	11.76
SAMOA		405.336	0	18.192	-	22.29
MACAU	72	135.834	5	8.319	14.40	16.33
SERVIA		119.561	0	6.225	-	19.21
COLOMBIA		46.398	0	5.544	-	8.37
REPÚBLICA DOMINICANA	55.835	156.407	1.842	5.400	30.31	28.96
OUTROS	1.369.303	1.487.743	69.988	111.367	19.56	13.36
TOTAL	119.704.114	165.602.421	17.468.007	18.012.005	6,85	9,19

Fonte: MDIC/SECEX. Elaborado pela Abicalçados

Nota: QUANTUM significa a soma das quantidades em Kg das NCMs 6406.20.00 a 6406.99.90 (partes de calçado).

US\$	COMPARATIVO MENSAL		COMPARATIVO MENSAL	
	QUANTUM	Abr/2010	QUANTUM	Abr/2010
Abr/2010	Abr/2011	Abr/2010	Abr/2011	Abr/2010
33.430.473	36.673.995	4.493.513	4.092.244	7.44