

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING: UM ESTUDO DE
CASO DA EMPRESA EDITORA BRASTEL

AUTORA: Vanessa Araujo

ORIENTADOR: Prof. Dr. Romeu Telma

PONTA GROSSA

2004

VANESSA ARAUJO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING: UM ESTUDO DE
CASO DA EMPRESA EDITORA BRASTEL**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de especialista no curso de Pós-Graduação em Marketing Empresarial, setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná em Ponta Grossa.

Orientador: Prof. Dr Romeu Telma

PONTA GROSSA

2004

“Não é o desafio com que deparamos que determina quem somos e o que estamos nos tornando, mas a maneira com que respondemos ao desafio. Somos combatentes, idealistas, mas plenamente conscientes. Porque o ter consciência não nos obriga a ter teoria sobre as coisas: só nos obriga a sermos conscientes. Problemas para vencer, liberdade para provar. E enquanto acreditarmos no nosso sonho, nada é por acaso”.

Henfil

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por todas as oportunidades que me proporcionou, pela saúde, pela inteligência e principalmente pela vida.

Agradeço a meus pais, familiares, amigos e colegas, que me ajudaram e me compreenderam.

Principalmente a meus pais que me deram a oportunidade de estudar e me ensinaram o dom mais precioso da vida, que é o valor do trabalho. Ao meu falecido pai que sempre me incentivou tanto para realizar este curso como para constituir a minha própria empresa a qual cito nesta monografia.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	vii
LISTA DE TABELAS	viii
RESUMO	ix
1 INTRODUÇÃO	01
2 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	03
2.1 HISTÓRICO.....	03
2.2 ESTRUTURA.....	03
2.3 ORGANOGRAMA	04
2.4 RECURSOS TÉCNICOS.....	05
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	06
4 METODOLOGIA	25
5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING DA EDITORA BRASTEL	26
5.1 MISSÃO	28
5.2 FILOSOFIA.....	29
5.3 PRINCÍPIOS.....	29
5.4 ANÁLISE AMBIENTAL.....	29
5.4.1 Fatores Econômicos	29
5.4.2 Fatores Tecnológicos.....	30
5.4.3 Fatores Políticos, Legais e Normativos.....	30
5.4.4 Fatores Culturais	30
5.4.5 Fatores Geográficos	31

5.4.6 Fatores Sociais	31
5.5 ANÁLISE COMPETITIVA.....	32
5.6 DIAGNÓSTICO	32
5.7 PROGNÓSTICO.....	33
5.8 AAMEÇAS E OPORTUNIDADES	34
5.9 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	34
5.10 PORTFÓLIO	35
5.11 OBJETIVOS PARA TRÊS ANOS.....	36
5.12 OBJETIVOS PARA DOZE MESES.....	37
5.13 ESTRATÉGIA.....	38
5.13.1 Estratégia para três anos.....	38
5.13.2 Estratégia para doze meses.....	38
5.13.3 Estratégia do Produto	38
5.13.4 Estratégia de Preços, Descontos e Condições de Pagamento	40
5.13.5 Estratégia de Distribuição	41
5.13.6 Estratégia de Vendas.....	41
5.13.7 Propaganda	42
5.13.8 Promoção de Vendas.....	42
5.13.9 Outras Ações de Comunicação.....	43
5.13.10 Elementos de Apoio Estratégico.....	43
5.13.11 Orçamento Despesas de Marketing	45
5.13.12 Controles	45
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46

7 REFERÊNCIAS.....	47
ANEXOS.....	48

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - FALHAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA.....	23
QUADRO 2 - ANÁLISES SISTÊMICAS DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO AMBIENTE.....	23
QUADRO 3 - DIFERENÇAS ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E TÁTICO.....	25
QUADRO 4 - DIFERENÇAS ENTRE PLANEJAMENTO TÁTICO E OPERACIONAL.....	25
QUADRO 5 - ANÁLISE EXTERNA – AMEAÇAS X OPORTUNIDADES.....	43
QUADRO 6 - ANÁLISE INTERNA – PONTOS FORTES X PONTOS FRACOS.....	43

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – OBJETIVOS A SEREM CUMPRIDOS NOS PRÓXIMOS TRÊS ANOS	45
TABELA 2 – OBJETIVOS A SEREM CUMPRIDOS NOS PRÓXIMOS MESES	46
TABELA 3 – ORÇAMENTO DA ESTRATÉGIA COM O PRODUTO.....	49
TABELA 4 – ORÇAMENTO DA ESTRATÉGIA DE PREÇOS, DESCONTOS E CONDIÇÕES DE PAGAMENTOS	49
TABELA 5 – ORÇAMENTO DA ESTRATÉGIA DE VENDAS.....	50
TABELA 6 – ORÇAMENTO DE PROPAGANDA	51
TABELA 7 – ORÇAMENTO DE PROMOÇÃO DE VENDAS.....	52
TABELA 8 – ORÇAMENTO DE OUTRAS AÇÕES DE COMUNICAÇÕES.....	52
TABELA 9 – ORÇAMENTO DAS AÇÕES EM ORGANIZAÇÃO EM MARKETING.....	53
TABELA 10 – ORÇAMENTO COM PESQUISA DE MARKETING	53
TABELA 11 – ORÇAMENTO DAS DESPESAS GERAIS DE MARKETING	54
TABELA 12 – ORÇAMENTO DAS DESPESAS GERAIS DE MARKETING (PERCENTAGEM).....	54

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo desenvolver um planejamento estratégico de marketing para a empresa Editora Brastel. Dentre os objetivos propostos, buscou-se identificar os problemas que a empresa vinha enfrentando através da análise dos fatores internos e externos da mesma. Para isto foi realizado o levantamento bibliográfico como forma de aprimoramento teórico para seguir as etapas do planejamento, os métodos utilizados para este trabalho são de origem qualitativa através de análise de documentos e relatórios adquiridos na própria empresa a ser estudada. Através deste planejamento estratégico de marketing pretende-se que a Editora Brastel alcance uma melhoria no seu processo funcional e administrativo com um elevado grau de satisfação de seus clientes.

1 INTRODUÇÃO

Esta monografia vai ser avaliada como trabalho de conclusão do curso de Especialização de Marketing Empresarial. Apresentando-se na forma de um estudo de caso sobre a empresa: Editora Brastel, para a realização de um planejamento estratégico de marketing da mesma.

Esta empresa possui como razão social Araujo & Mikuska Ltda – Me (Editora Brastel) englobada no sistema simples / PR como micro empresa, sendo suas atividades desenvolvidas em diversas cidades do Estado do Paraná. É uma empresa de estrutura simples que desenvolve atividades de edição e publicação de exemplares no ramo de telefonia.

Através desta monografia serão mostradas estratégias de trabalho visando seu melhor funcionamento, onde caberá ou não à empresa desenvolver o presente plano estratégico.

Toda empresa, seja ela do ramo industrial, comercial ou de prestação de serviços, tem como objetivo satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes, e isto se consegue através de um bom planejamento de marketing, o qual identifica a sua importância em relação as empresas e acima de tudo com a administração.

Frente a importância que o marketing tem diante as organizações , assim como a necessidade de realizar um bom planejamento, este trabalho vai estabelecer um planejamento estratégico de marketing da empresa: Editora Brastel, na cidade de Ponta Grossa, Paraná.

Este trabalho tem como objetivo principal desenvolver um planejamento estratégico de Marketing da Editora Brastel.

Sendo os objetivos específicos:

- Identificar problemas que a empresa vem enfrentando, para poder solucioná-los;
- Identificar seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades;
- Traçar um plano de marketing que melhore a imagem e o desempenho da empresa.

O planejamento estratégico de marketing realizado neste trabalho será de extrema importância para a Editora Brastel, pois a mesma vem encontrando dificuldades em delinear claramente seus objetivos e atingir suas metas, assim como ter um posicionamento amplo no mercado.

A empresa trabalha no ramo de editora e publicidade, incentiva os seus clientes a investirem na área de marketing e propaganda, mais esquece de divulgar a sua própria imagem.

Espera-se que com tal planejamento a empresa consiga alcançar uma posição melhor no mercado, uma melhoria tanto da qualidade funcional como de seus produtos e serviços, assim como um elevado grau de satisfação de seus clientes

2 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

2.1 HISTÓRICO

A Editora Brastel é uma empresa englobada no sistema simples / PR como micro empresa, sendo suas atividades desenvolvidas em diversas cidades do Estado do Paraná. É uma empresa de estrutura simples que desenvolve atividades de edição e publicação de exemplares no ramo de telefonia, sendo autorizada a editar listas telefônicas locais ou regionais e impressão de materiais impressos como: panfletos, folders, folhetos e cartões de visita.

A empresa foi fundada em 1997 tendo sede na cidade de Ponta Grossa – PR, sendo vendida em junho de 2003, hoje regida por uma nova direção.

2.2 ESTRUTURA

A empresa possui uma estrutura simples, trabalha muito através de parcerias com outras empresas e instituições terceirizando muitos de seus serviços, é composta de apenas seis funcionários (fora a direção), os quais estão distribuídos em departamentos que são interligados entre si. Estes departamentos se relacionam como:

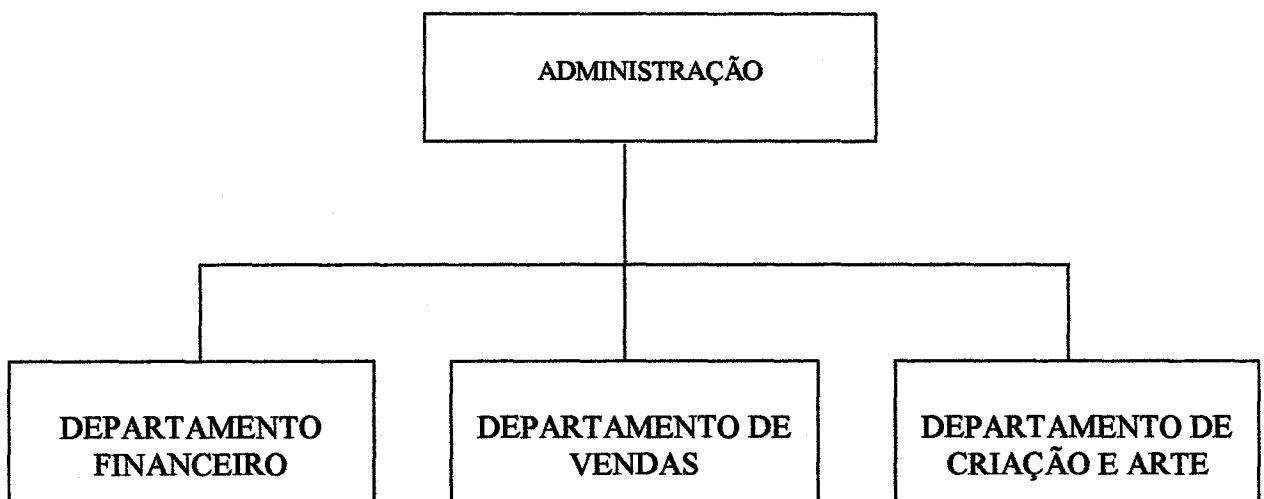
- Departamento Administrativo: trabalha com a parte “burocrática” da empresa. É o setor que expede autorizações de produção e edição do impresso. Planeja e controla a empresa como um todo;
- Departamento de Vendas: composto de quatro representantes comerciais, que fazem as visitas pessoalmente para os clientes, todas as vendas

realizadas pela empresa são pessoais (não trabalhamos com vendas através de telefone);

- Departamento de Criação e Arte: composto por um funcionário que cria todos os anúncios vendidos, tanto através da lista como dos outros impressos;
- Departamento Financeiro: cuida de todo orçamento e caixa da empresa, tudo que envolve custos e investimentos passa por este departamento, muito interligado com o departamento administrativo e de vendas.

A digitação da lista telefônica assim como sua impressão é terceirizada por outras empresas, assim como também a parte jurídica e contábil.

2.3 ORGANOGRAMA



2.4 RECURSOS TÉCNICOS

A empresa possui equipamentos básicos para seu funcionamento, mas todos de alta qualidade. É composta de uma rede de computadores, equipados com programas referentes a editoração de textos e artes, bem como planilhas gerais e contábeis, como também acesso a Internet. Um dos programas mais utilizados na edição da lista é Corel Draw 9 e o Page Maker, a parte financeira é controlada através do gerenciador financeiro fornecido pelo banco aonde a empresa é cliente.

As impressões dos materiais feitos pela editora são feitas em gráficas que tem parceria com a empresa, sendo elas responsáveis pela qualidade da impressão, papel, acabamento, espiral e embalagem.

O serviço que dá maior lucratividade para a empresa são as listas telefônicas, emitidas anualmente nas regiões.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste trabalho será abordado o estudo de uma empresa estipulando planos na área de Marketing, para isto foi pesquisado segundo alguns autores temas relevantes para o desenvolvimento deste.

Segundo KOTLER (1998), “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

A área de marketing de uma empresa está voltada para saber o que os consumidores querem, para a partir daí satisfazer suas necessidades e desejos. O marketing está relacionado com o mercado e com o consumidor, seu objetivo é despertar no consumidor o interesse por um produto ou serviço, gerando desejo e despertando a necessidade para que possa ser adquirido.

“O que deve ser notado é que todo esforço de marketing é conscientizar o consumidor de certas necessidades (de status social, de atualização, de participação, etc). Isto é: de compras de produtos e serviços. É um mecanismo normal destinado a entender e expandir o mercado”. (MANZO et all: 1982)

Para que as empresas possam atingir seus objetivos, os administradores precisam encontrar e ser capazes de identificar as oportunidades e as ameaças, tanto no ambiente interno que pode ser representado pelo quadro de funcionários, como no externo. Muitas empresas estão mudando radicalmente suas formas de administrar e obtendo sucesso, isto se deve a esta poderosa arma que se chama: “Planejamento Estratégico”.

O planejamento estratégico é um reforço para o bom andamento das empresas no meio globalizado, propiciando cada vez mais a interação e competitividade neste ambiente, cabendo a(os) administrador(es) elaborar suas próprias estratégias de desenvolvimento colaborando na obtenção de sucesso no mercado. Quando uma empresa sabe quais são suas missões e seus objetivos organizacionais, torna-se mais fácil definir quais caminhos deve-se seguir para alcançar os resultados desejados, planejando e definindo formas de direção e controle.

Um dos primeiros autores clássicos da administração foi, *Henry Fayol*, que afirmou: “administrar é prever e planejar, é organizar e comandar, coordenar e controlar”. Mais recentemente o planejamento estratégico empresarial teve início quando as empresas começaram a evoluir dentro da economia dos respectivos mercados.

Todo planejamento, além de organizar a realidade presente da empresa estima expectativas de futuro, auxilia o processo decisório. Toda atividade de planejamento das empresas, deve resultar de decisões presentes, a partir do seu impacto para o futuro. Toda atividade de planejamento complexa em decorrência de sua própria natureza, e onde o processo decisório deva ser o mais coerente possível.

Num ambiente dinâmico o planejamento torna-se uma abordagem estratégica e ampla e deverá levar em conta a diversidade do mundo e da realidade que aí está. Para tanto a direção da empresa terá que seguir estratégias frente aos acontecimentos com os quais é confrontado adotando um gerenciamento mais liberal, participativo e descentralizado. O planejamento estratégico segundo o autor OLIVEIRA (1998), é de responsabilidade dos níveis mais altos das empresas e diz respeito a formalidade dos

objetivos, levando em conta as condições externas e interna da empresa e sua evolução esperada.

Também FISCHAMANN (1991), conceituam o planejamento como um processo que estabelece objetivos, define linhas de ação e planos detalhados para atingi-los.

Segundo OLIVEIRA (1997), a estratégia pode ser caracterizada da seguinte forma: “Ação ou caminho mais adequado para ser executado visando alcançar os objetivos da empresa (...) é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo, bem como a realização ambiental, com a maximização das relações interpessoais”.

Todo administrador competente deve saber utilizar as teorias, conceitos, conhecimentos e experiência e o esforço criativo de toda a empresa para a produção de novas idéias, visando confeccionar e implantar um plano estratégico para a sua empresa. Não podemos esquecer que na administração estratégica a colaboração e o envolvimento dos funcionários, bem como os esforços intelectuais dos administradores criando idéias para as atividades empresariais e geração de resultados esperados.

A motivação também é outro componente imprescindível que tornará viável a implantação do planejamento estratégico. O planejamento deve abranger toda a empresa, onde além de estar eliminando os focos de resistência que são muito naturais em processos de mudança, estará implantada também a administração participativa, sendo esta muito motivadora para a organização.

Para o autor FISCHAMANN (1991), a definição estratégica é: “A capacitação da organização, de forma a permitir que as decisões administrativas e operacionais estejam de acordo com as decisões estratégicas”.

O planejamento estratégico através das análises ambientais, possibilita à empresa melhorar a forma de aproveitar as oportunidades ambientais e se prevenir assim as ameaças, atingindo os objetivos organizacionais. A administração deverá respeitar o meio ambiente onde está inserida.

Ainda segundo OLIVEIRA (1998), o planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita os executivos a estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa com a otimização da mesma com seu ambiente, e segundo FISCHAMANN (1991), as principais características do planejamento estratégico são as mudanças e a ênfase no futuro à partir do conhecimento da realidade. Devido ao planejamento estratégico proporcionar mudanças consistentes na empresa, ele será um aliado para assegurar as decisões estratégicas frente às mudanças constantes.

São muitas as dificuldades e as mudanças do ambiente, onde as empresas sentem a necessidade de ajustar-se a essas novas realidades mercadológicas. Portanto, as grandes mudanças que as empresas enfrentam no ambiente externo, há necessidade de posicionar-se adequadamente frente aos novos rumos a serem tomados. A filosofia da adaptação aplicada no processo de planejamento estratégico pode facilitar o posterior desenvolvimento e implementação das decisões nas organizações.

A sobrevivência da empresa depende da capacidade de se adaptar e antecipar ao mercado, a tempo de não comprometer a viabilidade econômica. Com o planejamento

estratégico a empresa precisa voltar-se para o ambiente exterior, pois é, o mercado que regerá todas as suas ações internas visando atingir seus objetivos.

É o planejamento estratégico que poderá auxiliar as empresas em detectar as ameaças e aproveitar as oportunidades, eliminar ou adequar seus pontos fracos e maximizar a utilização de seus pontos fortes. Todo planejamento ao lado de sua existência consiste em ser o mais consciente e sistemático possível sobre os objetivos e estratégias de longos prazos.

Possuem uma orientação externa forte, envolvendo as partes principais da organização, onde os principais executivos das empresas na atualidade contam com o *staff* de administradores neste processo. Problemas no ambiente causados pelas bruscas mudanças geradas pela globalização direcionam-os a agir rapidamente focando em todos os níveis da organização em busca de idéias e inovações para tornar as empresas mais competitivas.

Deve-se analisar as seguintes questões administrativas na busca de falhas e/ou novas estratégias:

- Análise externa: mercado nacional, regional, internacional, fornecedores, aspectos econômicos e financeiros, aspectos sócio – econômicos e culturais, aspectos políticos, concorrentes, mão-de-obra, entre outros;
- Análise Interna: produtos de linha, novos produtos, promoção, comercialização, sistemas de informações, controle, estrutura organizacional, suprimentos, estilo de administrar, resultados empresariais, financeiros e finanças, entre outros.

Para que as empresas possam atingir seus objetivos, os administradores precisam ser capazes de identificar as oportunidades e as ameaças tanto no ambiente externo, quanto no ambiente interno, onde suas empresas estão inseridas. Muitas empresas estão mudando radicalmente suas formas de administrar e obter sucesso, muitas vezes isso se deve a esta poderosa arma que as organizações possuem para auxiliar no andamento de seus negócios.

As mudanças da economia globalizada fazem com que todas as empresas se tornem cada vez mais competitivas e que interajam neste ambiente. Cabe à administração, elaborar suas estratégias próprias de desenvolvimento empresarial, sendo responsáveis pelo sucesso que terão neste novo mercado. Quando uma empresa sabe quais são suas missões e seus objetivos organizacionais, torna-se mais fácil definir quais caminhos seguir para alcançar os resultados desejados. As empresas precisam elaborar um planejamento, definir formas de direção e controle.

Um dos primeiros autores clássicos da administração, foi *Henry Fayol*, afirmou que “ administrar é prever e planejar, é organizar e comandar, coordenar e controlar. ” O planejamento empresarial teve início quando as empresas começaram a evoluir dentro da economia dos seus respectivos mercados. Todo planejamento, além de organizar a realidade presente da empresa, às expectativas do futuro, auxilia o processo decisório. Toda atividade de planejamento nas empresas, deverá resultar de decisões presentes, à partir do seu impacto para o futuro. Toda atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza. E por esse motivo, o processo decisório deve ser o mais coerente possível.

Segundo THOMAZ e LOPES (1984), no começo do século XX, as empresas já começavam a usar tecnologias para produzir em grande escala. Estabeleciam-se os primeiros conceitos de administração planejada ao afirmar que o plano de ação é, o resultado desejado, a linha de ação a ser tomada, as etapas a atravessar e os métodos a usar.

“Quem decide pode errar. Quem não decide já errou”. (*Herbert Von Karajan apud Oliveira*), um pensamento para reflexão. A função da administração é criar e desenvolver uma empresa com planejamento, coordenação, organização, controle, motivação, direção entre outros. Administração com planejamento adequado, é racionar o futuro da organização, definindo como combater os riscos e aproveitar as vantagens existentes.

OLIVEIRA (1988), conceitua a administração, como sendo: “Sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu controle, eficiência e produtividade, bem como a organização e direção dos recursos necessários para os resultados esperados, com a minimização de conflitos interpessoais.” Num ambiente dinâmico o planejamento torna-se uma abordagem estratégica e ampla e deverá levar em conta a diversidade do mundo e da realidade que aí está.

O planejamento estratégico segundo o autor OLIVEIRA (1988) é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito a formularidade dos objetivos, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução

esperada. A seguir vemos um quadro que identifica as falhas do planejamento estratégico em uma empresa:

QUADRO 1 - FALHAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA

ANTES DO INÍCIO DA ELABORAÇÃO	DURANTE A ELABORAÇÃO	DURANTE A IMPLEMENTAÇÃO
Estruturação inadequada do setor	Desconhecimentos de conceitos básicos	Inadequação no controle e avaliação
Ignorância da importância e significado do planejamento	Inadequação no envolvimento dos níveis hierárquicos	Interação inadequada com os funcionários
Não preparação do Terreno para o planejamento	Defeitos na elaboração em si	
Desconsideração da realidade da empresa	Baixa credibilidade ao planejamento	

FONTE: OLIVEIRA (1998)

Com base na atitude e visão interativa diante do planejamento podemos citar alguns princípios que podem ser fundamentais para a elaboração do mesmo:

- Planejamento Participativo: onde o principal benefício é o processo envolvido;
- Planejamento Coordenado: onde todas as etapas são interdependentes;
- Planejamento Integrado: onde envolvem-se todos os escalões da empresa.

Planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistêmica das oportunidades e ameaças do ambiente envolvendo:

QUADRO 2 - ANÁLISES SISTÊMICAS DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO AMBIENTE

MEIO AMBIENTE	EMPRESA	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades; • Ameaças. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pontos fortes; • Pontos fracos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos; • Estratégias; • Ações.

FONTE: ANSOFF (1990)

A partir deste ponto do trabalho, então, detalhar na seqüência cada uma das características que envolvem um planejamento estratégico visando conhecê-lo e entendê-lo melhor.

Todo planejamento estratégico abrange a empresa como um todo, e considerando todos os níveis hierárquicos, ele encontra-se sempre, subdividido nos segmentos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Detalhando individualmente cada um, temos que o planejamento estratégico é a base para os demais. Segundo OLIVEIRA (1997), nenhum executivo tem como organizar, dirigir e controlar sua empresa, sem antes planejar. Sendo assim, os planejamentos táticos e operacionais não podem ser feitos sozinhos, nem isolados, uma vez que são desdobramentos do planejamento estratégico. Uma vez que os objetivos e planos estratégicos são estabelecidos, devem ser subdivididos e melhor especificados.

Para OLIVEIRA (1997), o planejamento tático segundo a metodologia gerencial tem por finalidade otimizar uma determinada área de resultados da empresa, visando uma situação futura desejada. Por sua vez, planejamento operacional é a formalização das metodologias de desenvolvimento para implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

Os planejamentos táticos traduzem os objetivos em ações que cada área da empresa deverá executar para atender os objetivos do planejamento estratégico. Por sua vez os planejamentos táticos e operacionais, são elaborados em períodos menores de tempo e nos escalões intermediários da empresa, traduzindo objetivos mais

específicos, já os objetivos mais amplos são determinados e aplicados através do planejamento estratégico.

O planejamento tático relaciona-se com objetivos a curto prazo e com as maneiras e ações que afetam somente uma parte da empresa, traduzindo os objetivos e planos mais amplos em planos e objetivos específicos que são relevantes para uma parte definida da organização. Eles focalizam as principais ações a serem realizadas no planejamento estratégico.

O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, por documentar escritos, metodologias de desenvolvimento e implementação estabelecidas. O planejamento operacional identifica os procedimentos e processos específicos nos níveis inferiores da organização. São planos para períodos de tempo curtos e focalizam tarefas rotineiras.

Todo planejamento independentemente de ser estratégico, tático ou operacional, unidos às missões e objetivos da empresa, devem estar unidos entre si e nunca sendo conflitantes. A seguir temos dois quadros que resumem, as principais diferenças entre planejamentos estratégicos e táticos:

QUADRO 3 - DIFERENÇAS ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E TÁTICO

DISCRIMINAÇÃO	PLANEJ. ESTRATÉGICO	PLANEJ. TÁTICO
PRAZO	Mais Longo	Mais Curto
AMPLITUDE	Mais Ampla	Mais Restrita
RISCOS	Maiores	Menores
ATIVIDADES	Fins e Meios	Meios
FLEXIBILIDADE	Menor	Maior

FONTE: OLIVEIRA (1998)

QUADRO 4: DIFERENÇAS ENTRE PLANEJAMENTO TÁTICO OPERACIONAL

DISCRIMINAÇÃO	PLANEJ. TÁTICO	PLANEJ. OPERACIONAL
PRAZO	Mais Longo	Mais Curto
AMPLITUDE	Mais Amplo	Mais Restrito
RISCOS	Maiores	Menores
ATIVIDADES	Meios	Meios
FLEXIBILIDADE	Menor	Maior

FONTE: OLIVEIRA (1998)

Não existe uma linha divisória definindo a partir da qual o executivo ou a empresa possa efetuar uma diferença nítida entre as três modalidades de planejamento.

Os três tipos coexistem e devem ser operados continuamente.

Outro fator relevante para o planejamento estratégico é descrever as ameaças e oportunidades, os pontos fortes e fracos da empresa.

Toda ameaça e todas oportunidades, são por sua vez, fatores externos às empresas e agem influenciado toda e qualquer pessoa e toda e qualquer decisão empresarial. Assim como qualquer comunidade, clientes, governo, fornecedores, concorrentes, agentes financeiros, entre outros, são ainda alguns dos diversos componentes do ambiente externo nacional ou internacional que influenciam diretamente ou indiretamente, as empresas em seu ambiente mercadológico.

Para que uma empresa possa definir suas ameaças e suas oportunidades, precisa conhecer seu ambiente, seu sistema, pois o sistema que aqui nos referimos nada mais é que a própria empresa como um todo. Toda ameaça é um impedimento ao desenvolvimento dos negócios da empresa, e para tanto procurando evitar problemas, precisa identificá-lo a tempo. Quando a empresa desconhece suas ameaças de negócios, pode enfrentar graves problemas.

O autor OLIVEIRA (1998), define ambiente como o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite geográfico específico, se possa conhecer como tendo alguma influência sobre a oportunidade do sistema. De maneira mais simples um sistema é um conjunto de elementos que não pertencem ao sistema , mas:

- qualquer alteração nos sistemas pode mudar ou alterar os elementos ;
- qualquer alteração nos elementos pode mudar ou alterar o sistema.

Um sistema é formado por três níveis hierárquicos:

- a) sistema: é o que está estudando ou considerando;
- b) subsistema: são as partes do sistema;
- c) supersistema e ecossistema: é o todo; e o sistema é um subsistema dele.

O autor FISCHAMANN (1991) define o ambiente como:

“Tudo aquilo que influencia a empresa em seus negócios e que esta não tem condições de alterá-lo. E essas forças ambientais incontroláveis pelas organizações que criam obstáculos à sua estratégia, mas que poderão ou não ser evitadas desde que a organização reconheça-as a tempo de evitar problemas futuros. O prévio conhecimento das futuras e possíveis dificuldades, poderá não só desenvolver o espírito criativo das pessoas, como aponta caminhos alternativos para que se tenham ótimos resultados futuros.”

Quando a administração se preocupa somente com crises dentro da empresa, não deixa espaço para o espírito empreendedor empresarial e nem dá muitas oportunidades de crescimento para a empresa. As ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada desde que conhecida em tempo hábil.

Até agora definimos e explicamos o que são somente ameaças para uma empresa, mas felizmente não são só ameaças que recaem sobre as empresas. Elas também devem usufruir das oportunidades que aparecem. As oportunidades são fatores que acontecem ou acontecerão no ambiente externo das empresas e que

poderão impulsionar seus negócios se forem reconhecidos a tempo da empresa incorporá-las à sua estratégia empresarial. Toda oportunidade deve ser reconhecida pela empresa, independentemente se ela tem ou não interesse de usá-la, pois ele pode ser de interesse de um concorrente atual ou futuro da empresa, tornando-se uma ameaça.

A oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa que pode favorecer a sua estratégia, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdurar. Toda ameaça da concorrência é uma oportunidade para sua empresa, e vice-versa.

Cabe a cada uma ser melhor que a outra para assim adquirir uma fatia maior do mercado. O autor OLIVEIRA (1997), define oportunidade como sendo as forças ambientais incontroláveis pela empresa, favorecendo sua ação estratégia, desde que reconhecida e aproveitada.

Podemos então classificar mediante as condições existentes na atualidade, algumas variáveis ambientais que as empresas enfrentam:

- a) culturais: como alfabetização, escolaridade, comunicação;
- b) demográficas: densidade, taxa de crescimento populacional;
- c) ecológicas: como poluição, lei ambientais, desenvolvimento ecológicos;
- d) econômicas: como inflação, juros, câmbios;
- e) legais: como tributos, trabalhistas;
- f) políticas: como monetárias, tributárias, renda populacional;
- g) sociais: como condições sócio-econômicas do povo;

h) tecnológicas: como desenvolvimento, proteção de marcas e patentes, incentivos organizacionais.

Existem também outras variáveis ambientais a destacar como fornecedores, clientes, consumidores que dependem do ambiente em que a empresa está inserida. Essas variáveis são determinadas fundamentais para o sucesso ou para o fracasso da empresa. Dependendo do mercado da empresa, um fator poderá ser uma oportunidade ou uma ameaça para a empresa; caberá a cada uma definir sua posição e agir sobre ela.

Toda ação administrativa precisa se adaptar e saber agir mediante os pontos fortes e fracos com as quais sua empresa se deparar. Essa etapa diz respeito à avaliação da estratégia vigente na empresa e reflete-se sobre o caminho que a organização está tomando como meta. Esta etapa é de fundamental importância. Pontos fracos são todas as vantagens estruturais controláveis pela empresa que a favorecem perante as oportunidades e as ameaças do ambiente.

Todo ponto fraco é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial sendo ela variável controlável. Todo ponto fraco diz respeito às variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

OLIVEIRA (1997), em seu livro, define ponto fraco como sendo as desvantagens estruturais controláveis pela empresa que a desfavorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente. Todo ponto fraco necessita de ações preventivas ou corretivas para que a empresa consiga alcançar seus objetivos. Obviamente, toda empresa sem esquecer seus pontos fracos, deve aproveitar ao

máximo seus pontos fortes, proporcionando uma vantagem operacional nas suas estratégias.

Os pontos fortes são diferenças positivas em relação ao seu meio ambiente e ao seu mercado. Ponto forte é a diferença conseguida pela empresa que lhe proporcione vantagens no ambiente empresarial sendo essa também uma variável controlável. Todo ponto forte diz respeito à diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporcione uma vantagem operacional no ambiente empresarial. São variáveis internas e controláveis que proporcionam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

Toda estratégia diz respeito a decisões, diretrizes, regras e planos intuindo a posicionamentos da empresa no seu nicho empresarial, visando atingir seus objetivos à curto prazo, em todo o período útil de existência de sua empresa. Ela vem a ser uma ação relacionada com objetivos e desafios e com modos de persegui-los que afetam a empresa como um todo. É um conjunto de linhas administrativas básicas que especificam a posição da empresa diante dos seus produtos e mercados, as direções em que ela procura desenvolver-se ou transformar-se, os instrumentos competitivos que ela usará, os meios por onde entrará em novos mercados, configurações dos seus recursos entre outras. Representa o caminho mais adequado a ser seguido pela empresa para alcançar uma situação desejada.

Não podemos confundir estratégia e objetivo, pois toda estratégia nos dá a base de como fazer e como alcançar os objetivos organizacionais. O autor OLIVEIRA (1997), define estratégia como um caminho, uma maneira, uma ação estabelecida adequadamente para alcançar os objetivos e atingir as metas da empresa. Toda

estratégia é a ação que define toda a ligação entre as ações e fatores externos e internos da empresa, para otimizar o processo e poder usufruir das oportunidades e evitar as ameaças ambientais perante seus pontos fortes e fracos da empresa. Vamos nos demais itens explicar quais são os componentes da estratégia que uma empresa tem de seguir para obter sucesso.

Quando se considera no processo de planejamento estratégias de relação produto-mercado, podemos usar alguns métodos para auxiliar o processo:

- **Unidade de Negócio:** centro de resultado com seu próprio administrador responsável pela operação global e saúde do negócio;
- **Análise do Portfólio do Produto:** participação de mercado, fluxo de caixa, lucratividade, crescimento da fábrica, etc;
- **Atratividade do Mercado:** avaliando nível de atratividade do mercado e posição do negócio da empresa no mercado;
- **PIMS (PROFIT IMPACT OF MARKET STRATEGY) :** podendo a empresa relacionar uma lista com várias variáveis estratégicas que afetam o bom andamento da empresa.
- Para que a compreensão deste item seja favorável, é necessário compreender antes de mais nada o que vem a ser produto e o que entendemos sobre essa definição. Os conceitos são quase unânimes, e assim como KOTLER (1997), o produto é qualquer coisa que a empresa oferece ao seu mercado, ao seu cliente, com o objetivo de aquisição, uso ou consumo e que possa satisfazer os desejos e as necessidades dos clientes. E ainda, que os produtos incluem objetivos dos mais diversos para serem adquiridos, como físicos, de

serviços, de pessoas, locais, de organização ou combinando esses elementos.

Produto é então tudo aquilo que é capaz de satisfazer uma necessidade e que a empresa tem por obrigação de suprir da melhor forma possível.

Hoje qualquer empresa, devido a grande concorrência ocorrida em tempos de globalização, e que esteja preocupada em manter-se no mercado, precisa atentar para seus produtos e para o mercado em que atua para que se mantenha um nível superior de produtos e serviços quando comparado à concorrência. Este binômio produto-mercado, que restringe as atividades da empresa ao ramo em que atuam e aos mercados que estão inseridos, que reduzem a amplitude do seu ambiente e seu mercado e também delimita os produtos que a empresa tem a oferecer.

Toda estratégia é um padrão de ações e de alocações de recursos para atingir os objetivos da organização como tentativa de equilibrar as habilidades e recursos da organização com as oportunidades no ambiente externo. As estratégias devem estar direcionadas para os pontos fortes que satisfazem às necessidades dos consumidores e da empresa. “Quando o estrategista erra, o soldado morre”. (LINCOLN apud KOTLER, 1998).

Para que as estratégias funcionais sejam atingidas, uma empresa possui várias opções o que garante a validade da flexibilidade do planejamento estratégico. São elas que definem os caminhos, as ações que devem ser seguidas para alcançar os objetivos estabelecidos de acordo com o ambiente da empresa. Mas, como o planejamento estratégico é muito flexível, faz-se necessário estabelecer alternativas facilitando para solução de possíveis problemas do percurso, dos planos e das necessidades da empresa.

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente. E nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida. Estratégia funcional deverá ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível original e até artilosa.

Sejam quais forem os objetivos e desafios estabelecidos, as empresas formulam estratégias para o seu alcance. Essas estratégias correspondem a procedimentos e dispositivos que a empresa deve usufruir da maneira mais adequada possível para a situação.

Segundo PERSONA (2004), a maioria dos negócios se baseiam na experiência e intuição de seus empreendedores para tomar decisões e conquistar mercados. Mas é preciso colocar esta intuição no papel, estudar perigos em potencial e sucessos não visualizados. Planejar sempre foi essencial para o uso racional dos recursos de uma empresa. E construir um negócio de sucesso.

Ainda conforme o autor, um planejamento de marketing segue as seguintes etapas:

- Identificar o mercado alvo: conhecer a fundo os clientes e criar produtos e serviços que atendam as suas necessidades;
- Identificar a concorrência: seus pontos fortes e fracos, e o rumo que estão tomando, para desenvolver uma estratégia de sucesso competitivo;
- Descobrir as tendências do mercado: para planejar com antecedência as mudanças de direção;

- Identificar oportunidades: para criar novos produtos e serviços inéditos, baseados nos anseios do mercado;
- Definir quais ações tomar para alcançar o melhor resultado, no menor prazo e com um *mínimo* de investimentos;
- Criar a seleção mais eficiente de canais e ações de propaganda e publicidade, deixando de gastar naquilo que não traz resultados.

Com uma estratégia de marketing é possível analisar a fundo todo e qualquer aspecto de um negócio. Posicionamento, preços, distribuição, promoção e perfil no mercado, tudo com uma meta clara e definida: construir o melhor negócio e obter a maior lucratividade.

4 METODOLOGIA

Este trabalho se caracteriza como projeto técnico para a área de marketing da Editora Brastel, com elaboração de um planejamento estratégico de marketing para a mesma.

Para o desenvolvimento deste trabalho será utilizado um embasamento teórico a respeito dos assuntos abordados neste assim como dados fundamentais da empresa que vai ser estudada, estes dados serão coletados no banco de dados da própria empresa detectando as informações relevantes que serão necessárias no desenvolvimento do planejamento estratégico de marketing, e todas as técnicas pertinentes a diagnóstico organizacional.

Para isto será usada a abordagem qualitativa, que não emprega dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema. Este método não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas e sim apresentar-se de uma forma adequada para poder entender a relação de causa e efeito do fenômeno e conseqüentemente chegar à sua verdade e razão. Analisaremos a seguir os métodos utilizados para este trabalho, envolvendo a pesquisa qualitativa:

- **Análises de textos, documentos, relatórios, etc.:** onde através deste trabalho será possível coletar dados precisos sobre a empresa. Estes dados possibilitam analisar de maneira cronológica a empresa em seus vários aspectos e momentos econômicos.

5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING DA EDITORA

BRASTEL

“Para muitos daqueles em que o mundo parece fora de controle, pouca coisa pode ser feita para mudar. Mas, enquanto existir pelo menos um pouco que possa ser feito, precisamos continuar fazendo”. (R. L Ackoff)

A Editora Brastel como já foi citado anteriormente trabalha com materiais impressos, como: folders, panfletos, cartões de visita e lista telefônica, o que dá maior lucratividade para a empresa são as listas editadas anualmente em cada região. A empresa foi adquirida em junho deste ano, estando com nova direção, quando foi adquirida estava apenas com 6 regiões abrangentes pela lista que são:

- Itararé e região;
- Castro e região;
- Jaguariaíva e região;
- Telêmaco Borba e região;
- Irati e região;
- Pitanga e região.

Hoje estamos trabalhando em mais três regiões que são:

- São Mateus do Sul e região;
- Ibaiti e região;
- Jacarezinho e região.

Eliminamos a região de Itararé, que em vez de dar lucro estava causando prejuízo para empresa, pois acarretava muitos gastos com viagens (despesas com vendas).

O primeiro objetivo da empresa é abranger as regiões do Paraná, como cidades com menos de 100.000 habitantes, queremos chegar a fazer uma lista por mês, e futuramente duas listas por mês, ou seja, vinte e quatro listas no ano, podendo aí também e dependendo do custo e do retorno do investimento começar a trabalhar com outras regiões fora do estado do Paraná.

A equipe de vendas está mais direcionada para venda dos anúncios da lista telefônica, sendo que os outros materiais impressos oferecidos como suporte para as empresas tem a capacidade de investir um pouco mais em propaganda, ou para aquelas que não querem (ou não gostam) de divulgar na lista.

Todas as regiões que atuamos temos parceria com uma Instituição ou Órgão da própria cidade, principalmente com as associações comerciais, temos também parcerias com prefeitura e com a APAE, onde é repassada uma percentagem da venda na região em troca de indicações (de empresas potenciais) como auxiliando para maior confiabilidade dos empresários, ajuda muito nas vendas, principalmente quando é o primeiro ano que se inicia o trabalho na região.

Trabalha-se só com a venda pessoal através de representantes, o que dá maior confiabilidade para os empresários, bem como fica mais fácil assessorar o cliente.

Preza-se muito a qualidade dos produtos, por isto é terceirizado o trabalho de impressão em gráficas especializadas e aprovados todos os anúncios antes de serem editados na lista, pela mesma pessoa que assinou o contrato de pedido isto evita que ocorram erros de impressão, digitação e arte nos impressos.

A empresa oferece um cadastro amplo e correto para população, atualizado a cada edição, para as empresas que não divulgam conosco é feita uma inserção gratuita, uma bonificação, onde é atualizado o telefone do estabelecimento como seu endereço e o nome a fantasia, na maioria das listas telefônicas as empresas que não anunciam são relacionadas com sua razão social, mais a maioria das pessoas conhecem as empresas pelo seu "*nome fantasia*", isto torna nossa lista mais fácil de consultar, sendo então a mais utilizada na região, sendo a mais utilizada provavelmente será a qual o empresário vai querer divulgar sua empresa.

A entrega da lista é feita pela própria empresa, sendo primeiro entregue a lista para os clientes que divulgaram onde o pagamento é na entrega, geralmente são fornecidas cinco listas para cada anunciante, depois é entregue para o comércio em geral, independente de ter divulgado ou não, a distribuição é gratuita só gerando custos para as empresas que anunciaram na lista.

A distribuição é feita somente para o comércio, não incluindo residências, dentro da lista o banco de dados é completo, tanto de telefones residenciais quanto comerciais.

5.1 MISSÃO

A Editora Brastel tem um comprometimento com as empresas no fornecimento de um banco de dados corretos em realização a publicidade bem como na emissão da listas telefônicas. Segue uma série de princípios de valores que garantem a qualidade com alto grau de atendimento para seus clientes, assim como para seus funcionários.

5.2 FILOSOFIA

- Satisfação máxima do cliente.
- Não vendemos anúncios, vendemos resultados!
- Temos o compromisso de transmitir informações de forma correta e precisa para a população.

5.3 PRINCÍPIOS

- Excelência no atendimento a clientes;
- Preocupação e valorização dos funcionários;
- Qualidade prezando o custo x benefício;
- Credibilidade e confiabilidade.

5.4 ANÁLISE AMBIENTAL

5.4.1 Fatores Econômicos

A empresa está acompanhando o desenvolvimento da economia no mercado, por se tratar de uma pequena empresa que atinge atualmente só o mercado do Estado do Paraná fica fácil acompanhar as mudanças econômicas da região e até mesmo do país que influencia no seu negócio. O que mais afeta neste fator é o fato da empresa depender de uma boa carta de crédito, pois os pagamentos efetuados pelos seus clientes são na maioria com cheques pré-datados, o que gera a necessidade da empresa trocar estes cheques para honrar seus compromissos, então deve estar sempre voltada para as taxas de juros aplicadas pelos bancos.

5.4.2 Fatores Tecnológicos

A empresa possui equipamentos adequados para a edição das listas telefônicas, assim como programas como o Corel Draw e o Page Maker que são muito úteis para editar textos e figuras. Possui também parcerias com gráficas de excelente qualidade gráfica.

5.4.3 Fatores Políticos Legais e Normativos

A empresa depende muito de parcerias realizadas com as Prefeituras ou Associações Comerciais das cidades onde está sendo realizado o trabalho da lista. Isto pode gerar dificuldade em épocas de campanhas políticas ou quando muda a gestão.

Outro fator importante é na obrigação que a Editora tem perante a Lei de Editar dados concretos e reais, a listagem dos telefones residenciais é conseguida através da Telepar, e dos telefones comerciais diretamente junto aos empresários na hora em que lhe é oferecido o anúncio. Só que a empresa tem que se responsabilizar por qualquer dano ou erro ocorrido na edição dos exemplares, estando ciente que pode até responder processo judiciário caso coloque alguma informação indevida ou contrária à vontade do empresário, assim como erros tanto de telefone, nome ou endereço.

5.4.4 Fatores Culturais

A empresa atua somente em cidades com menos de 150.000 habitantes, tanto por causa da sua estrutura pequena como o conceito cultural das regiões abrangidas, pois todas as cidades em que a Editora Brastel edita as listas telefônicas se habituaram a atualizar a lista telefônica “pequeninha” (conforme eles falam), por acharem sua

utilização mais fácil e por constarem os dados das cidades principais de seu interesse, que são as cidades vizinhas, outro fator relevante é o fato de os anúncios da lista da Brastel serem mais em conta que demais listas telefônicas, o que os empresários tem mais fácil acesso de anunciar, assim como a importância que dão pelo fato da lista ser apoiada por órgãos importantes da cidade assim como a Prefeitura ou a Associação Comercial, isto ajuda na maior credibilidade da empresa frente aos empresários.

5.4.5 Fatores Geográficos

Como já foi citado no item anterior, a empresa atualmente abrange somente na região do Estado do Paraná em cidades com menos de 150.000 habitantes. Geralmente as lista são regionais abrangendo as cidades vizinhas e que tem um grande vínculo com o comercio da cidade pólo, por Ex: A lista telefônica de Jacarezinho abrange as cidades de Cambará e Ribeirão Claro, sendo a cidade pólo Jacarezinho .

5.4.6 Fatores Sociais

As empresas que divulgam com a Editora Brastel são tanto pequenas como grandes empresas, tendo como clientes até multinacionais, a empresa tem uma ampla carteira de clientes em suas diferentes condições sociais e segmentos variados frente as diversas opções de anúncios e serviços que oferece ao cliente, não favorecendo somente as grandes empresas mais dando a oportunidade das pequenas empresas também divulgarem seus serviços.

5.5 ANÁLISE COMPETITIVA

Toda organização deverá estar ciente sobre os riscos que poderá enfrentar, sobre como liderar e motivar as pessoas, sobre as políticas adotadas, sobre a visão que possui perante o seu mercado, sobre as inovações e criatividade em suas ações administrativas, entre outras características.

A Editora Brastel entende que a qualidade de seus produtos e serviços é obtida pela prática coerente dos seus princípios e valores, sendo seu maior objetivo a satisfação do cliente, transmitindo um banco de informações corretas e de fácil manuseio para estes e para toda população.

Tenta-se a cada ano aprimorar ainda mais os produtos e serviços, para isto trabalha-se com representantes comerciais que visitam as empresas pessoalmente, assim pode-se oferecer um atendimento melhor para os clientes, assim como é possível resolver algum problema ou insatisfação do mesmo.

A empresa destaca-se da concorrência tanto pela qualidade dos impressos como do atendimento oferecido pela editora, tanto na hora da venda como no pós vendas, oferecendo também uma ampla distribuição (gratuita) das listas telefônicas.

5.6 DIAGNÓSTICO

A Editora Brastel mudou de direção em abril de 2003 e está passando por algumas dificuldades em frente a implantação de novos sistemas de administração assim como na adaptação de novos funcionários.

Uma das dificuldades encontradas pela nova direção é conseguir uma abrangência maior no mercado implantando seus serviços em novas regiões não eram atuadas pela antiga direção. Uma dos fatores levantados também pela empresa foi a imensa dificuldade de desenvolver planos e estratégias, a empresa não possuía nenhum tipo de Planejamento Estratégico, trabalhava meio nas “escuras”, sem saber ao certo o queria atingir e como iria atingir tal objetivo.

A Editora sabe a importância que tem a área de Marketing para as empresas, trabalha com venda de anúncios e materiais impressos que é uma das ferramentas do Marketing, ela vende a imagem da empresa, mais esquece de se preocupar com a sua própria imagem.

Por isto a necessidade da realização do Planejamento Estratégico de Marketing da Empresa, tanto para posicionar melhor a empresa no mercado, com também seus produtos e serviços.

5.7 PROGNÓSTICO

As editoras de listas telefônicas têm dificuldade de conseguir de forma correta as informações necessárias para edição da lista, que são os nomes, telefones e endereços da população de determinada região.

A Brastel atualiza seu cadastro anualmente verificando as mudanças que ocorreram dos dados de um ano para outro através da conferência dos cadastros residenciais junto a Telepar, o cadastro das empresas é feito pessoalmente através dos

representantes da Editora, estas visitas pessoais fazem com que todas as empresas de uma determinada região sejam visitadas.

A Editora tem que se preocupar com a atualização corretas destes dados, tendo que posteriormente implantar um sistema de verificação e atualização o que torne o trabalho mais fácil e com menor margem de erros.

5.8 AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

QUADRO 5 - ANÁLISE EXTERNA – AMEAÇAS X OPORTUNIDADES

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Aparecimento de novas ou outras Editoras no mercado em que a empresa atua	Lançamento de novos produtos ou serviços
Taxas de juros elevadas (a empresa depende de uma boa carta de créditos dos bancos, pois trabalha como forma de pagamentos cheques pré-datados)	Novas parcerias com Prefeituras e Associações Comerciais
Acesso ao cadastro da Telepar	Aumento da fidelização dos clientes
Elevado custo com a equipe de vendas trabalho externo	Abrangência em novos mercados
Inadimplência	

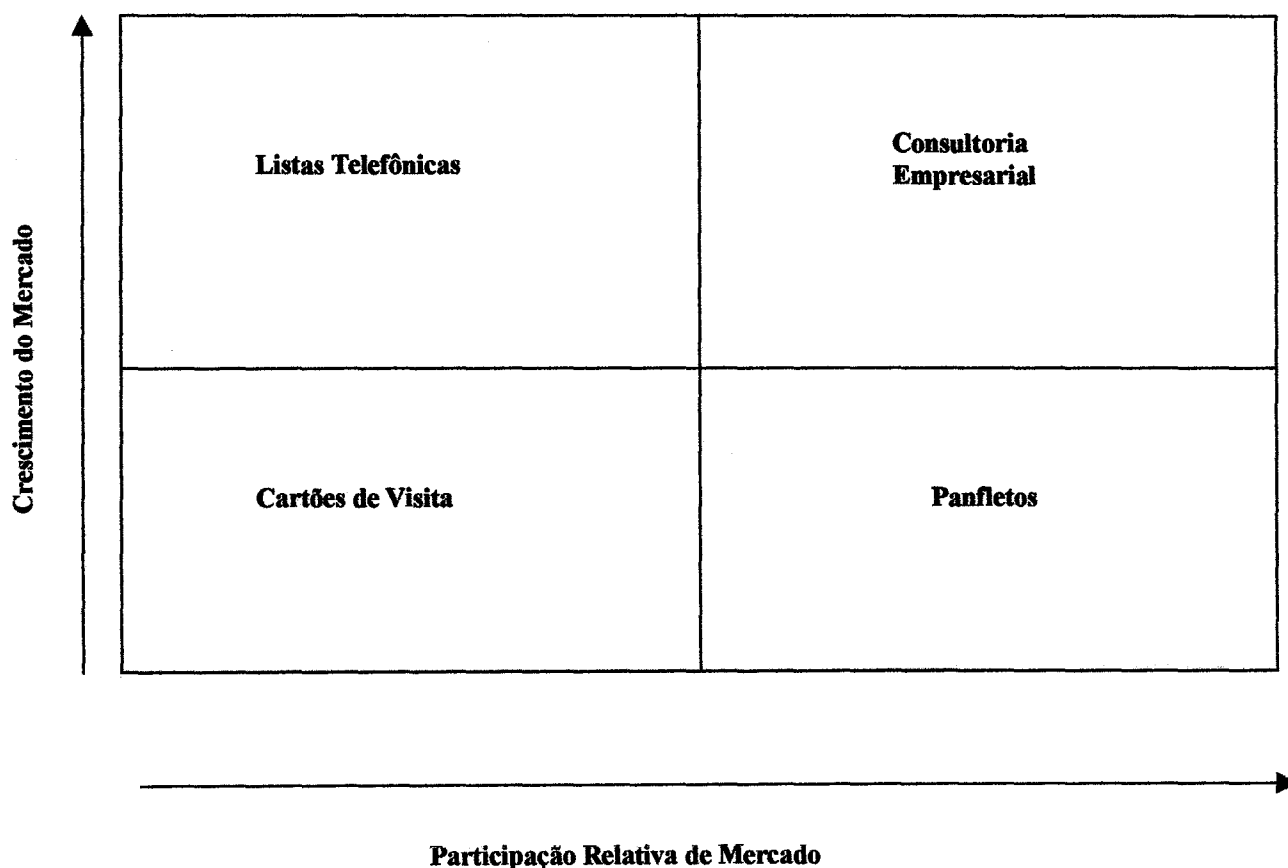
5.9 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

QUADRO 6 - ANÁLISE INTERNA – PONTOS FORTES X PONTOS FRACOS

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Empresa conhecida no mercado	Falta de Estratégia de Marketing
Apoio das Associações Comerciais e Prefeituras	Falta de Capital de giro
Distribuição ampla	Equipe de vendas pequena
Formas de pagamentos (os anúncios são cobrados somente após a entrega da lista, com pagamentos parcelados)	Preço (Alguns concorrentes têm preços mais acessíveis)
Venda pessoal	
Aprovação de todos os Anúncios (para que não ocorram erros)	
Confiabilidade dos clientes com a empresa	

5.10 PORTFÓLIO

O produto que maior gera lucro para a empresa são as listas telefônicas editadas anualmente em cada região, a editora também trabalha com outros produtos e serviços, e esta em fase de crescimento e implantação de novos serviços no mercado assim com a atuação dos mesmos em novas regiões.



5.11 OBJETIVOS PARA TRÊS ANOS

- Aumentar a rentabilidade e lucratividade da empresa
- Realizar um programa de qualificação dos funcionários (treinamento)
- Criar um serviço de atendimento ao cliente (SAA – Serviço de Atendimento ao Anunciante)
- Aprimorar o atendimento pós-vendas
- Começar a trabalhar com novos produtos e serviços
- Atuar em novos mercados
- Realizar novas parcerias
- Consolidar a imagem da empresa através de Marketing Institucional

TABELA I - OBJETIVOS A SEREM CUMPRIDOS NOS PRÓXIMOS TRÊS ANOS

	2004	2005	2006
Aumento da rentabilidade	1,5%	2%	4%
Retorno de investimento em treinamento (para cada funcionário)	25%	25%	25%
Aumento das vendas	1%	1,5%	2%
Aumento das vendas	1%	1,5%	2%
Aumento da receita com novos produtos e serviços	2%	4%	6%
Aumento do Marke Share	1%	1,5%	2%
Propaganda e Promoção	1%	1,5%	2%

5.12 OBJETIVOS PARA DOZE MESES

- Manter rentabilidade: espera-se um aumento de 0,5% a.a.
- Qualificação dos funcionários: incentivo para cursos e treinamento.
- Implantar novos produtos ou serviços: atuar com novos tipos de materiais impressos que a Editora não trabalha atualmente, como Banners e Brindes (canetas, pastas, chaveiros personalizados).
- Manter Marke Share: espera-se um aumento de 0,5% a.a.
- Investir em propaganda: anúncios em rádios e out doors.

TABELA 2 - OBJETIVOS A SEREM CUMPRIDOS NOS PRÓXIMOS 12 MESES

	2003	(continuação)	2004
Manter a rentabilidade	1%	Aumento da rentabilidade no fechamento do ano	1,5%
Retorno da qualificação dos funcionários	0	Retorno do investimento	25%
Aumento da receita com novos produtos ou serviços	0	Implantação de novos produtos ou serviços	2%
Manter o Market Share	0,5%	Aumento do Marke Share	1%
Investimento em propaganda	0	Investimento em propaganda	1%

5.13 ESTRATÉGIA

5.13.1 Estratégia para três anos

- Estratégia de crescimento pela implantação de novos produtos ou serviços
- Estratégia de investimento no composto de marketing
- Estratégia de crescimento de novos clientes por meio da melhoria da qualidade dos impressos assim como da abrangência em novas regiões

5.13.2 Estratégia para doze meses

- Investimento e crescimento da força de vendas
- Investimento em novas tecnologias para aprimorar a qualidade de arte dos impressos
- Investimento no setor de Marketing
- Implantação de serviço de atendimento ao anunciante

5.13.3 Estratégia do Produto

- *Forma (ou) estilo (ou) design:*

Por se tratar de uma editora trabalhamos com materiais impressos e com as listas telefônicas, no caso do material impresso, seja ele um folder, um catálogo, cartão de visita entre outros, quem escolhe o modelo é o cliente, só especificando o tipo do material a ser utilizado.

No caso das listas telefônicas elas seguem um único padrão, a única coisa que varia de uma lista para outra é o número de páginas, equivalente a diferenças de dados constante de uma lista para outra.

As listas são confeccionadas em gráficas no tamanho 23,5 x 16,5 cm, Capa colorida (feito o fotolito) em papel couchê, páginas internas em preto x branco em papel ofício gramatura 0,7, acabamento plastificado das capas (frente e verso) com espiral.

A Editora deve sempre estar voltada para a melhoria da impressão e da confecção da arte, fazendo parcerias com gráficas que ofereçam qualidade nos impressos.

- Marca / Embalagem

Por se tratar de impressos gráficos os produtos não constituem marca e embalagem.

- Serviços Ligados ao Produto

A empresa pretende implantar a lista em CD e a lista disponível através de busca pela Internet, podendo assim os anunciantes da lista impressa, também divulgarem suas empresas nestes dois meios alternativos.

TABELA 3 - ORÇAMENTO DA ESTRATÉGIA COM O PRODUTO

QUANTO ISTO VAI CUSTAR?	
CD	R\$ 4.000,00
HOME PAGE	R\$ 2.000,00
MANUTENÇÃO (ANO)	R\$ 600,00
TOTAL	R\$ 6.600,00

5.13.4 Estratégia de Preços, Descontos e Condições de Pagamentos

- Os preços são tabelados
- A forma de pagamento varia desde o pagamento à vista com 5% de desconto, e pagamentos parcelados até 4 x dependendo do valor dos anúncios
- Descontos de 5% do valor dos anúncios para empresas credenciadas à Associação Comercial.

TABELA 4 - ORÇAMENTO DA ESTRATÉGIA DE PREÇOS, DESCONTOS E CONDIÇÕES DE PAGAMENTOS

QUANTO ISTO VAI CUSTAR?	
Aumento de prazos	R\$ 2.000,00
Descontos	R\$ 3.000,00
TOTAL	R\$ 5.000,00 / ANO

Como se trata de vendas variáveis de uma região para outra, foi calculado através de uma média mensal de R\$ 500,00.

5.13.5 Estratégia de Distribuição

As listas são distribuídas para todos telefones comerciais, tanto dos anunciantes como daqueles que não anunciaram pelos funcionários da própria editora, para as residências a lista é distribuída através de parcerias com empresas que trabalham com entrega de gás e água mineral da própria cidade aonde vai ser feita a distribuição, geralmente estas empresas são clientes da Editora Brastel.

5.13.6 Estratégia de Vendas:

- Expansão e melhoria da equipe de vendas através de investimento em treinamentos
- Agregar valor aos produtos, inserir bonificações dentro da lista telefônica para clientes fiéis e empresas que investem um valor significativo.
- Reuniões constantes com todos os funcionários da empresa, pois todos os setores devem estar bem integrados para que não ocorram erros tanto de digitação como gráficos, sendo assim aprovar todos os anúncios antes de editar a lista.

TABELA 5 - ORÇAMENTO DA ESTRATÉGIA DE VENDAS

QUANTO ISTO VAI CUSTAR?	
Treinamento funcionários	R\$ 4.000,00
Bonificações	R\$ 4.000,00
Aprovação de anúncios (gastos com despesas de viagem)	R\$ 3.000,00
TOTAL	R\$ 11.000,00

5.13.7 Propaganda:

- **Estratégia Criativa: Campanhas Institucionais**
- **Estratégia de Mídia: Parcerias com jornais e revistas da região abrangida pela empresa, feito através de permutas, divulga-se o nome do jornal ou rádio na lista telefônica de maneira destacada em troca de inserções no rádio ou no jornal.**
- **Realização de Mala Direta tanto para incentivo das vendas como no pós-venda**

TABELA 6 - ORÇAMENTO DE PROPAGANDA

ORÇAMENTO
<p>Varia muito de uma região para outra, como é feito através de permuta depende do anúncio que a empresa que divulgar.</p> <p>Calcula-se uma Média de: R\$ 7.000,00 / ANO</p>

5.13.8 Promoção de Vendas:

Estratégia Geral:

- **Firmar Marca (Nome da empresa)**
- **Salientar “Custo x Benefício”**
- **“Não Vendemos anúncios... Vendemos resultados!”**

Ações Específicas:

- Buscar pessoas dinâmicas e com conhecimento para atuar na área de vendas
- Criar novas parcerias
- Incentivo para a equipe de vendas

TABELA 7 - ORÇAMENTO DE PROMOÇÃO DE VENDAS

ORÇAMENTO	
Incentivo para a equipe de vendas	R\$ 5.000,00

5.13.9 Outras Ações de Comunicações:

- Verba de representatividade para as empresas ou associações com quem fizemos parcerias. Kit com caneta, pasta e bloco de anotações com a Logomarca da editora Brastel.

TABELA 8 - ORÇAMENTO DE OUTRAS AÇÕES DE COMUNICAÇÕES

ORÇAMENTO	
Custo Unitário	R\$ 6,00
Quantidade (300 unid / ano)	R\$ 1.800,00

5.13.10 Elementos de Apoio Estratégico:

Organização de Marketing

Modificações Propostas

- Organização de uma equipe para discussão e implantação dos programas realizados na área de Marketing.
- Parcerias com agências de publicidade, imprensa e órgãos institucionais.
- Contratação de um estagiário para atuar exclusivamente no setor de Marketing e Comunicação da empresa.

TABELA 9 - ORÇAMENTO DAS AÇÕES EM ORGANIZAÇÃO EM MARKETING

ORÇAMENTO	
Ajuda de Custo (20hs semanais)	R\$ 250,00
ANO	R\$ 3.000,00

Pesquisa de Marketing:

Estudos Propostos

- Pesquisa feita por instituto buscando delinear o posicionamento de mercado da empresa e o grau de satisfação do cliente

TABELA 10 - ORÇAMENTO COM PESQUISA DE MARKETING

ORÇAMENTO	
Pesquisa de posicionamento do mercado	R\$ 3.000,00
Pesquisa de satisfação do cliente	R\$ 3.000,00
ANO	R\$ 6.000,00

5.13.11 Orçamento Despesas De Marketing

TABELA 11 - ORÇAMENTO DAS DESPESAS GERAIS DE MARKETING

	RS
PRODUTO	R\$ 6.600,00
PREÇO	R\$ 5.000,00
VENDAS	R\$ 11.000,00
PROPAGANDA	R\$ 7.000,00
PROMOÇÃO DE VENDAS	R\$ 5.000,00
AÇÕES DE COMUNICAÇÃO	R\$ 1.800,00
ORGANIZAÇÃO	R\$ 3.000,00
PESQUISAS	R\$ 6.000,00
TOTAL	R\$ 45.400,00

TABELA 12 - ORÇAMENTO DAS DESPESAS GERAIS DE MARKETING (PERCENTAGEM)

	RS	%
PRODUTO	R\$ 6.600,00	14,54 %
PREÇO	R\$ 5.000,00	11,01 %
VENDAS	R\$ 11.000,00	24,23 %
PROPAGANDA	R\$ 7.000,00	15,42 %
PROMOÇÃO DE VENDAS	R\$ 5.000,00	11,02 %
AÇÕES DE COMUNICAÇÃO	R\$ 1.800,00	3,96 %
ORGANIZAÇÃO	R\$ 3.000,00	6,61 %
PESQUISAS	R\$ 6.000,00	13,21 %
TOTAL	R\$ 45.400,00	100 %

5.13.12 Controles

- Reuniões periódicas
- Análise do mercado por leituras constantes e discussões entre grupos envolvidos no processo do planejamento
- Relatório de vendas semanais feitos pelos representantes

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentado nesta monografia foi muito útil para aprimoração teórica e prática da autora, assim como será de grande importância para o aprimoramento e crescimento da Editora, também como para um processo contínuo de melhoria dos produtos e serviços, para o quadro funcional e também para os clientes que terão mais confiabilidade e credibilidade com a empresa.

A Editora Brastel pretende seguir todos os passos do planejamento estratégico de marketing abordado neste trabalho, até mesmo antes da conclusão deste foi implantada um processo contínuo de qualidade assim como investimentos na área de marketing, percebendo-se melhoria tanto na área de vendas com a aquisição de novos clientes como a motivação dos funcionários o que gerou maior lucratividade e desempenho para a empresa.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- COBRA, M. **Marketing competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.
- CURY, A. **Organizações e métodos**. São Paulo: Atlas, 1990.
- FISCHAMANN, A. A. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 1991.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo. Atlas, 1998.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Tradução: Vera Whately. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- MANZO, J. M. C.; CUNTO, W. **Fundamentos de marketing: marketing para executivos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- OLIVEIRA, S. L. de. **Trabalho de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Atlas, 1986.
- PERSONA, M. **Comunicação e marketing**. Disponível em: <www.mariopersona.com.br/consultoriaweb.html>. Acesso em: 05 jan. 2004.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ANEXOS

BRASTEL
LISTAS TELEFÔNICAS

R. Francisco Otaviano, 607- sl 03 - Nova Rússia - Ponta Grossa - PR
Fone: (42) 3028- 6416

PLANO DE MELHORIA DE QUALIDADE

Empresa:

EDITORA BRASTEL

Objetivo:

Comparar o nível de satisfação do público em relação ao atendimento dos representantes.

Informações a serem obtidas:

Nível de satisfação em relação ao atendimento dos representantes
Números de contratos fechados
Números de visitas realizadas
Valor total das vendas

Fonte de informações:

Nível de satisfação em relação ao atendimento dos vendedores:
pesquisa de opinião - amostra 1/10.

Números de contratos fechados: relatório feita pela empresa

Números de visitas realizadas: relatório feito pelo vendedor e empresa.

Valor total das vendas: relatório feito pela empresa

BRASTEL

LISTAS TELEFÔNICAS

R. Francisco Otaviano, 607- sl 03 - Nova Rússia - Ponta Grossa - PR
Fone: (42) 227- 6416

PLANO DE MELHORIA DE QUALIDADE

(Continuação...)

Método de coleta de dados:

Nível de satisfação em relação ao atendimento dos vendedores: na hora de entregar a lista a cada 10 empresas pergunta-se para 1 em relação ao atendimento feito pelo representante.

Número de contratos fechados: especifica quantos contratos foram fechados por cada um dos representantes

Número de visitas realizadas: consegue-se através de relatórios feito pelo próprio vendedor, comparado com o nº de empresas que lhe foi passado para visitar.

Valor total das vendas: especifica o valor total das vendas de cada representante.

Método de análise das informações:

A cada entrega de lista da região é emitido um relatório sobre os resultados gerais de atendimento e de cada vendedor, repassado para a supervisão, e repassado para cada vendedor separadamente a sua análise.

Sugestões e recomendações:

Cada reclamação deverá ser analisada a parte, e comparada a quantidade de reclamações de cada vendedor, podendo-se assim analisar os motivos das mesmas, para encontrar meios que melhorem a qualidade de atendimento.

BRASTEL
LISTAS TELEFÔNICAS

BRASTEL
EDICAO
7
2004

JACAREZINHO
CAMBARÁ E RIBEIRÃO CLARO

Sedução 

Produtos Exóticos

"Faça da sua vida íntima, um show de prazer"
E mais: produtos Natura, Pierre Alexander e Contem 1

(43) 9109-3094 (Grat)

Rua Paraná, 701 - Gal. Ulisses Costa - Jacarezinho - PR

Dona Quita
Supermercado

Fone: (43)

525-3126

Av. Dr. João Aguiar, 716 - Vila Setti - Jacarezinho - PR



**APARELHOS
ORTODÔNTICOS**

DR. GERÔNIMO PARISE JUNIOR

Fone: **525-1419**

Rua D. Fernando Taddey, 955 - Jacarezinho - PR

FARMAVIDA 
Medicamentos e Perfumaria

Descontos especiais
para Aposentados,
Pensionistas e
conveniados do: SAS,
USINA DE JACAREZINHO,
DACALDA, ABB, DALLON,
BBA, SINCOL e
funcionários da Prefeitura

"CUIDANDO
COM AMOR DA
SUA SAÚDE"

DISK ENTREGA
525-1033

Rua Getúlio Vargas, 1210 - esq. com Hospital - Jacarezinho - PR

ABEL & FRAN

"ESPECIALIZAÇÃO INTERNACIONAL"

525-0533

Av. Getúlio Vargas, 1066 - Centro - Jacarezinho - Paraná

Nanaqueratinização
Química
Alongamento
Penteados
Maquiagem
Manicure - Pedicure
Bronzeamento Artificial
CURSOS PROFISSIONALIZANTES



THIAÊ LANCHES

- Pizzas
- Lanches
- Porções
- Chopp e Bebidas em Geral

DISK LANCHES:

525-2444

Av. Manoel Ribas, 810 - Centro - Jacarezinho - PR

//ACIJA\\

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL
DE JACAREZINHO

CGC: 78212511/0001-64

Fone: **(43) 525-0661 - 527-2526**

Fone/Fax: **(43) 527-2288**

Rua Dr. Heráclio, 732 - Jacarezinho - Paraná



Eduardo's
Buffet & Restaurante

Fone:
(43)

525-7348

Av. Getúlio Vargas, 981
anexo ao Jacarezinho Club

TELEFONES ÚTEIS

PREFEITURA.....	527 1200
BOMBEIROS.....	193 ou 525 0528
POLÍCIA MILITAR.....	190 ou 527 1314
POLÍCIA CIVIL.....	527 1125
PRONTO SOCORRO.....	192 ou 527 1022
SANEPAR.....	195
POLÍCIA RODOVIÁRIA.....	532 1330
CONSELHO TUTELAR.....	525 2077
DETRAN.....	525 0111
FORÇA E LUZ.....	0800 161196

JACAREZINHO

Panificadora
Buquetto de Ouro
525-2875 ABERTO DOMINGOS E FERIADOS O DIA TODO
Rua Paraná, 759 - Jacarezinho - PR



CHAMAGÁS

Fone: (43) 527-1310
Ligue Grátis: 0800-431310
Jacarezinho - Paraná

A

ADENGOSA 743 Paraná	525 1369
A ELÉTRICA COCCIA COM DE ART ELÉTRICOS LTDA 87 Cel Baptista	525 1871
A H SOUZA 1008 Paraná	525 7824
A P M COLÉGIO ESTADUAL RUI BARBOSA 500 av M Ribas	525 7882
A P P BRAMBILLA E CIA LTDA 599 av M Ribas	525 0616
A S R FREITAS E CIA LTDA 670 Paraná	525 2750
A T SOUND FILMS 47 av Brasil	525 1391
ABDALLA SALOMÃO 625 Ver A Bardeli	525 1000
ABDON, MESSIAS 136 D F Taddey	525 0197
ABIB, CID C 1359 Paraná	525 2783
ABRANTES, ARMANDO 802 Prof C Sales	525 2118
ABRÃO, JOSÉ 160 E Santo	525 7400
ABRÃO, ONIVALDA E 254 Dr Caldas	525 0738
ABREU, ANDRÉIA 260 Guanabara	529 1222
ABREU, DAMIÃO 538 Iguaiçu	525 7565
ABREU, GRACILIO 81 L Rocha	525 0452
ABREU, RIVALDO B 449 Cel Odanir	525 4282
ABREU, ROGÉRIO V 1477 Á Brochado	525 1985
ABRIGO LAR INFÂNCIA DE JACAREZINHO ABRINJA 73500 2 Abril	525 1454
ABUD, ANTONIO 641 av G Vargas	525 0806
ABUD, EDISON J 185 Pe Melo	525 0018
ABUO, FLÁVIA I 114 Paraná	525 1129
ABUD, FLÁVIO A R 1295 al Pe Magno	525 5379
ABUJANRA, EDUARDO M 1010 al Pe Magno	525 0434
ABUQUERQUE, SEBASTIÃO L 589 Arapongas	525 7356
ACADEMIA POWER SPORT 550 Pe Melo	525 5835
ACADEMIA WR SPORT 1020 av M Ribas	525 5835
ACOSTA, PATRÍCIA R 572 Cel Baptista	525 6705
ADAMI, PATRÍCIA T 110 Pres R Alves	525 2311
ADÃO, ISOLINA M 548 Ver F Carmago	525 6106
ADELMAR, GENÉSIO 244 Dr Caldas	525 2553
ADEUMAR, ELZA G 1153 Reg Feijó	525 4793
ADK SERVIÇOS LTDA 260 R Grande	525 7031
ADRIANO, AMÉLIA L 151 Apucarana	525 4362
ADRIANO, ARGEU 100 Projetada A Jd Cristo Rei	525 5117
ADRIANO, DIRCE 19 H Setti	525 4588
ADRIANO, DIRCE 1355 Elizabeth	525 5569
ADRIANO, ELIANA C 143 Goioerê	525 4814
ADRIANO, GERALDO 127 Mal Deodoro	527 1333
ADRIANO, JOÃO 132 J Tobias	525 3895
ADRIANO, LEONILDA 130 Goioerê	525 6563
ADRIANO, MARCO A 344 Ver A Carmo	525 4856
ADRIANO, MARIA N 383 Pirapó	525 4266
ADRIANO, SUELI M 385 Cel Odanir	525 3942
ADRIANO'S CABELEIREIROS 598 av G Vargas	525 2364
ADVOGACIA DOUTOR PAULO ROBERTO TADDEI 227 Cel C Rocha	525 4436
ADV DR MAURÍCIO M PEREIRA - CRIME CÍVEL E FAMÍLIA 215 Expedicionários	525 0222
ADVOGACIA JOSÉ GERALDO MACHADO - CRIMINAL 895 av G Vargas	525 0134
ADVOGACIA ORILENE ZEFERINO Mons João Belchior	532 2605
AEROPORTO DEPUTADO JOSÉ AFONSO s/n rod BR 153	525 1288
AFONSO, MARCELO F 33 Pe Melo	527 1411
AFONSO, MAURÍCIO F 410 av M Ribas	525 5041
AGÊNCIA DA RECEITA FEDERAL 215 av M Ribas	527 2330
AGÊNCIA DE RENDAS DE JACAREZINHO 848and1 Paraná	525 0235
AGOSTINHO, ADINAEL T X 582 Rouxinol	525 8224
AGOSTINHO, MARIA C 260 R Grande	525 8213
AGOSTINHO SETTI E CIA LTDA 630 Dr Costa Jr	525 0034
AGRO TELES RAÇÕES 395 Paraná	525 7537
AGROPECUÁRIA DO CHACRINHA 1676 A Cavazzari	525 0147

AGROPECUÁRIA JÚPTER LTDA 1133 av G Vargas	525 1400
AGROPECUÁRIA - REPRESENTAÇÕES PARANÁ 197 Cel C Rocha	525 2254



REPRESENTAÇÕES PARANÁ

Comércio Varejista de Produtos Agropecuários

525-2254

Rua Cel. Cecílio Rocha, 197 - Jacarezinho - PR

AGROPECUÁRIA VILAVERDE 570 av Dr J Aguiar	527 1902
AGUIAR, DORVALINA S 302 Jandaia	525 1304
AGUIAR, LUIZ 314 D Pedro II	525 3482
AGUIAR, LUIZA C 869 Rosário	525 6948
AGUIAR, MANOEL 848ap302 Paraná	525 0208
AGUIAR, MILTON J 158 H Saad	525 1963
AGUIAR, OLYMPIA M s/n Km39 rod PR 431	525 1703
AIMONE, BEATRIZ 850 Prof C Sales	527 1044
AIMONE, DILMA V 64 B Constant	525 0289
AIMONE P, TOMAS 87 Apucarana	525 1030
AIMONE P, TOMAS 572 Pe Melo	525 0347
AIMONE, FLORILDA V 69 A F Moreira	525 2120
AIMONE, JULIA V 76 J Palhares	525 5534
AIMONE, JULIA V 554 F Eugênio	525 7687
AJADAV ASSOC JACAREZINHO REABILIT DEFICIEN AUDIT E ATEND AO DEFIC VISUAL 651 Dr H Gomes	525 6960
ALBI, ANTONIO 226 J Pavan	525 0912
ALBI, LUIZ 212 J Pavan	525 5465
ALBINO, ALBERTINA V 579 D F Taddey	525 7594
ALBONETI, MARGARIDA F 935 av M Barros	525 4577
ALBUQUERQUE, SEVERINO T 634 Cel Figueiredo	525 6575
ALCANCE ENGENHARIA E INFORMÁTICA 265 B Constant	525 1986
ALCANTARA, ARNALDO F 628 av M Ribas	525 0938
ALCANTARA, CARLOS E 71 S João	527 1127
ALCANTARA, CINTIA 720 R Grande	525 4798
ALCANTARA, DELMA M 134 L Piazza	525 7720
ALCANTARA, EMÍLIA C 187 L Costa	525 5605
ALCANTARA, ISABEL A 50 D Castro	525 3239
ALCANTARA, IZABEL S 550 Mal F Peixoto	527 1885
ALCANTARA, IZABEL S 1101 av M Ribas	525 4883
ALCANTARA, JACINTO I 79 Mal Deodoro	525 0170
ALCANTARA, LAURA C 40364 av Brasil	525 4183
ALCANTARA, NAIR T 154 L Piazza	527 1934
ALCANTARA, PÚNIO F 641 Paraná	525 0544
ALCANTARA, SUZANA A 411 Amazonas	525 5653
ALCANTARA, UEBER A 263 B Constant	525 0430
ALEXO, FRANCISCO C 104 Dr J Aguiar	525 2139
ALEXO, GABRIEL P 305 J A Graciano	527 2033
ALEXEL COMÉRCIO DE PAPEIS LTDA 38 Londrina	525 3852
ALEXANDRE, FAUSTO 280 S João	525 1045
ALEXANDRE, GILDO C 85 rua 5-jd Panorama	525 6668
ALEXANDRE, ILZA M S 402 Dr Costa Jr	525 0076
ALEXANDRE, IVANI S 20 Pe Luciano	525 6365
ALEXANDRE, JOSÉ F 847 Arapongas	525 4385
ALEXANDRE, MARILDA M 207 Parafba	525 6715
ALEXANDRE, NIVALDA M 227 Arapongas	527 1644
ALEXANDRE, PEDRO L 442 Rouxinol	525 5483
ALEXANDRE, SHEILA C 546 Maranhão	525 7405
ALGOZO, BERNADETH S 145 G Lessa	525 6002
ALGOZO, CEISO R 143 Tibagi	525 5948
ALGOZO, MARIA LP 63 P Pereira	525 3266
ALGOZO, MIGUEL V 63 P Pereira	525 5722

JACAREZINHO

BRASTEL
LISTAS TELEFÔNICAS
ARAUJO & MIKUSKA LTDA.

FONE: (42) 223-7286

Rua Francisco Ribas, 1191 - Centro
Ponta Grossa - Paraná

CNPJ 05769.859/0001-83

VIGÊNCIA: 2004

DISTRIBUIÇÃO GRATUITA