

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
CEPEAD – CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

PLANO DE NEGÓCIO PARA
REVISTA “LIVRO”

Marina Angélica Magela Borges

Belo Horizonte

2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
CEPEAD – CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

PLANO DE NEGÓCIO PARA REVISTA “LIVRO”

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) elaborado como requisito parcial para conclusão do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica – Área de Gestão de Negócios, oferecido pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal da Minas Gerais.

Marina Angélica Magela Borges

Belo Horizonte
2010

SUMÁRIO

1. Introdução

- 1.1. Apresentação do tema e breve contextualização da proposta
- 1.2. Problemática e justificativa
- 1.3. Objetivos
 - 1.3.1. Objetivo geral
 - 1.3.2. Objetivos específicos

2. Revisão de literatura

- 2.1. Empreendedorismo
- 2.2. Plano de Negócio
- 2.3. Partes que compõem o Plano de Negócio

3. Metodologia

- 3.1. Método e técnica da pesquisa
- 3.2. Apresentação da unidade de análise
- 3.3. Instrumentos de coleta de dados
- 3.4. Critérios para análise dos dados

4. O Plano de Negócios

- 4.1. Resumo executivo
- 4.2. O produto
 - 4.2.1. Características
 - 4.2.2 – Diferenciais tecnológicos
 - 4.2.3 – Pesquisa e desenvolvimento

5. O Mercado

5.1 – Os clientes

- 5.1.1 – “Perfil da Juventude Brasileira”
- 5.1.2 - A leitura no Brasil
 - 5.1.2.1 – INAF
 - 5.1.2.3 – Retratos da leitura no Brasil
 - 5.1.2.3 – TNS Research Internationa

5.2 – Concorrentes

5.3. - Fornecedores

5.4 – Participação no mercado

6. Capacidade Empresarial

6.1 Empresa

6.1.1 Definição da Empresa

6.1.2 Missão

6.1.3 Estrutura Organizacional

6.1.4 Parceiros

6.2 Empreendedores

6.2.1 Perfil Individual das Sócias

7. Estratégia de Negócio

7.1 Ameaças e Oportunidades

7.2 Pontos fortes e fracos

7.3 Objetivos

7.4 Estratégias

8. Plano de marketing

8.1 – Promoção

8.2 - Diferencial Competitivo do produto

8.3 - Distribuição

8.4 - Política de preços

8.5 - Projeção de vendas

9. Planejamento e Desenvolvimento do Projeto

9.1 Estágio atual

9.2 Cronograma

9.3 Gestão das Contingências

10. Plano Financeiro

10.1 Investimento Inicial

10.2 – Detalhamento do uso da verba no projeto

10.3 – Recursos previstos

10.4 – Recursos humanos

11. Considerações finais

12. Referências

13. Anexos

1. Introdução

1.1 Apresentação do tema e breve contextualização da proposta

Em tempos de otimismo em relação à economia brasileira, quando o Banco Central prevê crescimento de 7% para o presente ano de 2010, as mostras de confiança no país podem ser verificadas diariamente nos jornais. São anúncios de investimentos de empresas já estabelecidas, chegada de novos empreendimentos internacionais e anúncio de dados animadores pelo governo. Talvez a face desse otimismo e confiança mais próxima de todos nós seja a abertura de novas micro e pequenas empresas. Em tempos de economia aparentemente forte e pujante, é comum que as pessoas se movam em direção à abertura de um negócio próprio, em busca de realização, maiores ganhos financeiros e possibilidade de abandonar um trabalho com carteira assinada para ser o próprio patrão.

O otimismo, no entanto, pode mascarar os riscos dessa operação. Sem conhecimentos básicos sobre o planejamento e gerenciamento de uma empresa, notavelmente das finanças envolvidas, há possibilidade considerável de decepção. As queixas que se ouve no dia-a-dia em conversas com empreendedores, como “o retorno foi abaixo do esperado” ou “o mercado é mais difícil do que eu pensei”, são evidenciadas pelas altas taxas de mortalidade das empresas medidas pelo Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Segundo pesquisa realizada pelo órgão no ano de 2004, anualmente são abertas 500 mil empresas formais no Brasil. No entanto, 49,4% dessas empresas encerram suas atividades com até 2 anos de existência, 56,4% com até 3 anos e 59,9% não passam dos 4 anos de vida (SEBRAE, 2010).

Reduzir os riscos de um empreendimento e se antecipar a problemas de mercado e gestão, portanto, são habilidades desejáveis para o empreendedor que pretende se inserir em uma área do mercado. Essas prerrogativas são possíveis de serem alcançadas por meio da utilização da metodologia de Plano de Negócio (PN) para o planejamento da abertura de uma empresa. O PN é um estudo que se utiliza de ferramentas reais para auxiliar o novo empreendimento na sua tarefa de se manter e prosperar como empresa.

O plano de negócio é um instrumento que vem sendo bastante utilizado para apresentar novos projetos, justificar a viabilidade e pertinência de investimentos e conseguir

financiamentos, entre outras utilidades. Para os novos negócios, principalmente micro e pequenas empresas, ele ainda está se popularizando, sendo que o Sebrae tem um papel importante na disseminação dessa metodologia no Brasil.

Tendo em vista a estimativa de crescimento da economia brasileira e as ressalvas já expressas acima, o presente projeto tem como objetivo aplicar a metodologia do Plano de Negócio para realizar a verificação da viabilidade mercadológica e econômico-financeira da publicação da revista “Livro” em Belo Horizonte e região metropolitana. “Livro” é uma revista sem fins lucrativos, destinada a alunos do ensino médio de escolas públicas, com o objetivo de incentivá-los a ler mais.

1.2 Problemática e justificativa

O contexto já apresentado acima – de otimismo em relação à pujança da economia brasileira contraposto à alta mortalidade das empresas no país – justifica, por si só, a relevância de se *aplicar a metodologia de PN para realizar a verificação de viabilidade mercadológica e econômico-financeira da abertura de uma empresa de comunicação especializada no desenvolvimento de soluções customizadas de comunicação por conteúdo*. Por meio desse estudo, torna-se possível avaliar as variáveis mercadológicas que tornam viável ou não a abertura de tal empresa na cidade.

Por isso, a questão para pesquisa é:

É viável, em termos de mercado e de análise econômico-financeira, a publicação da revista “Livro”, destinada a alunos do ensino médio de escolas públicas, com o objetivo de incentivá-los a ler mais, em Belo Horizonte e região metropolitana?

Acredita-se, de antemão, que a publicação da citada revista em na RMBH seja viável, tendo em vista o ineditismo da idéia, nacionalmente, e também a aparente disponibilidade de patrocínio. A pesquisa possibilitará que essa viabilidade seja evidenciada – se ela efetivamente existir - por meio de dados, análise da concorrência, do mercado, dos custos envolvidos entre outros, levantando os principais pontos que deverão ser tratados se revista efetivamente existir. Por meio da elaboração deste plano, pretende-se antecipar diversos problemas e cenários que podem ocorrer durante a abertura e publicação da referida revista.

Dessa forma, justifica-se a aplicação da metodologia de PN para levantar e buscar os dados que ajudem a autora a analisar riscos, oportunidades e demais fatores relevantes para avaliar se o projeto é ou não viável. O presente trabalho tem importância pessoal, para embasar a autora na condução desse novo negócio, e também para outras pessoas que queiram entender melhor o mercado de comunicação em BH e abrir outros negócios na área, por meio do levantamento de dados realizado.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo do presente projeto é avaliar a viabilidade mercadológica e econômico-financeira da publicação da revista “Livro”, destinada a alunos do ensino médio de escolas públicas, com o objetivo de incentivá-los a ler mais, em Belo Horizonte e região metropolitana, por meio da aplicação da metodologia de Plano de Negócio.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analisar a viabilidade mercadológica e econômico-financeira da referida revista notadamente sob os aspectos operacionais (previsão de tiragem, de produção e outros índices), estratégicos (missão, visão, etc.), financeiros (previsão de receitas, fluxo de caixa, balanços, etc.) e outros aspectos que possibilitem a compreensão das variáveis envolvidas nessa análise.
- Analisar o setor de forma completa e detalhada, levantando suas principais características e variáveis políticas, econômicas, demográficas e outros aspectos relevantes.
- Identificar e planejar a estrutura necessária para o bom funcionamento e viabilidade da revista.

2. Revisão de literatura

2.1 – Empreendedorismo

Segundo o Sebrae, o **empreendedorismo** pode ser definido como “o ato de criar e gerenciar um negócio, assumindo riscos em busca de lucro”(SEBRAE, 2010). Baron e Shane definem em seu livro, “Empreendedorismo – uma visão do processo” que:

“o empreendedorismo, como atividade executada por indivíduos específicos, envolve ações-chave que mencionamos anteriormente: identificar uma oportunidade – que seja potencialmente valiosa no sentido de poder ser explorada em termos práticos como negócio (ou seja, uma oportunidade que possa produzir lucros sustentáveis) – e identificar as atividades envolvidas na exploração e no desenvolvimento dessa oportunidade”. (BARON et SHANE, 2007, p.6).

Apesar das definições claras e convergentes sobre o que é o empreendedorismo, definir claramente *quem é* o empreendedor é mais difícil. Baron e Shane ressaltam que um ponto importante para definir isso é a inovação, pois o empreendedor reconhece a oportunidade para criar algo novo, não necessariamente um produto ou serviço. A oportunidade identificada por ser, por exemplo, a de desenvolver um novo mercado ou aplicar uma nova estratégia.

O Sebrae (2010), por outro lado, aponta algumas características que um empreendedor deve reunir, como estar sempre à procura de oportunidades, ter iniciativa, persistência, comprometimento, ser exigente em relação à qualidade e eficiência, calcular os riscos que vai correr, saber estabelecer metas, buscar informações, planejar e monitorar constantemente e sistematicamente seu negócio, ter capacidade persuasiva e de formação de redes de contatos além de ter autoconfiança e ser independente. São características, no entanto, difíceis de serem encontradas em uma mesma pessoa. Por isso, o órgão indica que o empreendedor deve avaliar suas competências em todas elas, de forma a buscar o equilíbrio e estar consciente de suas qualidades e deficiências.

A partir das definições de empreendedor e de empreendedorismo é possível perceber que essa criação de negócios e percepção de oportunidade pelos empreendedores é importante para a economia, tendo em vista que a abertura de novos negócios e desenvolvimento de mercados gera empregos, renda e faz circular o dinheiro no país.

Baron e Shane (2007) evidenciam o empreendedorismo como motor do desenvolvimento econômico ao ressaltar que, a cada ano, mais de 600 mil negócios são abertos nos Estados Unidos e que milhares de pessoas procuram cursos de empreendedorismo para se capacitarem e abrirem seus próprios negócios. Segundo os autores, entre 1987 e 1997 o número de empresas cujos donos eram mulheres e demais minorias nos EUA aumentou 168%, num total de 3,25 milhões de empresas. Elas empregavam mais de 4 milhões de pessoas e geravam mais de 495 bilhões de dólares em receita.

Os autores citam 3 fatores básicos para grande atratividade e força que o empreendedorismo tem nos Estados Unidos:

- A constante publicidade dada pela mídia a empreendedores de sucesso, como Bill Gates e Michael Dell, por exemplo, o que faz com que outras pessoas se sintam estimuladas a tentar o mesmo caminho;
- As mudanças nos contratos de vínculo empregatícios, sendo que os indivíduos estão menos fiéis aos seus empregadores e propensos a trabalharem para si mesmos e;
- A mudança nos valores básicos, sendo que a segurança do emprego fixo foi substituída pela preferência dada pelos jovens a um estilo de vida mais independente.

Dolabela (2006) exemplifica a força do empreendedorismo no mundo:

“as pequenas empresas constituem a principal fonte de empregos e são responsáveis, em muitos países, por mais de 50% do produto interno bruto (PIB) e pelo maior volume de exportações, além de serem as maiores geradoras de inovações tecnológicas desde a Segunda Guerra Mundial”.

No Brasil, conforme dados já citados anteriormente e recolhidos pelo Sebrae, cerca de 500 mil empresas são abertas anualmente. No entanto, a mortalidade dessas empresas é alta - 59,9% não passam dos 4 anos de vida segundo o mesmo órgão. Dolabela(2006) caracteriza essa taxa como “mortalidade infantil das empresas” e afirma que entre as empresas emergentes falir é a regra, e não ter sucesso. Segundo o autor, “de cada três empresas criadas, duas fecham as portas. As pequenas empresas (menos de 100 empregados) fecham mais: 99% das falências são de empresas pequenas. Se alguns têm

sucesso sem qualquer suporte, a maioria fracassa, muitas vezes desnecessariamente”.
(p.59)

A alta taxa de mortalidade faz com que, muitas vezes, a empresa feche antes de pagar o investimento realizado, ou seja, dar retorno financeiro. Além de ser problema para o empreendedor, a mortalidade de empresas reflete diretamente no nível de emprego e na arrecadação do país, sendo que micro e pequenas empresas são bastante expressivas no mercado de trabalho.

Para ele, milhares de pessoas abrem e continuarão abrindo empresas – estejam elas preparadas para isso ou não. Por isso, o plano de negócios se constitui instrumento para evitar a alta mortalidade desses negócios:

“É verdade que muitos empreendedores de sucesso abriram suas empresas sem conhecer exatamente o que é um Plano de Negócios. Mas também é certo que milhares de outros colheram insucessos fatais por causa de erros elementares que poderiam ter sido evitados. Sem dúvida, grande número de negócios de alto potencial torna-se inviável em virtude do despreparo dos empreendedores.” (DOLABELA, 2006, p.21).

Assim sendo, pensar, problematizar e antever riscos, possíveis problemas, mapear clientes e demais cenários para o negócio antes de efetivamente lançá-lo pode ajudar o empreendedor a ter mais efetividade e tranquilidade na sua empreitada.

Lançar um negócio requer conhecimento e aprimoramento de processos de gestão, bem como a antecipação e estudo das condições do mercado em que a empresa vai atuar. Com isso, o empreendedor terá mais subsídios para suas decisões e atitudes e poderá calcular melhor os riscos. Essa é a importância de planejar as ações. O plano de negócio é o instrumento mais adequado para realizar esse planejamento e traçar um panorama do mercado. Com a ajuda dele é possível aproveitar melhor este o chamado “impulso empreendedor natural do brasileiro”, fenômeno cultural do país.

2.2 – Plano de Negócio

Apesar de pouco utilizado no Brasil, o Plano de Negócios (PN) é uma ferramenta habitual na Europa e principalmente no Canadá e nos Estados Unidos, usada por

empreendedores novos e também pelos experientes.

Baron e Shane explicam que um plano de negócio bem feito e preparado vai conseguir explicar o que o novo empreendimento está tentando realizar e de que forma vai alcançar essas metas e propostas. Por isso, o PN é um termo que surge para descrever de forma mais completa o estudo acerca do que é ou pretende ser a empresa. Fernando Dolabela explica que o documento reúne respostas à pergunta “o que é a sua empresa” para a maior parte dos públicos interessados nela.

“O distribuidor quer saber sobre a qualidade do produto e a capacidade de produção da empresa; o fornecedor, sobre sua tradição e capacidade de honrar dívidas; o sócio potencial quer saber sobre o futuro do negócio; já o investidor, seja banco, seja capitalista de risco, quer saber sobre a empresa em seu conjunto: passado, presente, futuro, a competência de quem a dirige, o potencial de mercado, a lucratividade etc. Surgiu então um documento completo, o Plano de Negócios, que dá todas as respostas sobre a empresa”. (p. 89)

Mas o principal usuário do Plano de Negócios é o próprio empreendedor, pois ele é uma ferramenta que o faz mergulhar profundamente na análise de seu negócio, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando suas decisões, que podem até ser de não abrir uma empresa ou de não lançar um novo produto.

Fernando Dolabela (2006) propõe, em detalhes, as seguintes premissas para um Plano de Negócios:

- É uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: para onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho de forma a diminuir incertezas e riscos.
- Descreve um negócio: os motivos da existência da oportunidade de negócio, como o empreendedor pretende agarrá-la e como irá buscar e gerenciar os recursos para aproveitá-la.
- É mais um processo do que um produto. É dinâmico, vivo e deve ser sempre atualizado.
- Não deve ser confundido com a empresa: o Plano de Negócios não é o negócio, mas sua descrição. O PN pode indicar que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também dar evidências de que ele é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são

incontroláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência da empresa ou do novo negócio. Pode sugerir também que a ação de empreender deva ser adiada.

■ É um instrumento de negociação interna e externa para administrar a interdependência com sócios, empregados, financiadores, incubadoras, clientes, fornecedores, bancos etc.

■ É um instrumento para obtenção de financiamentos, empréstimos, peça de persuasão de novos sócios, de controle interno, de integração da equipe e envolvimento dos empregados e colaboradores.”

Segundo o “Manual de Plano de Negócio” do Sebrae (2010), o documento citado “propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio”.

O mesmo manual explica que o plano funciona como um mapa, um guia. Seu formato, pré-definido, aponta os principais pontos nos quais o empreendedor deve pensar antes de lançar seu negócio, como a busca de informações detalhadas sobre o ramo no qual pretende se inserir, os produtos e serviços que vai oferecer, clientes, etc., bem como os pontos fortes, fracos, riscos e oportunidades do negócio. Com isso, é possível avaliar de forma mais aprofundada e realista a viabilidade do negócio e as possibilidades de gestão da empresa. Segundo o manual, “ao final, seu plano irá ajudá-lo a responder a seguinte pergunta: “Vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio?”.”.

Em entrevista publicada no site do Sebrae (2010), César Simões Salim afirmou que o plano de negócios interessa ao empreendedor por ajudá-lo a:

“aprofundar suas idéias sobre o negócio e testá-las antes de iniciar o empreendimento, aprimorando dessa forma suas concepções e estratégias para vencer as dificuldades previsíveis. Para conseguir investidores, o empreendedor terá, no plano de negócios, a linguagem comum e a base do contrato que será estabelecido, se eles se colocarem de acordo na parceria. Para obter a colaboração dos futuros empregados, o investidor também terá, no plano de negócios, um instrumento de comunicação das metas e dos caminhos que serão perseguidos. De modo análogo isto também é verdadeiro com fornecedores e aliados estratégicos. Como se pode ver, o plano de negócios vai se tornar o roteiro essencial para o sucesso do empreendimento e para ser seguido na busca das metas e resultados pretendidos.”

Baron e Shane explicam que muitos empreendedores acreditam não precisar de fazer seu plano de negócio, principalmente se já tiverem os recursos para aplicar na sua empresa. Essas pessoas costumam dizer que “um negócio se faz na prática” e que o plano traçado provavelmente não será seguido à risca depois, o que configuraria perda de tempo. No entanto, os autores ressaltam que traçar o plano se justifica pois:

“é realmente difícil chegar a algum lugar, a menos que se saiba aonde quer ir. Em outras palavras, um plano de negócio é muito mais do que um documento planejado para persuadir pessoas céticas a investir em um novo empreendimento. Também é um guia detalhado para a conversão de suas idéias e de sua visão em um negócio real e em funcionamento”. (p. 186).

2.3 – Partes que compõem o Plano de Negócio

De forma simplificada, pode-se citar quatro grandes eixos que compõem um plano de negócio, extraídos a partir da leitura do “Manual de Plano de Negócio” do Sebrae e dos livros de Dolabela(2006), Baron e Shane(2007) e Chiavenato(2008):

- Análise da concorrência, quando é feita uma caracterização dos concorrentes do mercado, suas potencialidades e fraquezas e outras questões relacionadas.
- Plano de marketing, que leva em conta o mercado do produto ou serviço da empresa que será aberta, quem vai querer usar ou comprar e porquê.
- Plano de vendas, quando se descrevem cenários para a empresa, fazendo um levantamento da possível quantidade de vendas, custos, fluxos de caixa e outras demonstrações pertinentes.
- Planejamento estratégico, de forma a definir missão, visão, definição do negócio, objetivos, estratégia que será usada, etc.
- Análise financeira, quando são simulados relatórios financeiros como balanço de abertura, previsão de receitas, fluxo de caixa e balanço para o período do planejamento, de forma a problematizar e comprovar a viabilidade financeira do negócio.

Idalberto Chiavenato (2008), propõe um modelo com 7 etapas básicas:

- Sumário executivo, que define a natureza do negócio, as necessidades que a empresa vai suprir no mercado, seu papel social, um resumo das características do mercado em que vai atuar além de um breve relatório sobre os sócios e os recursos financeiros necessários.

- Análise completa e detalhada do setor, englobando variáveis econômicas, demográficas, políticas que influenciam o mercado, as oportunidades identificadas e possíveis fornecedores.
- Natureza jurídica e estrutura organizacional, caracterizando os sócios e sua formação e indicando a mão-de-obra necessária para a criação e manutenção do empreendimento.
- Simulação de relatórios financeiros, com balanço de abertura, previsões de receitas, fluxo de caixa e outros relatórios pertinentes para o período proposto para o planejamento.
- Plano estratégico, com definição de missão, visão, declaração de premissas estratégicas, estabelecimento de objetivos estratégicos de longo prazo, etc.
- Plano operacional, abordando previsão de vendas, planejamento da produção e outros índices financeiros e operacionais.
- Apêndices, incluindo contatos pertinentes e informações técnicas.

O autor ressalta que as simulações de relatórios financeiros são de suma importância, por serem o pilar no qual se apóiam bancos e potenciais sócios no momento de decidirem se vão conceder financiamento ou se engajarem na empresa. Chiavenato ressalta, ainda, que o plano realizado segundo o esquema explicado acima cobre todos os aspectos internos e externos do negócio; abrange todos os aspectos atuais e futuros, funcionando como visão integrada e sistematizada do mesmo; se torna um guia abrangente para a condução do negócio; informa o mercado a respeito dele, principalmente bancos, investidores e financeiras; divulga as características do empreendimento a parceiros internos e externos além de funcionar como meio de avaliação dos desdobramentos do negócio.

3. Metodologia

3.1 Método e técnica da pesquisa

Para alcançar os resultados propostos por meio do objetivo geral deste projeto e de seus objetivos específicos, pretende-se usar instrumentos metodológicos de caráter descritivo, que segundo BERTUCCI(2009), “têm como objetivo principal estabelecer relações entre as variáveis analisadas e levantar hipóteses ou possibilidades para explicar essas relações”. Tendo em vista que o plano de negócio levanta e analisa dados e busca, a partir deles, estabelecer relações que comprovem e expliquem a viabilidade de um negócio, acredita-se que a pesquisa descritiva é a mais adequada.

Quanto à técnica de pesquisa a ser utilizada, escolheu-se o estudo de caso, técnica de natureza eminentemente qualitativa e que se baseia principalmente em dados coletados pelo pesquisador junto a fontes primárias e secundárias, entrevistas e observação, de acordo com Janete Bertucci. Tendo em vista que o PN é desenvolvido com base em dados coletados de diferentes fontes e tem um resultado particular, que só pode ser aplicado àquela empresa pesquisada, o estudo de caso foi considerado a técnica mais adequada para o desenvolvimento do trabalho.

3.2 Apresentação da unidade de análise

O estudo será realizado em nível micro, com o objetivo de avaliar a viabilidade econômico-financeira e mercadológica da publicação da revista “Livro”. Segundo Bertucci(2009), geralmente o objetivo dos trabalhos de TCC é “identificar, descrever e analisar situações organizacionais, apontando as questões relevantes e propondo alternativas que possam contribuir para minorar o(s) problema(s) identificado(s)”. Escolheu-se essa unidade de análise por considerar-se que é a mais adequada ao propósito do PN.

3.3 Instrumentos de coleta de dados

Como instrumentos de coletas de dados escolheu-se a coleta documental e entrevistas, se estas se provarem necessárias durante o desenvolvimento do trabalho.

A coleta documental será feita junto a fontes primárias e secundárias, notadamente institutos de pesquisa, como IBGE e Fundação João Pinheiro, jornais, revistas e demais periódicos além de documentos de outras empresas estudadas durante o processo.

As entrevistas serão semi-estruturadas, de forma a permitir o uso de um roteiro com os principais pontos a serem analisados e que não podem ser deixados de lado mas também abrir a possibilidade de o pesquisador se aprofundar em determinada experiência do entrevistado que possa ser relevante para o desenvolvimento do plano de negócio.

3.4 Critérios para análise dos dados

Em relação à coleta de dados primários e secundários, prevê-se a realização das seguintes etapas de análise, de acordo com proposição de Bertucci(2009):

- Leitura do material disponível (caracterizar claramente o tipo de material consultado e as fontes consultadas).
- Identificação das informações importantes para a pesquisa
- Sistematização das informações identificadas
- Utilização das informações relevantes para elaboração do trabalho final.

Em relação às entrevistas semi-estruturadas, ainda segundo Bertucci(2009), serão realizadas:

- Leitura sistemática e interativa de todas as entrevistas
- Identificação de elementos comuns e divergentes
- Organização e categorização do material em torno de todas as temáticas abordadas pelos entrevistados
- Reorganização do material em torno dos temas centrais abordados pela pesquisa
- Tratamento e interpretação do material
- Elaboração do texto final.

4. O Plano de Negócio

4.1 Resumo executivo

O presente documento apresenta a revista “Livro”, destinada a jovens entre 14 e 19 anos, com o objetivo principal de incentivá-los a lerem mais. Por meio das informações aqui apresentada, objetiva-se à captação de recursos para a execução do projeto, que compreende a produção, impressão e distribuição de quatro edições da revista no período de um ano, além da atualização do site.

A revista “Livro” foi criada a partir de uma crença pessoal de suas idealizadoras de que a leitura é uma forma importante de lazer e direito de todos. Após a reunião de dados e estudos sobre o tema, descobriu-se que a leitura é considerada um valor na sociedade brasileira, mas que os jovens não tinham acesso a tantas informações sobre ela.

A proposta da publicação é inédita: não há outras do gênero no país. A revista é, também, totalmente adequada ao público em termos de linguagem e temática. Como pontos fortes, destacamos a competência técnica da equipe da revista, os baixos custos de produção e a gratuidade da publicação. Para o futuro, pretende-se intensificar a atuação em redes sociais e o site da revista.

4.2 O produto

4.2.1 Características

A proposta da revista *Livro*, entendida como sua missão, é “*falar de literatura de forma clara, simples e atraente, com o objetivo de incentivar os jovens brasileiros entre 14 e 19 anos a lerem mais e descobrirem a literatura como forma de lazer e conhecimento*”.

Livro tem como propósito estimular à prática da leitura literária entre os jovens brasileiros. Ela se destina àqueles que se interessam, de alguma forma, por livros, leitura e literatura. A intenção não é produzir um material didático para ser utilizado em sala de aula. *Livro* pretende apresentá-los - ou “reapresentá-los” - às diversas opções no mundo da literatura com matérias jornalísticas escritas em linguagem jovem e atraente.

Criada na Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para obtenção do bacharelado de Comunicação Social de três alunas, o projeto foi aprovado em banca, por jornalistas e especialistas em educação e letramento, com louvor e nota máxima.

"Livro" fala de literatura de forma clara, simples e atraente. E, com isso, é um meio de informação para adolescentes que já tenham algum interesse, mesmo que mínimo, pela leitura literária. Em suas quatro edições anuais a revista trará reportagens que abordam assuntos relacionados à vida dos adolescentes e que estão presentes nos livros. O público de jovens desta faixa etária foi escolhido tendo em vista a tendência de que, nesta fase da vida, quando a maior parte deles cursa o ensino médio, o estudo da literatura e a leitura de livros sejam relacionados apenas ao vestibular, associando-se fortemente o papel da leitura ao acesso à universidade. A leitura também está associada a "ganhar nota", à leitura obrigatória de livros "chatos" para "passar de ano". "Livro" foi criada pensando em auxiliar seus leitores a descobrirem outras possibilidades na leitura, como o acesso à cultura, ao lazer e ao divertimento.

Deste modo, o objetivo principal do presente plano de negócio é viabilizar a produção, impressão e distribuição de quatro edições da revista "Livro" em bibliotecas da região metropolitana de Belo Horizonte, principalmente nas de escolas públicas. Também são objetivos de "Livro" tornar-se ação complementar de incentivo à leitura nas escolas e ser referência de fonte de informação sobre livro e leitura para os leitores. A revista também pretende estimular, por meio de suas reportagens, o conhecimento e a valorização de autores mineiros e brasileiros por este público.

"Livro" será distribuída gratuitamente, principalmente nas bibliotecas escolares da Região Metropolitana de BH. Os alunos que quiserem poderão levar um exemplar para a sala de aula ou para casa. Ela também estará disponível pela internet, gratuitamente, no site www.revistalivro.com.br. Apesar dessa característica, "Livro" não é um material didático e nem pretende ser. Ela é uma revista como as outras, ligada aos interesses do seu público-alvo com o objetivo de apresentá-lo o mundo e a cultura dos livros. A escolha por deixá-la disponível nas bibliotecas leva em conta a autonomia do leitor de escolher levar um exemplar para casa e também ao ambiente propício para estimulá-lo a já levar um dos livros indicados consigo.

O principal resultado esperado com a publicação da revista é o incentivo à leitura e à manutenção deste hábito mesmo depois da saída da escola. Espera-se que "Livro" incentive seu público a ler mais, tornando-se um importante produto cultural e difusor

da cultura literária. Além disso, indiretamente, espera-se que "Livro" estimule a utilização de bibliotecas públicas e escolares e ajude a difundir a prática de leitura também nas famílias dos leitores.

A "Livro" foi criada para ser uma revista que fala de livros e, em alguns pontos, como nos nomes das editoriais, se assemelha a um livro. No entanto, o formato escolhido foi o 16,9 cm x 22,3 cm, o mais comum em revistas publicadas no país. A intenção é que o jovem identifique a publicação como uma revista assim que a vir e não a confunda com nenhum outro tipo de material impresso.

A equipe de produtores da revista compreende um núcleo principal, formado por 4 jornalistas. Todas têm experiências em grandes empresas de comunicação brasileiras, notadamente em produção de revistas. Como núcleo de apoio, conta-se com os serviços de *free-lancers* para atividades de jornalismo, fotografia, ilustração e revisão. Os currículos dos principais envolvidos na produção da revista serão detalhados oportunamente na seção de "anexos".

4.2.2 – Diferenciais tecnológicos

Um dos diferenciais de "Livro" é seu ineditismo. Durante a pesquisa para a realização do projeto gráfico e editorial da revista, buscou-se analisar publicações jornalísticas e sites sobre livros e literatura destinadas ao público jovem. Não foi encontrado nenhum veículo destinado ao mesmo público e com o mesmo foco de "Livro".

Em algumas publicações jornalísticas voltadas ao público jovem, como as revistas "Capricho" e "Superinteressante", publicadas pela editora Abril, há sessões dedicadas a resenhas e indicações de livros. O espaço delas, no entanto, raramente ultrapassa duas páginas e a abordagem nem sempre busca estimular os leitores a lerem as obras citadas. Como o foco destas revistas não é a literatura, muitas vezes, um livro pode apenas servir de "gancho", pretexto, para se falar sobre um assunto polêmico, por exemplo.

As publicações sobre livros existentes no país, como "Bravo!", "Entrelivros", "Biblioteca Entrelivros" e "Discutindo Literatura" parecem pressupor um leitor adulto e com formação universitária ou, no mínimo, um jovem com cultura literária mais desenvolvida, que conheça os chamados clássicos ou que já tenha ouvido falar deles.

São revistas com custo alto, geralmente em torno de R\$10,00 por exemplar, e de difícil acesso por meio de bancas de revistas ou bibliotecas. Por causa das tiragens baixas, nem sempre são encontradas em todas as bancas de cidades grandes, sendo ainda mais raras no interior do Brasil. Estas não parecem ser revistas para iniciantes e, sim, para iniciados.

No Brasil, não existe uma revista que fale diretamente com o jovem, para um público ainda pouco familiarizado com a literatura. Podem haver publicações pontuais de incentivo à leitura voltadas aos alunos de ensino médio de escolas públicas, mas nenhuma delas foi detectada durante a pesquisa para a proposição do projeto editorial da *Livro*. O leitor de “Livro” ainda não circula com desenvoltura pelas bibliotecas nem conhece todos os gêneros. Ele já ouviu falar de alguns clássicos mas não sabe a razão para que algumas obras sejam consideradas como tal. Como não tem total domínio da forma do livro, nem sempre entende o que é um “prólogo” ou um “epílogo”, mas se interessa pelo assunto e quer conhecer mais sobre livros e literatura. “Livro” pretende ser uma companheira no conhecimento desse mundo dos livros, leituras e bibliotecas e, ao mesmo tempo, atuando como parte de uma política de incentivo à leitura.

Após a análise das publicações citadas, definiu-se a linguagem desejada para “Livro” bem como a forma de tratamento que seria dado ao tema nas páginas da revista. Estas definições estão melhor detalhadas na seção “Anexos” do presente Plano de Negócios.

4.2.3 – Pesquisa e desenvolvimento

Ainda que o público de “Livro” esteja delimitado – jovens brasileiros de 14 a 19 anos – o maior desafio para este projeto é manter-se conectado a ele, falando sua linguagem e tratando de seus interesses. Este público inclui diferentes perfis: de estudantes que moram com os pais e têm condições econômicas razoáveis, com maior acesso a bens culturais, a jovens que precisam trabalhar fora para se sustentar ou já são pais de família. Além ainda das diferenças entre as regiões do país e também das diferenças no modo de vida em capitais, cidades do interior ou regiões rurais, os jovens de uma mesma escola muitas vezes se dividem em grupos. Essas “tribos” incluem, por exemplo, os “nerds”, “skatistas”, “metaleiros”, “funkeiros”, “pagodeiros”, “emos” etc. Essas características determinam não apenas seus gostos e hábitos, mas também sua forma de falar e escrever. Por isso, destinando-se ao conjunto dessas tribos, “Livro” não pode se

pautar por um único jeito específico de comunicar, como certamente faria uma revista segmentada apenas para um destes grupos. “Livro” vai procurar falar com o adolescente e o jovem brasileiro, independente de diferenças regionais ou de hábitos específicos. Para que isso aconteça, a equipe do projeto estará sempre conectada com as mais novas pesquisas sobre comportamento jovem do país podendo, inclusive, realizar suas próprias pesquisas.

Para o futuro, com o crescimento da equipe produtora do projeto e também com o crescimento da revista, pretende-se fazer um monitoramento em redes sociais, relacionado principalmente aos comentários gerados pela revista e sobre os temas de interesse dos jovens. Pretende-se, ainda, criar uma comunidade de leitores-avaliadores da revista, como um conselho editorial jovem, que discutiria cada uma das edições. Esse grupo apontaria novos rumos a serem seguidos, novidades que gostariam que fossem tratadas nas páginas da revista, livros que gostariam de ver retratados, etc.

Pretende-se estudar também outras formas de comunicação com o jovem via internet e dispositivos mediadores, como uma edição para iPhone ou iPad.

5. O Mercado

5.1 – Os clientes

O público-alvo do projeto é formado de adolescentes, principalmente entre 14 e 19 anos e estudantes do Ensino Médio. Como eventualmente a revista pode ser levada para a sala de aula, ser lida por professores e funcionários da escola, pelos familiares ou circular entre os grupos de amigos de cada jovem que pegar o seu exemplar, a quantidade de leitores por exemplar deve se multiplicar. Tendo em vista que o público adulto da revista é colateral ao público jovem, o presente projeto vai se ater à caracterização do jovem brasileiro.

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do ano de 2005, o Brasil tinha 17.754.000 jovens entre 15 e 19 anos. Naquele mesmo ano, segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o número de alunos matriculados no Ensino Médio foi de 9.031.032 em 2005 (último dado consolidado disponível). Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o país tinha 17.754.000 jovens em idade para cursar o Ensino Médio nesse mesmo ano. Com isso, conclui-se que pouco mais de 50% dos jovens em idade escolar estavam, efetivamente, cursando o ensino médio em 2005. Ou seja, uma parcela considerável dos jovens entre 15 e 19 anos não estava na escola em 2005.

A repetência e a evasão escolar são alguns dos problemas que podem explicar esta diferença. Segundo a Sinopse Estatística do Censo Escolar 2006, publicado pelo INEP, os indicadores do ensino fundamental relativos ao rendimento, evasão e reprovação são relativamente mais favoráveis que os observados no ensino médio. Em 2005 a reprovação foi de 11,5% dos matriculados e o abandono foi ainda maior, de 15,3% no EM, contra 13% de reprovação e 7,3% de abandono no ensino fundamental. No caso do Ensino Médio, a evasão, principalmente, se dá por motivos alheios à escola e, muitas vezes, devido à necessidade de assumir responsabilidades relativas ao mundo adulto. As regiões Norte e Nordeste sofrem mais com essa realidade. Segundo o relatório final da pesquisa “Que ensino médio queremos?”, realizada em 2007 pela ONG Ação Educativa, o ensino médio regular perdeu 327.159 alunos entre 2004 e 2007. E mesmo na Educação de Jovens e Adultos e na Educação Profissional o número de alunos vem diminuindo.

Em relação à repetência, o IBGE também proporciona uma comparação dos dados de 2007 brasileiros em relação aos outros países do Mercosul. No ensino fundamental, o Brasil tem a maior taxa, 11%, contra 7,7% do segundo país (Uruguai, com 7,7%). No ensino médio o Brasil apresenta a segunda maior taxa, de 13,1%, atrás apenas da Argentina, que tem 18,8%.

5.1.1 – “Perfil da Juventude Brasileira”

Mas o que interessa a esses jovens? A pesquisa “Perfil da Juventude Brasileira”, realizada nos meses de novembro e dezembro de 2003 por iniciativa do Projeto Juventude do Instituto Cidadania, teve o propósito de traçar um perfil detalhado dos jovens brasileiros de todas as regiões do Brasil. O universo pesquisado foi a população de 15 a 24 anos, que na época representava 20,1% da população total do país. Foram abordados temas como renda familiar, expectativas, sonhos para o futuro, interesses, uso de drogas, relacionamentos, sexualidade, escola, lazer, entre outros. É um dos levantamentos mais gerais e completos realizados no país acerca desse público, apesar de sua distância temporal. No presente plano de negócios serão privilegiados os dados sobre interesses gerais, leitura e lazer.

Quando perguntados sobre os assuntos que mais os interessam atualmente, cerca de 38% dos jovens entrevistados responderam “educação”, numa pergunta que permitia respostas múltiplas. Em seguida, vem “emprego/profissional” com 37% de citações e “cultura e lazer”, com 27%. Outros assuntos que interessam aos jovens entre 15 e 24 anos são esportes e atividades físicas, relacionamentos amorosos, família, saúde, segurança/violência, drogas, governo/política, sexualidade, religião, amizades e, com cerca de 5% das citações, economia e finanças.

Para os jovens, assuntos como educação, desigualdade e pobreza, drogas e política deveriam ser mais discutidos pela sociedade. Em família, além dos assuntos educação e drogas, gostariam de discutir prioritariamente a ética e a moral e também a sexualidade. Já entre amigos estão os assuntos mais comumente ligados ao mundo jovem, com prioridade para sexualidade, drogas, esportes e artes. Nesse caso, a educação aparece em quinto lugar.

Quando perguntados sobre a dificuldade para ler ou escrever, 47% dos jovens afirmaram que ler e escrever é fácil. Já outros 33% afirmaram que é difícil, 10% sabem ler e escrever apenas o próprio nome e 8% não sabem ler e escrever. Outros 2% não responderam a pergunta. Na idade entre 15 e 17 anos (idade do ensino médio regular), 49% dos homens e 69% das mulheres afirmaram que ler e escrever é fácil. A escola pública foi responsável pela maior parte da formação escolar de 76% dos entrevistados. A escola é importante para o futuro profissional para 76% deles, 74% consideram importante para entender a realidade e 66% para coisas que faz no dia-a-dia.

Em relação ao lazer de segunda a sexta-feira, ler um livro (sem ser para a escola) é apenas a oitava opção mais votada entre os entrevistados, com 44% de citações. A televisão é o lazer apontado por 91% deles, 89% ouvem rádio e 82% encontram os amigos. Durante os finais de semana, o livro cai para o nono lugar, com 34% das citações. Encontrar-se com os amigos (90%) passa a ser a principal opção aos sábados e domingos, seguida por ouvir rádio (89%) e assistir televisão (87%). Nos dias úteis, há apenas uma alternância entre as atividades da primeira e terceira posições.

Em relação aos hábitos de leitura, 23% dos jovens de 15 a 24 anos afirmaram que nunca leram um livro na vida. Entre os que já leram livros, 32% não tinha lido nenhum nos seis meses anteriores à pesquisa. A média de livros lidos no total da amostra foi de 1,6 por pessoa. Entre os que tinham lido nos últimos seis meses, foi de 3,5. Os autores mais citados são Paulo Coelho, José de Alencar, Machado de Assis, Vinícius de Moraes, Dráuzio Varela, Allan Kardec e Lair Ribeiro. Chama a atenção o fato de que dois deles estão associados à escola. José de Alencar e Machado de Assis são cânones da literatura brasileira e fazem parte dos currículos escolares. Dráuzio Varela e Paulo Coelho são freqüentemente procurados pelos meios de comunicação, principalmente os eletrônicos, seja em momentos de lançamentos de livros que escreveram ou como especialistas em assuntos relacionados às suas obras. Allan Kardec é ligado a temas religiosos, que são freqüentemente citados em pesquisas sobre as práticas de leitura dos brasileiros, inclusive nas pesquisas Inaf e “Retratos da Leitura no Brasil”, que serão abordadas mais à frente. Paulo Coelho e Machado de Assis também foram citados como autores mais lidos na pesquisa “Retratos”.

Além dos livros, a revista também é um meio impresso procurado pelos jovens. Tem

maior penetração nos momentos de lazer deles que o livro. Em dias úteis e nos finais de semana, ela é mais procurada pelos jovens para o lazer. Quanto à satisfação com a maneira como passa o tempo livre, 59% dos homens entrevistados e 51% das mulheres se declaram muito satisfeitos. Vale notar que apenas 4% dos jovens ocupam seu tempo livre com alguma atividade cultural, e a leitura tem apenas 1% da preferência. Em relação à escola, 59% dos homens e 57% das mulheres estão muito satisfeitos com a educação que receberam.

A pesquisa aponta para um espaço muito pequeno da leitura na vida do público abordado. Várias outras opções de lazer vêm antes dos livros. Além disso, reitera que a leitura está muito associada à escola e poucas obras não-indicadas por ela são lidas pelos jovens. Embora os jovens reconheçam a importância da leitura para sua formação pessoal, a leitura literária ainda é uma prática pouco comum entre os jovens brasileiros.

Uma indicação importante da pesquisa diz respeito às temáticas de interesse dos jovens e mostra que temas comumente associados a eles como sexualidade e drogas dividem espaço com educação, pobreza e política. O desejo de que estes temas fossem mais discutidos parece apontar para a vontade de ter mais informações sobre o mundo.

5.1.2 - A leitura no Brasil

Outras pesquisas também mostram os costumes e preferências dos jovens do país no que diz respeito à leitura. No presente plano de negócios serão abordados, ainda, os dados de dois estudos: o já citado Inaf e a pesquisa “Retratos da Leitura no Brasil”. Apesar de se referirem a anos anteriores, são abordadas as edições mais recentes das pesquisas citadas.

5.1.2.1 - INAF

O Índice Nacional de Alfabetismo Funcional, aferido pelo Instituto Paulo Montenegro em Parceria com a ONG Ação Educativa, teve sua primeira edição realizada em 2001. Segundo a UNESCO, a pessoa alfabetizada funcional é aquela capaz de usar a leitura e a escrita para fazer frente às necessidades de seu contexto social, além de conseguir usar essas habilidades para continuar aprendendo e se desenvolvendo ao longo da vida. O objetivo do INAF é levantar informações para que a sociedade e os governos possam

avaliar a situação da população quanto ao alfabetismo funcional.

A edição de 2009, sexta aplicação do teste, é subsídio para os dados desse projeto. No teste, domiciliar, representantes da população brasileira de 15 a 64 anos responderam a perguntas baseadas na leitura de textos e foram classificados em quatro níveis que variam do analfabetismo ao alfabetismo nível pleno, categoria mais alta que indica que a pessoa consegue ler textos longos, localizar informações, comparar textos, fazer inferências e identificar fontes. Segundo a pesquisa de 2009, apenas 25% da população atingiu esse nível de compreensão de textos. Esse resultado tem se mantido praticamente inalterado ao longo das pesquisas.

Os dados confirmam que, quanto maior o nível de escolaridade, maiores as chances de se alcançar níveis mais altos de compreensão. Os resultados do Inaf mostram que, sem completar o ensino fundamental, é difícil consolidar ao menos o nível básico de alfabetismo. O nível pleno de alfabetismo só é majoritário para pessoas que concluíram pelo menos o nível médio e, mesmo assim, nem todas elas atingem esse nível.

A edição 2005 do Inaf traz dados particularmente interessantes para o presente trabalho acerca de hábito de leitura dos jovens brasileiros. Estes dados não foram pesquisados nas edições seguintes. Além da escola, o estímulo à leitura vem do ambiente familiar. Para 41% dos entrevistados, a mãe foi uma incentivadora do gosto pela leitura, seguida dos professores (33%). O pai aparece na terceira posição, com 31% de influência. Quase 90% dos lares brasileiros têm a Bíblia ou outros livros religiosos. A maior parte dos livros que as pessoas têm em casa apontam para usos no auxílio de necessidades do dia-a-dia, como dicionários (75%), livros de receitas de cozinha (63%), guias e catálogos (53%) e enciclopédias (40%). Os livros escolares, que são fornecidos gratuitamente pelos governos, têm boa penetração, atrás apenas da Bíblia, presentes em 84% dos lares. Livros infantis estão em 65% das casas e livros de literatura ou romances em apenas 46%. Além de poucos domicílios terem livros de literatura propriamente dita, a quantidade de livros em cada um deles é pequena. Um terço dos entrevistados tem menos de dez livros em casa e 45% deles têm de 11 a 50 livros. Apenas um quinto deles tem mais de 50 livros.

O Inaf mediu, ainda em 2005, as práticas de leitura dos jovens de 15 a 24 anos. O

resultado principal é que 74% dos entrevistados nessa faixa etária gostam de ler para se distrair. A maior parte, 41%, lê livros de romance, aventura e ficção e 22% gostam de ler poesias; 35% lêem a Bíblia e outros livros religiosos. A pesquisa ainda mediu a utilização de outras leituras e ferramentas: 35% afirmaram ler jornais pelo menos uma vez por semana. No mesmo intervalo de tempo, 36% afirmam ler revista e 30% usam o computador.

Entre os apontamentos da pesquisa que são importantes para a revista “Livro” e para compreender seu cliente está a demonstração de que o jovem gosta de ler e vê a leitura como lazer, ainda que não tenha atingido o nível pleno dessa prática. Além disso, o hábito de ler não está apenas em livros, mas também em jornais, revistas e computadores. Outro dado interessante é que poucos lares brasileiros têm obras de literatura e romances em casa, o que aponta para a necessidade de abordar formas de acesso ao livro. Por fim, evidencia a importância da escolaridade na formação dos leitores.

5.1.2.2 – Retratos da leitura no Brasil

A pesquisa “Retratos da Leitura no Brasil” teve sua mais recente edição realizada em 2007 pelo Instituto Pró-Livro, uma Organização Social-Civil de Interesse Público (Oscip), em todo o Brasil. Os resultados foram divulgados em 2008. A pesquisa procurou realizar diagnóstico da leitura no país e evidenciar, entre outras categorias, os níveis de leitura da população brasileira, qual o valor social atribuído à leitura, os gêneros e tipos de leituras mais comuns no país. Esta edição foi realizada sete anos depois da primeira, feita no ano 2000. Como a metodologia de pesquisa mudou de uma aplicação da pesquisa para a outra, visando à criação de um padrão internacional, não é possível comparar os resultados. A partir da segunda edição, “Retratos” passa a ser trienal.

A pesquisa levou em conta as práticas de leitura da população maior de 5 anos de idade, o que corresponde a 92% dos brasileiros. Em linhas gerais, os principais resultados foram:

- 95 milhões de leitores no país;
- 77 milhões de não-leitores;
- 1,2 livro comprado por habitante por ano (total de 36,2 milhões de livros/ano) e;

- 4,7 livros lidos por habitante por ano.
-

Para a pesquisa, **leitor** é quem declarou ter lido pelo menos um livro nos 3 meses anteriores à resposta do questionário, enquanto **não-leitor** é quem declarou não ter lido nenhum livro nesse mesmo intervalo de tempo, ainda que tenha lido ocasionalmente nos outros meses do ano.

Diferentemente do Inaf, “Retratos” não avalia o nível de compreensão dos textos lidos e, por ser uma pesquisa de opinião, baseia-se na resposta dada pelos entrevistados às perguntas formuladas.

Especificamente em relação aos jovens, a pesquisa evidencia a diferença de comportamento entre a população que está na escola, dos 5 aos 17 anos, para a de mais de 18 anos. Apenas 17% das pessoas com até 17 anos dizem que não leram nenhum livro no último mês. A partir dos 18 anos, a porcentagem sobe para 41%. O percentual de livros lidos por semana é quatro vezes maior entre a faixa etária de menos de 17 anos em relação à de mais de 18 anos. Isso não significa, no entanto, que os jovens em idade escolar vão continuar lendo o mesmo tanto depois que saírem da escola e 45% deles afirmam que *lêem por obrigação*.

Os jovens da faixa etária a que se destina “Livro”, contemplada na pesquisa entre os de 14 a 17 anos, lêem 6,6 livros por ano, sendo que 5 são indicados pela escola e apenas 1,6 é lido por iniciativa própria. Um dado que contraria algumas expectativas diz respeito à motivação para a leitura. Entre os jovens vindos de famílias com renda acima de dez salários mínimos, 63% lêem por obrigação. Entre os oriundos de famílias com renda entre um e dois salários mínimos, 43% fazem a mesma afirmativa. Em contraposição, 26% dos jovens lêem por prazer, independente do extrato de renda da família. A escola pública ou particular não influencia substantivamente na quantidade de leitura por obrigação – 46% na pública e 44% na particular.

O acesso aos livros para os entrevistados entre 14 e 17 anos se dá principalmente por meio de bibliotecas, incluindo-se aqui as escolares, que respondem por 47% dos livros lidos. Para 43% deles os livros eram emprestados por particulares, para 37% comprados e para 30% ganhados das escolas ou dos governos; 25% dos livros foram presentes,

15% baixados na Internet, 6% tiraram xerox e 2% responderam que não costumam ler livros.

Nessa faixa etária, quase metade(48%) deles lêem romances e a Bíblia. A poesia é lida por 41% e 34% lêem outros tipos de livros religiosos. Ainda na mesma pergunta, que permitia múltiplas respostas, 28% lêem livros didáticos e títulos relacionados a história, política e ciências sociais. Apesar de lerem muito quando comparados a outras faixas etárias, os jovens de 14 a 17 anos mostram desconhecimento sobre literatura. Quando perguntados sobre qual escritor admiram, 53% deles não sabem mencionar nenhum nome nacional e 89% deles não sabem mencionar nenhum estrangeiro. Além disso, a leitura não parece ser marcante para muitos deles, já que 40% não sabem citar nenhum livro que tenha sido importante para a sua vida.

A leitura tem um significado positivo para três em cada quatro brasileiros. Em compensação, um em cada quatro não faz a menor idéia sobre o papel da leitura. Dos leitores brasileiros, 50% são estudantes que lêem livros indicados pela escola, didáticos inclusive. 13% dos leitores brasileiros têm entre 14 e 17 anos, sendo que este é o terceiro maior percentual. Os jovens tendem a ler livros com outra atividade paralela, como assistindo tv ou ouvindo música. A preferência por ler em locais silenciosos cresce com a idade do leitor. E quem cursou até o ensino médio costuma dedicar 2,2 horas da semana à leitura.

Entre os leitores brasileiros, 52% lêem revistas, 50% livros, 48% jornais e 34% lêem livros indicados pela escola. Os escritores brasileiros mais admirados pelos leitores brasileiros são Monteiro Lobato, Paulo Coelho, Jorge Amado e Machado de Assis. Juntos, eles têm quase metade da preferência dos leitores. Exceto Coelho, todos são normalmente abordados durante a trajetória escolar.

“Retratos” é especialmente útil para este plano de negócio por trazer vários apontamentos sobre as preferências dos jovens brasileiros e ressalta, ainda mais que o Inaf, o papel das escolas no que diz respeito à leitura:

“A pesquisa evidencia que é a escola quem faz o Brasil ler. O Brasil está estudando e é a partir da escola que os brasileiros

entram em contato com o processo de leitura e, por meio dela, acessam os livros, independente de sua classe social. A escola pública forma a maioria da população – 85% dos entrevistados. É lá que a maioria das crianças e jovens tem acesso ao livro, é pela escola que se lê, não apenas para atender às tarefas escolares, mas também por prazer. Depois da mãe, a professora é a principal incentivadora da leitura, confirmando o papel central da escola [...] É na escola que se lê mais, os mais jovens lêem mais e é na infância que se forma o leitor. Entretanto, depois da escola, o brasileiro lê menos. A escola não está formando o leitor, mas dando acesso à leitura” (BEAUCHAMP e LÁZARO, 2008, p. 74).

O trecho acima reafirma, ainda, a necessidade de políticas de incentivo à leitura que tenham lugar no ambiente escolar, mas que desvinculem a leitura da obrigação da escola. E, para o escritor Moacyr Scliar, uma forma de fazer isso é evidenciar o prazer de ler, um dos objetivos do presente trabalho.

“Leitura informa, leitura emociona, leitura é coisa prazerosa. Há um aspecto lúdico no ato de escrever, na escolha das palavras que construirão nosso relato; e esse prazer, de uma forma ou de outra chega ao leitor. Por isso, em se tratando de leitores jovens, é melhor apresentar a leitura como um convite amável, não como uma tarefa, como uma obrigação que, ao fim e ao cabo, solapam o próprio simbolismo da leitura, transformada num trabalho árduo, não penoso. A casa da leitura tem muitas portas, e a porta do prazer é das mais largas e acolhedoras” (SCLIAR, 2008. p. 40).

A baixa procura pela leitura autônoma, sem indicação da escola, e o alto percentual de leitores “por obrigação” evidenciam a necessidade de uma política de incentivo à leitura autônoma, de descoberta da literatura como um prazer.

“Retratos” revela, ainda, o importante papel da biblioteca no acesso aos livros para leitores do ensino médio e o desconhecimento deles sobre autores brasileiros e estrangeiros, o que aponta para pouco acesso a informações sobre livros literários.

5.1.2.3 – TNS Research International

A pesquisa TNS Research International, divulgada em outubro deste ano, entrevistou 1,5 mil adolescentes brasileiros de 12 a 19 anos das classes A, B, C, D e E. Foram avaliadas as nove principais regiões metropolitanas do país (grande Porto Alegre,

grande Curitiba, grande São Paulo, grande Rio de Janeiro, grande Belo Horizonte, Distrito Federal, grande Salvador, grande Recife e grande Fortaleza), além de Goiânia e cidades do interior de SP.

Foram investigados diferentes aspectos relacionados à vida pessoal e familiar do jovem, seus hábitos de consumo e marcas preferidas, sua relação e entendimento da mídia e perspectivas para o futuro. No presente trabalho, vamos destacar as informações relativas ao consumo, uso das tecnologias e aos momentos de lazer dos jovens

Consumo

Segundo a pesquisa, a população jovem brasileira de 12 a 19 anos gastou, no ano passado, cerca de 32 bilhões de reais. No Brasil, os jovens gastam em média 50 reais por semana, com gasto mensal de 200 reais em média. É mais que o dobro que há 2 anos, quando a média mensal correspondia a 90 reais. Nos próximos 12 meses eles pretendem gastar 50% a mais, ou seja, 75 reais por semana.

A maior parte deles depende financeiramente dos pais, segundo o levantamento. Apenas 20% declaram que sua renda é proveniente do trabalho e 52% estudam e vivem com os pais.

A propaganda influencia cada vez menos as decisões de compra dos jovens. O que conta mais é a opinião dos amigos e das comunidades virtuais. Além de tomarem as próprias decisões de compra, os jovens também influenciam nas compras da casa.

Tecnologia

O telefone celular é usado por 8 em cada 10 adolescentes no Brasil e continua sendo o item tecnológico mais desejado por eles. As funções mais utilizadas por eles no aparelho são o envio de SMS, câmera fotográfica e mp3 player. Apenas 4% deles usam o aparelho para se atualizarem com o que acontece no mundo. A internet está presente nos domicílios de 43% dos entrevistados.

Tempo Livre

Em todas as classes sociais a diversão é quase unanimidade. Além do tempo que passam na escola - cinco horas diárias, em média -, os adolescentes ainda estudam mais uma

hora e meia em casa, dedicando o tempo restante a atividades de lazer.

Para 34% dos entrevistados a melhor forma de ocupar este tempo é ouvir música. Ficar com os amigos ou assistir televisão vem em segundo lugar, com 31% da preferência. A internet, um dos principais meios de socialização, aparece na quarta colocação como prioridade de diversão no tempo livre, com 27%.

5.2 – Concorrentes

Conforme ressaltado anteriormente no presente trabalho, um dos diferenciais de “Livro” é seu ineditismo. Por isso, a revista não tem outras publicações do gênero como suas concorrentes diretas.

Além disso, por ser um produto de distribuição gratuita, revistas pagas e com espaço pequeno e limitado para a literatura, como as revistas “Capricho” e “Superinteressante” as tornam concorrentes indiretas e de pouca força, pois o fato de não pagar pelo conteúdo de “Livro” faz com que o jovem tenda a buscá-la com mais frequência, ainda que apenas por curiosidade.

No entanto, as pesquisas apresentadas para traçar o perfil do leitor de “Livro” apontam para dois concorrentes principais: o hábito de leitura pouco desenvolvido (associado à dificuldade de entendimento do que foi lido) e as preferências de lazer.

Na pesquisa “Retratos”, 45% dos jovens afirmam que lêem por obrigação. A pesquisa “Perfil da Juventude” mostra que 23% dos jovens de 15 a 24 anos afirmaram que nunca leram um livro na vida. Entre os que já leram livros, 32% não tinha lido nenhum nos seis meses anteriores à pesquisa. Para ter sucesso, a revista tem que conseguir despertar interesse também deste público.

Quanto ao lazer, “Livro” tem que se tornar tão interessante ou mais que as outras formas citadas pelos jovens. Segundo a TNS Research, eles preferem ouvir música, ficar com amigos, ver tv ou usar a internet. A leitura não é citada. O “Perfil da Juventude” mostra que apenas 1% dos jovens prioriza a leitura no tempo livre. Ler um livro (sem ser para a escola) é apenas a oitava opção mais votada entre os entrevistados. Antes aparecem a televisão, o rádio, os amigos. Ou seja, a leitura não é vista por uma parte dos jovens

como possibilidade de lazer. Este é um dos principais desafios de “Livro”.

Pretende-se vencê-lo por meio do projeto editorial de “Livro”, que foi criado buscando diversos pontos de interação com o jovem e sua vida. Falando a linguagem do jovem e abordando assuntos que o interessam, a revista pode ajudá-lo a se interessar ainda mais por leitura.

5.3. - Fornecedores

“Livro” tem dois fornecedores principais: uma gráfica e uma transportadora. Em relação à gráfica, a cidade de Belo Horizonte tem diversas opções, seja de gráficas comuns ou rápidas. O estado de Minas Gerais também conta com empresas diversas de boa qualidade e preços competitivos, além dos estados no entorno. Por isso não se definiu uma gráfica específica para a revista. À época da impressão do primeiro número será realizado um orçamento com diversas empresas, a fim de verificar a que oferece melhor custo-benefício. Pretende-se negociar um valor fechado para as 4 edições anuais, de forma a negociar um volume maior de revistas no primeiro contato e garantir um preço interessante. Para a realização dos orçamentos do presente plano de negócios, buscamos contato com três empresas reconhecidas de Belo Horizonte e que ofereceram bons preços: a Prima Cor Gráfica, a Gráfica Tamóios e a Pampulha Editora Gráfica.

Em relação ao transporte foi escolhida a transportadora Miller Express. Tendo em vista a abrangência pensada para o projeto – Região Metropolitana de Belo Horizonte – a Miller foi a empresa que ofereceu a melhor possibilidade de transporte das revistas. Por meio dos veículos Kombi, adequados à quantidade de revistas que será levada a cada uma das 34 cidades da região, a distribuição pode ser feita de maneira adequada com custos razoáveis. Além disso, a empresa já demonstrou de antemão a disposição para negociar o valor anual do contrato, reduzindo o custo. A reputação dela foi verificada junto a outros clientes e não encontramos reclamações.

Para a distribuição da revista, há possibilidade de parceria com a Secretaria de Estado de Educação. Essa possibilidade será abordada no item “Parcerias”.

Por fim, as empresas captadoras de recursos, que apresentam “Livro” aos potenciais financiadores também são consideradas fornecedoras. Procurou-se empresas durante o

ano de 2010, sem sucesso. Para 2011, pretende-se intensificar este trabalho de busca por uma captadora.

5.4 – Participação no mercado

Tendo em vista a descrição do produto, que não tem pares no mercado atual, o desafio de “Livro” é se tornar conhecida em seu segmento. Dentro do mercado específico de revistas sobre livros e leitura para jovens brasileiros a tendência é que “Livro” continue sendo a única publicação por algum tempo. Como este ainda é um conceito novo de revista, seu mercado continua oferecendo amplas possibilidades.

No entanto, no mercado de revistas sem fins lucrativos com preocupação “Livro” detém uma parcela pequena do mercado. “Sorria*”, uma das principais publicações da área no país, tem tiragem de cerca de 140 mil exemplares por bimestre, sendo que “Livro” deve ter tiragem de 60 mil exemplares anuais. Logo, a participação no mercado nacional é pequena.

Como a distribuição será local, a revista se torna mais importante. Em Belo Horizonte e região metropolitana temos o exemplo da revista “Ragga”, gratuita e voltada para o público jovem. Ela é distribuída em diversas lojas e pontos de aglomeração de jovens na cidade. Mensal, tem tiragem de 10 mil exemplares/mês. Seu conteúdo completo também está no portal Uai.

“Livro” e “Ragga” falam para o mesmo público, com focos diferentes. Por isso, acredita-se que “Ragga” seja um bom balizamento. Pensando-se a tiragem anual de “Livro” e distribuindo-a igualmente por 12 meses, teríamos 5 mil exemplares/mês, o que faz metade da circulação de “Ragga”. Tendo em vista a grande segmentação das duas publicações, considera-se que “Livro” é uma excelente oportunidade de mercado, principalmente para anunciar às classes C, D e E, que freqüentam mais a escola pública. Além disso, a tiragem inicial de “Livro” tende a crescer de acordo com o sucesso do projeto.

6. Capacidade Empresarial

6.1 Empresa

6.1.1 Definição da Empresa

A empresa a ser aberta para publicar a revista “Livro” terá capital inicial de R\$10.000,00, aportado pelas 4 sócias, sendo que serão 10 mil cotas no valor de R\$1,00 cada, distribuídas da seguinte maneira:

Composição societária

Marina Borges – jornalista – 25%

Livia Aguiar – jornalista – 25%

Sílvia Amélia de Araújo – jornalista – 25%

Angela Bacon – jornalista – 25%

Os aportes financeiros de patrocinadores serão utilizados, exclusivamente, para produzir, publicar e distribuir a revista.

Área de atuação

Mercado editorial brasileiro; publicações segmentadas.

6.1.2 Missão

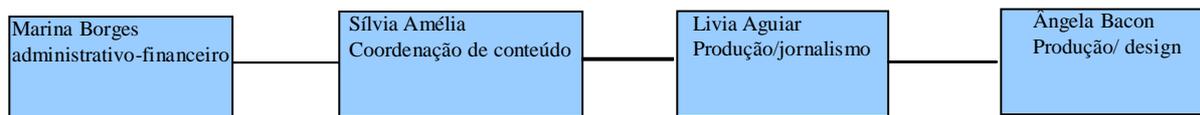
A missão de “Livro” e, conseqüentemente, da empresa que a publica é:

“Falar de literatura de forma clara, simples e atraente, com o objetivo de incentivar os jovens brasileiros entre 14 e 19 anos a lerem mais e descobrirem a literatura como forma de lazer e conhecimento”.

6.1.3 Estrutura Organizacional

Por ser uma publicação desenvolvida por apenas quatro pessoas, “Livro” não tem uma estrutura organizacional e hierárquica definida. Todas as participantes do projeto são jornalistas, por isso todas podem se encarregar da produção, edição e formatação do conteúdo e o trabalho tende a ser dividido de forma igualitária entre todas.

Tendo em vista os currículos e experiências de todas, distribuíram-se funções/referência a cada uma.



6.1.4 Parceiros

Os principais parceiros da “Livro” são os jornalistas, revisores, designers e ilustradores *free-lancers*, que se engajam no projeto e empenham-se em realizá-lo. São pessoas que as idealizadoras do projeto conhecem pessoalmente e com as quais já trabalharam. Elas também integraram a edição-piloto da revista, portanto demonstraram estar alinhadas com o projeto, entendê-lo bem e cumprir os prazos necessários para a publicação.

Além dos colaboradores, “Livro” pretende contar, também, com a parceria da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais para a distribuição da revista. Em conversas iniciais com a secretaria, foi levantada a possibilidade de apoio logístico, sendo que “Livro” poderia usar a rede de distribuição de materiais e documentos da Secretaria para ser entregue nas escolas da região metropolitana de BH. Dessa forma, diminuiria-se o custo com distribuição da revista e seria possível imprimir mais exemplares.

Por fim, a nossa rede de contatos, que possibilita que façamos a apresentação do projeto a potenciais financiadores.

6.2 Empreendedores

6.2.1 Perfil Individual das Sócias

Marina Borges

Formada pela Universidade Federal de Minas Gerais e pós-graduanda em Gestão Estratégica de Negócios pela mesma instituição. É produtora de reportagem na TV Globo Minas, trabalhando para os jornais de rede (Jornal Nacional, Fantástico, etc). Foi estagiária na mesma empresa por 2 anos. É colaboradora eventual da revista Vida Simples, da Editora Abril. Foi estagiária da Rádio UFMG Educativa, onde produziu e apresentou o programa Universo Literário, entre outros. Também trabalhou no “Programa Mídia em Pauta”, da UFMG e foi produtora e fotógrafa do projeto “111 BH – A cidade pelo buraco da agulha”, aprovado pela Lei Municipal de Incentivo à Cultura de Belo Horizonte e realizado em 2008 e 2009. Foi repórter bilíngüe para o Ministério da Cultura durante o Ano da França no Brasil.

Sílvia Amélia de Araújo

Jornalista formada pela Universidade Federal de Minas Gerais. Atualmente é editora-assistente na Gloss, revista feminina da editora Abril voltada para jovens entre 18 e 28 anos. Entre suas experiências anteriores, elaborou projeto editorial e foi editora de jornalismo do jornal Letra A, voltado para professoras alfabetizadoras, criado pelo Ceale (Centro de Alfabetização, Letura e Escrita) da Faculdade de Educação da UFMG com financiamento do Ministério da Educação. Foi professora no curso de Comunicação Social da UFMG, onde lecionou em disciplinas voltadas para a prática jornalística e orientou diversos projetos de conclusão de curso, entre eles o que deu origem a revista Livro. Trabalhou na assessoria de imprensa da Fundação Universitária Mendes Pimentel (Fump), entidade voltada para a assistência estudantil aos alunos da UFMG com baixas condições financeiras. Participou do Curso Abril de Jornalismo em 2005 e já colaborou com diversas publicações como Exame PME, Vida Simples, Capricho, jornal Folha de S. Paulo, revista Bons Conselhos (Oficina de Imagens/ rede ANDI), revista Passo a Passo (Sebrae MG), dentre outras. Foi produtora na TV Brasil, na praça de São Paulo.

Lívia Aguiar

Formada pela Universidade Federal de Minas Gerais, é hoje repórter do Portal Planeta Sustentável, da Editora Abril, tendo também trabalhado como repórter do projeto Colírios CAPRICHIO, da Editora Abril - uma parceria da revista CAPRICHIO com a emissora MTV. Participou do Curso Abril de Jornalismo 2010. Foi estagiária da Interface Comunicação, trabalhando com assessoria de imprensa e produção de revistas e outras publicações internas para os clientes da empresa (Fiat, Associação Médica de MG, entre outros). Produziu e editou a revista em áudio “Realejo”, voltada para deficientes visuais, em 2008. Trabalhou no projeto Manuelzão em 2005 e 2007, tendo contribuído para a revista bimestral, website, dois festivais culturais da Bacia do Rio das Velhas e produzido e apresentado o programa de rádio do projeto. Foi assessora de imprensa em três Festivais de Inverno da UFMG.

Angela Bacon

Publicitária e jornalista formada pela Universidade Federal de Minas Gerais, trabalha atualmente como designer do site da Revista Lola, da Editora Abril. Participou do Curso

Abril de Jornalismo 2010, na editoria da Revista Bravo!. Tem curso técnico, pelo SENAC, em editoração gráfica e Webdesign. Foi Webdesigner do Núcleo Web do Centro de Comunicação da UFMG, desenvolvendo diversos websites institucionais entre 2006, 2007 e 2009. Em 2008 foi monitora da disciplina Artes Gráficas na Escola de Belas Artes da UFMG, sob orientação da professora Fernanda Goulart. Seu portfolio online está disponível nos endereços: www.baconzitas.carbonmade.com
www.flickr.com/photos/angelitabacon

7. Estratégia de Negócio

7.1 Ameaças e Oportunidades

Tendo em vista os dados apresentados até agora, fazemos a seguinte análise:

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">- Investimento maciço das empresas brasileiras em responsabilidade social.- Leitura literária vista como um valor na sociedade brasileira.- Qualidade da escola pública brasileira melhorando.	<ul style="list-style-type: none">- Projetos de incentivo à leitura podem ter menos visibilidade que outros tipos de incentivo à cultura (música, dança, teatro, etc).- Índice de alfabetismo pleno no país ainda é baixo.- Baixa frequência do jovem às bibliotecas, escolares ou não.- Dificuldade de levar os jovens às bibliotecas, para que efetivamente peguem seu exemplar.

7.2 Pontos fortes e fracos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none">- Ineditismo do projeto- Capacitação da equipe, qualificada para trabalhar com revista, internet e literatura.- Qualidade técnica da edição piloto e do projeto editorial.- Custos baixos, o que possibilita produzir mais revistas.- A revista gratuita tem mais chances de chegar às mãos dos jovens.- Integrar site e revista, levando mais conteúdo ao público.	<ul style="list-style-type: none">- Pelo ineditismo, dificuldade de convencimento dos investidores.- Custo alto de impressão por exemplar, o que torna o investimento por parte dos financiadores maior.- Dependência de investidores para realizar o projeto.- Não conseguir captar recursos e restringir a revista ao site.

7.3 Objetivos

Como já foi detalhado anteriormente, o principal objetivo deste plano de negócio é viabilizar a produção, impressão e distribuição de quatro edições da revista "Livro" em

bibliotecas da região metropolitana de Belo Horizonte.

O principal resultado esperado com a publicação da revista é o incentivo à leitura e à manutenção deste hábito mesmo depois da saída da escola. Espera-se que "Livro" incentive seu público a ler mais, tornando-se um importante produto cultural e difusor da cultura literária., além de referência de fonte de informação sobre livro e leitura para os leitores. Além disso, indiretamente, espera-se que "Livro" estimule a utilização de bibliotecas públicas e escolares e ajude a difundir a prática de leitura também nas famílias dos leitores. A revista também pretende estimular, por meio de suas reportagens, o conhecimento e a valorização de autores mineiros e brasileiros por este público. Dessa forma, se tornaria ação complementar de incentivo à leitura.

7.4 Estratégias

Pretende-se que livro seja, para o jovem, uma revista inteiramente gratuita. Além de acessá-la nas bibliotecas, buscando seu exemplar, ele também pode encontrar conteúdo atualizado por meio do site www.revistalivro.com.br.

Para produzir tal conteúdo, as sócias buscam empresas que queiram patrocinar inteiramente o projeto. O retorno se daria em espaço publicitário na própria revista, no site e em ações de propaganda. Ou seja, a logomarca da empresa apoiadora pode ser exibida nas peças de divulgação do projeto.

As peças de divulgação do projeto são popcards, cartazes e marcadores de livros. No total das 4 edições, serão impressos 60 mil exemplares da revista, 10 mil popcards, 1.400 cartazes e 5 mil marcadores de livros, com distribuição em 34 cidades da RMBH.

Também podem ser negociadas ações específicas para o patrocinador, como distribuição em escolas públicas e bibliotecas indicadas, desde que na área de abrangência do projeto, e a realização de oficinas de revistas. Estas oficinas abordam, com o público leitor de "Livro", a compreensão do mercado de comunicação e revistas no país, uma crítica da edição de "Livro" e a participação na próxima edição. Outras ações também podem ser discutidas.

Como a revista não tem fins lucrativos, o patrocínio abrange o preço de custo da

mesma.

8. Plano de marketing

8.1 – Promoção

Para o lançamento da revista, pretende-se realizar ações especiais em todas as escolas que tenham bibliotecas na região metropolitana de BH e também nas bibliotecas públicas da região. Serão distribuídos marcadores de página com a marca da revista e seu slogan, “*vamos ler mais?*”. Também serão colocados cartazes nas escolas e bibliotecas, chamando os jovens para conhecerem a revista e buscar seus exemplares. Pop cards também serão espalhados em pontos estratégicos da cidade. Para as edições seguintes, pretende-se usar a mesma estratégia de promoção.

Concomitantemente, será feita a divulgação via microblog Twitter, utilizando-se a conta @revistalivro e também as contas de suas criadoras (@eusouatoa, @marinamborges e @silviamelia). Todos os posts no blog da revista e novidades no site são automaticamente replicados nos twitteres acima, o que potencializa sua divulgação. A revista também será divulgada em fóruns de internet e comunidades em redes sociais como o Orkut. Assim espera-se aumentar o público leitor de “Livro” e também estimular a indicação da revista pelos jovens e para os próprios jovens, atingindo a desejável divulgação “boca a boca”.

8.2 Diferencial Competitivo do produto

Ao escolher se informar sobre livros e leitura por meio da revista “Livro” o jovem terá em suas mãos conteúdo pensado e produzido exclusivamente para ele, levando em conta seus anseios, desejos, particularidades. Além disso, “Livro” é uma revista conectada ao seu tempo e à “moda”, falando com a linguagem do jovem sobre temas que ele sabe que quer ler e sobre temas que ele ainda não sabe, mas quer ler. Ao contrário de outras publicações que abordam o tema, “Livro” trata a leitura e a literatura de forma leve mas aprofundada, sem “esnobismos”. Ela ajuda seu leitor a entrar nesse mundo, conhecer seus códigos e manter-se informado. O site e o blog trazem atualizações diárias, mostrando o que de mais novo tem se falado e comentado no mundo dos livros e leitura.

8.3 Distribuição

A revista "Livro" será distribuída nas bibliotecas de escolas públicas da região metropolitana de Belo Horizonte, proporcionalmente à sua quantidade de alunos. A Biblioteca Pública Estadual Luiz de Bessa receberá 5% da tiragem de cada edição e

outras bibliotecas públicas representativas nas cidades atendidas também serão contempladas. Privilegia-se as bibliotecas de escolas públicas por elas estarem próximas a um grande número de jovens e da comunidade em que se inserem, gerando maior facilidade de aproximação com a revista.

O site também terá a edição digital da revista, além de atualizações diárias sobre o mundo do livro e da leitura. Está disponível gratuitamente em www.revistalivro.com.br.

8.4 Política de preços

A revista será distribuída gratuitamente. Os jovens que se interessarem por ela podem pegá-la na biblioteca de sua escola ou na biblioteca da cidade. Podem, também, acessá-la via internet. O site também terá um arquivo digital com todas as edições da revista.

8.5 Projeção de vendas

Com a aprovação do patrocínio total pretendido pelo projeto, serão impressos 60 mil exemplares da revista, divididos em 4 edições. Tendo em vista que é um produto gratuito, distribuído em escolas e bibliotecas, acredita-se que o “encalhe” será mínimo ou inexistente. Essa certeza se faz em vista do público potencial da revista, que são os mais de 191 mil alunos do Ensino Médio matriculados em escolas públicas na RMBH e freqüentadores de bibliotecas. Indiretamente, mais de 500 mil pessoas entre amigos, parentes e professores deste público serão atingidos e beneficiados.

A revista será distribuída nas 34 cidades da região metropolitana de Belo Horizonte - Baldim, Belo Horizonte, Betim, Brumadinho, Caeté, Capim Branco, Confins, Contagem, Esmeraldas, Florestal, Ibirité, Igarapé, Itaguara, Itatiaiuçu, Jaboticatubas, Juatuba, Lagoa Santa, Mário Campo, Mateus Leme, Matozinhos, Nova Lima, Nova União, Pedro Leopoldo, Raposos, Ribeirão das Neves, Rio Acima, Rio Manso, Sabará, Santa Luzia, São Joaquim de Bicas, São José da Lapa, Sarzedo, Taquaraçu de Minas, Vespasiano.

Uma vez aprovado o patrocínio, pretende-se negociar com gráficas e distribuidoras descontos maiores para a produção e distribuição de mais exemplares da revista com o mesmo aporte financeiro.

9. Planejamento e Desenvolvimento do Projeto

9.1 Estágio atual

O presente projeto foi aprovado no edital 2009 da Lei Estadual de Incentivo à Cultura, na modalidade Incentivo Fiscal e está em fase de captação durante o ano de 2010.

Para 2011, pretende-se buscar patrocínio dissociado das leis de incentivo à Cultura. Caso isso não seja possível, pretende-se inscrever o projeto na Lei Rouanet, que recebe inscrições durante todo o ano e tem maior gama de possíveis patrocinadores.

9.2 Cronograma

Após a captação da verba destinada ao projeto, as edições da revista serão lançadas trimestralmente até que sejam totalizadas 4 edições. A título de ilustração, se o patrocínio for fechado até o mês de março de 2011, os quatro números da revista serão lançados nos meses de maio/2011, agosto/2011, novembro/2011 e fevereiro/2012.

9.3 Gestão das Contingências

A principal dificuldade para a realização da revista é a gestão dos prazos. Por ser sazonal, podemos ter problemas com a disponibilidade dos fornecedores e cumprimento de *deadlines* acordados com eles. Para gerenciar essa dificuldade já foram previstos, no cronograma, prazos um pouco mais dilatados para gerenciar estes problemas.

Outra dificuldade é o não-cumprimento do prazo de repasse das verbas pelos possíveis patrocinadores. Esta é uma dificuldade que pode comprometer todo o cronograma do projeto, tendo em vista que ele depende exclusivamente do patrocínio. Neste caso, o projeto será temporariamente suspenso caso o repasse se atrase. Pode-se considerar publicar apenas a versão online da revista para não perder o que já foi produzido. A equipe do projeto também vai avaliar a criação de um fundo de contingência, no qual seria depositado um percentual dos repasses para garantir a publicação em caso de atrasos nas verbas.

10. Plano Financeiro

10.1 Investimento Inicial

O valor total do projeto é de R\$267.322,50. A verba compreende os salários da equipe fixa, salários da equipe freelancer, impressão das revistas, distribuição das revistas, serviços contábeis, impressão de peças de divulgação (popcards, cartazes, marcadores de livros, cartas de apresentação, etc) e tarifas bancárias.

Até dezembro de 2010 a empresa interessada em patrocinar o projeto pode deduzir 80% deste incentivo (R\$213.858,00) dos impostos estaduais a pagar. A contrapartida do incentivador (20%) é de R\$53.464,50.

10.2 – Detalhamento do uso da verba no projeto

Item	Tipo de despesa	Discriminação	Unidade	Quant.	Valor unitário	Valor total
1	Salários jornalistas e publicitária	remuneração por mês de trabalho	salário	48	R\$1.000,00	R\$48.000,00
2	Pagamento de fotógrafo, ilustrador, revisor e repórter <i>free-lancer</i>	remuneração por trabalho realizado	salário	28	R\$400,00	R\$11.200,00
3	Contador	remuneração por todo o projeto	salário	1	R\$2.000,00	R\$2.000,00
4	Pop cards	p/ divulgação trimestral das revistas	unidade	10000	R\$0,39	R\$3.900,00
5	Marcadores de livros	p/ divulgação trimestral das revistas	unidade	5000	R\$0,25	R\$1.250,00
6	Cartazes	p/ divulgação trimestral das revistas	unidade	1400	R\$0,60	R\$840,00
7	Cartas de orientação	p/ divulgação trimestral das revistas	unidade	1400	R\$0,15	R\$210,00
8	Impressão	feito das 4 edições da revista	unidade	62000	R\$2,36	R\$146.320,00
9	Distribuição	entrega das revistas nas bibliotecas	entrega	1440	R\$20,00	R\$28.800,00
10	Tarifas bancárias	taxa de administração e demais cobranças	verba	1	R\$500,00	R\$500,00

RESUMO FINANCEIRO

Valor do projeto	R\$ 243.020,00
Previsão para pagamento de elaboração	
Previsão para pagamento da captação dos recursos	R\$ 24.302,00
Valor total do projeto	R\$ 267.322,00

Na previsão acima há 10% do valor do projeto destinado à captação de recursos. Caso essa captação seja feita pelos próprios sócios, o valor seria revertido em mais exemplares e distribuição.

O valor detalhado acima na distribuição definida acima corresponde ao ponto de equilíbrio das finanças da empresa.

10.3 – Recursos previstos

A “Livro” não terá uma estrutura própria de sede. As sócias e idealizadoras do projeto usarão seus próprios recursos – telefones, computadores, veículos, etc – para realizá-lo.

Dessa forma, buscou-se diminuir ainda mais os custos de produção da revista, de forma a viabilizar a publicação de mais exemplares.

Os *free-lancers* também trabalharão usando seus próprios recursos. O pagamento pelo trabalho vai incluir os recursos utilizados para realizá-lo.

10.4 – Recursos humanos

Além das quatro sócias idealizadoras de “Livro”, que se responsabilizarão por produzir a maior parte da revista, haverá a contratação de 7 trabalhos *free-lancer* por exemplar. Um deles será para profissional de texto e revisão, dois para profissional de fotografia e quatro para profissionais de ilustração e design.

A equipe descrita abaixo trabalhou na produção da edição-piloto de “Livro” e vai prosseguir no projeto. No entanto, por serem *free-lancers*, pode haver modificações na equipe, com a inclusão ou exclusão de colaboradores.

FOTÓGRAFA: Mariana Garcia

ILUSTRADORES: Rafael Sete e Délio Faleiro Melo

REVISOR: Vicente Cardoso Jr.

11. Considerações finais

O desenvolvimento do presente plano de negócios levou cerca de 6 meses de trabalho, durante a pós-graduação em Gestão Estratégica – área de gestão de negócios. Para o desenvolvimento do presente trabalho, foram acionados os conhecimentos adquiridos durante o curso, além dos conhecimentos da área jornalística adquiridos durante a graduação.

Por meio dos estudos e levantamentos realizados durante a confecção do Plano de Negócios, foi possível avaliar e reavaliar a viabilidade da realização do projeto. Destaca-se como partes mais importantes nesse processo o levantamento de custos, análise SWOT e a identificação de possíveis parceiros, apoiadores, financiadores. Essas partes específicas da confecção do plano de negócios ajudaram a autora a entender melhor as necessidades do projeto.

Tendo em vista tudo o que foi exposto no presente plano de negócios, considera-se que é viável a criação da Revista Livro. Destaca-se a necessidade de maior tempo de dedicação da autora e da equipe do projeto, sobretudo na fase de busca de financiamentos, para que o projeto realmente possa ser colocado em prática.

12. Referências

ABRAMO, H. W.; BRANCO, P. P. M. (orgs.). *Retratos da Juventude Brasileira – Análises de uma pesquisa nacional*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2008 - 1ª reimpressão.

AMORIM, Galeno(org.). *Retratos da Leitura no Brasil*. São Paulo: Imprensa Oficial : Instituto Pró-livro, 2008.

BARON, R.; SHANE, S. *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. *Metodologia básica para elaboração e trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu*. 1.ed. - 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

CANDIDO, Antonio. *O direito à literatura*. In: Vários Escritos. Rio de Janeiro: Ouro Sobre Azul / São Paulo: Duas Cidades, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DALY, C. P.; HENRY, P.; RYDER, E. *The magazine publishing industry*. Boston : Allyn and Bacon, c1997.

DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luísa*. 30. ed. rev. e atual. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

FRANÇA, J. L.; VASCONCELLOS, A. C. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. Belo Horizonte : Ed. UFMG, 2004. 7ª. ed.

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD 2006. Tabelas 1.4.3 e 1.4.4. Disponível em http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2006/suplementos/afazerestabelas/defaulttab_educacao.shtm . Acesso em 14 out. 2008.

IBGE – Munic - Pesquisa de Informações Básicas Municipais – Cultura 2006. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/cultura2006/cultura2006.pdf>. Acesso em 30 set 2008.

INEP. Sinopse Estatística do Censo Escolar 2006. Disponível em <http://www.inep.gov.br/basica/censo/Escolar/Sinopse/sinopse.asp>. Acesso em 31 ago. 2008.

INSTITUTO PAULO MONTENETRO. INAF – Resumo da edição de 2005 – Apresentação. Disponível em <http://www.acaoeducativa.org.br/downloads/inaf05.pdf> Acesso em 20 set 2008.

JOHNSON, S.; PRIJATEL, P. *The magazine from cover to cover: inside a dynamic industry*. Lincolnwood, Ill. : NTC Pub. Group, c1999.

MASAGÃO RIBEIRO, Vera (org). *Letramento no Brasil, reflexões a partir do INAF 2001*. São Paulo: Global, 2004.

MIRA, Maria Celeste. *O leitor e a banca de revistas - a segmentação da cultura no séc. XX*. São Paulo: Olho d'Água/ FAPESP, 2003.

ONG AÇÃO EDUCATIVA. Relatório final da pesquisa “Que ensino médio queremos?”, realizada em 2007. Disponível em <http://www.acaoeducativa.org.br/portal/images/stories/pdfs/queensinomedioqueremos.pdf> .Acesso em 21 set. 2008.

PAIVA, J.; BERENBLUM, A. *Por uma política de formação de leitores*. Brasília: 2006. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica.

PEREIRA, Andréa Kluge. *Biblioteca na escola*. Brasília: 2006. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica.

SEBRAE. *Como elaborar um plano de negócio*. Disponível em <www.sebraemg.com.br> . Acesso em 25 abr. 2010.

SEBRAE. *Entrevista 03 – Os objetivos do planejamento*. Disponível em <www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em 25 abr. 2010.

SEBRAE. *Entrevista 05 – Como fazer um plano de negócio?*. Disponível em <www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em 25 abr. 2010.

SEBRAE. *O que é empreendedorismo?*. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/faq/criacao_empresa/criacao_empresa/empreendedorismo>. Acesso em: 04 jul. 2010.

13. Anexos

A seguir, será apresentado o projeto editorial e o projeto gráfico de “Livro”. A execução destes projetos foi feita na edição piloto da revista, que pode ser acessada em www.revistalivro.com.br.

PROJETO EDITORIAL

Missão – A missão de *Livro* é “falar de literatura de forma clara, simples e atraente, com o objetivo de incentivar os jovens brasileiros a lerem mais e descobrirem a literatura como forma de lazer e conhecimento”.

Distribuição – Pretendemos que a revista esteja em exibição nas bibliotecas de escolas públicas e bibliotecas públicas de Belo Horizonte e região metropolitana e tenha distribuição gratuita no local. Não é nosso objetivo que elas sejam entregues a todos os estudantes, pois isso diminui o valor da revista. “Livro” estará, portanto, ao alcance das mãos daqueles que já freqüentam a biblioteca ou aos que quiserem se deslocar até lá para obtê-la. Começa, aí, o processo de autonomia do nosso leitor. Ele deve querer levar a revista para casa. Os alunos utilizam as bibliotecas de diversas formas: alguns vão para estudar, outros para procurar livros pedidos pelos professores, outros para pesquisar, outros para “ficar à toa” e até para ficar “de castigo”. “Livro” estará disponível para todos eles.

Estar na biblioteca também dá oportunidade ao leitor de ler um pouco da revista no local e ainda emprestar algum livro que lhe interesse antes de ir embora. Mas é importante que ela seja distribuída, e não emprestada como os livros da biblioteca, pois ela é “do jovem” e não “da escola”. A equipe deste projeto se propõe a fazer o possível para que essa forma de distribuição dê certo, escrevendo, por exemplo, uma carta explicativa à direção, aos professores e aos bibliotecários que destaque a importância de dar a oportunidade aos jovens de procurar a “Livro” de forma autônoma. Porém, a decisão final ficará à cargo da boa vontade da administração de cada biblioteca.

Periodicidade - “Livro” foi planejada para ser lida de forma livre (cada leitor escolhe o que quer ler e em que ordem) e independente do calendário escolar. Devem ser publicadas quatro edições anuais, preferencialmente em meses que não coincidam com

a mudança dos bimestres escolares.

Financiamento - Devido à sua natureza, pretende-se que a revista seja custeada por meio das leis de incentivo à cultura ou por meio de doações de empresas, não atreladas à Lei.

Editorias

Para familiarizar ainda mais os leitores com o formato dos livros, os nomes das editorias da revista é baseado e se relaciona intimamente com as partes de um livro. As denominações foram escolhidas com base nas regras da ABNT.

Dedicatória

A dedicatória é um texto, normalmente curto, no qual o autor do livro faz uma homenagem e dedica seu trabalho a alguém. Na revista “Livro”, a dedicatória é a “Carta ao leitor”, espaço no qual o editor-chefe da revista conversa mais diretamente com o leitor sobre o número da publicação que ele tem em mãos. **(1 página)**

Agradecimentos

Os agradecimentos são uma manifestação de reconhecimento a pessoas que colaboraram na execução do trabalho de produção de uma obra. Na “Livro” é a seção onde será apresentada a equipe que colaborou com cada número da revista, os endereços físico e virtual, os telefones e outros dados comuns a área de “expediente” de jornais e revistas. Ocupa a parte mais abaixo da mesma página que a dedicatória. **(1 página)**

Epígrafe

Citações ou pensamentos que, de alguma forma, contribuíram para a criação de uma obra estão na “epígrafe” de um livro. Esta parte pode aparecer no início de cada capítulo ou de partes principais da obra. Epígrafe é o nome da editoria de “Livro” que traz, a cada edição, trechos ilustrados de prosa ou poesia que sejam citados naquela edição da revista. O trecho de um livro indicado por um entrevistado ou de uma obra abordada em uma das reportagens daquele número, pode estar presente na Epígrafe. As seis páginas de Epígrafe serão apresentadas em seqüência. A inspiração para a criação da editoria Epígrafe veio da editoria “Mente Aberta”, já extinta na revista *Vida Simples* (editora Abril). **(6 páginas)**

Sumário

Traz a indicação do conteúdo da revista e apresenta as páginas onde cada matéria se encontra. **(2 páginas)**

Prefácio

Em um livro, o autor (ou outra pessoa) expõe, em poucas palavras, a obra que se segue. A editoria “Prefácio” expõe as linhas gerais de alguns livros, sempre de forma a instigar o leitor a lê-los. Os trechos podem se assemelhar a um trailer de cinema, com um texto atrativo que conte pequenos pedaços da história de forma a levar o leitor a procurar aquela obra, querer saber o que acontece nela. Os livros serão escolhidos pelos jornalistas que fazem a revista. Esta editoria é importante para mostrar aos jovens que literatura de qualidade é produzida a todo momento. A proposta é falar de lançamentos mais recentes, porém evitando os últimos lançamentos, pois o acesso a estes só seria possível por meio da compra do livro novo na livraria, ou seja, com um custo mais elevado. Os livros indicados nesta editoria não precisam estar disponíveis na biblioteca escolar, mas deve existir a chance do jovem encontrá-lo de segunda mão em um sebo ou de pegá-lo emprestado com alguém. Por esse mesmo motivo, serão evitados livros que tiveram circulação muito baixa.

Para apresentar uma diversidade interessante de publicações nesta editoria, criamos os seguintes critérios: (1) as listas de compra do MEC não devem ser um fator limitante para a escolha do livro, entretanto, ao menos metade das indicações devem constar nas bibliotecas; (2) deve haver um equilíbrio entre escritores em língua portuguesa e estrangeira, entre escritores homens e mulheres; (3) pelo menos uma publicação deverá ser de um gênero diferente do Romance; (4) a última edição dos livros divulgados deve ter sido lançada há no máximo 10 anos e no mínimo um ano, de forma que sejam livros atuais, porém não tão novos a ponto de o jovem ser obrigado a comprar se lhe interessar a leitura. Consideramos que o intervalo de um ano é razoável para que o livro já esteja disponível em alguma biblioteca, sebo, em promoção em livrarias ou mesmo que tenha sido comprado por outros e emprestado a ele **(2 páginas)**

Capítulos

Todo livro tem seus capítulos. Em “Livro”, cada capítulo será uma editoria interna.

Capítulo 1 – Na telona

Nesta editoria serão abordadas, como o próprio nome sugere, as ligações entre a literatura e o cinema. São assuntos para “Na Telona” os livros que tenham sido adaptados para o cinema. As reportagens podem, além de tratar uma obra adaptada específica, abordar outros livros do mesmo autor ou indicar outros filmes do mesmo diretor/roteirista que fez a adaptação. Neste caso, sempre é importante responder como o livro pôde se tornar filme e qual é a importância da obra original. Alguns livros, por exemplo, já foram adaptados sucessivas vezes e podem ser trabalhados pela ótica da diferença de visão entre os diretores. **(6 páginas).**

Capítulo 2 – Clássico

A cada edição um clássico da literatura será abordado. A ideia é explicar, principalmente, quais são os elementos da obra escrita pelo autor que o tornam um clássico. A tendência inicial dessa editoria é abordar obras canônicas, assim como na “Matéria de Capa”. As duas editorias estarão atreladas: quando uma tratar de um livro internacional, a outra vai abordar uma obra da literatura brasileira e vice-versa. O foco da editoria não será a abordagem de escolas literárias, o que ficaria muito associado às aulas de literatura do EM, ainda que a matéria possa conter essa informação. **(6 páginas)**

Capítulo 3 – Escrita em versos

Na pesquisa *Retratos da Leitura no Brasil*, realizada pelo Instituto Pró-Livro em 2007, a poesia é apontada como uma das leituras preferidas dos jovens. “Escrita em Versos” é um dos espaços dedicados à poesia (junto com “Epígrafe”, que também pode conter extratos de poemas) na revista. A cada número, uma obra de um poeta será apresentada. **(4 páginas)**

Capítulo 4 – Tá na rede

“Tá na rede” é dedicada a assuntos referentes à literatura na Internet. Segundo a Unicef (Pesquisa Adolescentes e Jovens do Brasil), 21% dos jovens brasileiros usa a internet como seu *principal* meio de comunicação. O Dossiê Universo Jovem MTV 2008 informou que 86% dos jovens tem acesso à internet, sendo que 55% deles a utiliza fora de casa. Uma editoria que destaque a produção, hospedagem e divulgação de conteúdo na rede mundial de computadores é, portanto, essencial para conversar com esse jovem.

A forma de abordagem do tema é livre, desde que se fale de literatura acessível pela Internet. Sites que dão acesso a livros, como o Domínio Público, escritores que escrevem obras para a Internet, blogs de escritores de livros “de papel” que publicam outras histórias na internet, grupos de discussões de livros, criação de obras coletivas na Internet, músicas que viram e-books são alguns exemplos de assuntos que podem fazer parte da editoria. **(2 páginas).**

Capítulo 5 – Capa

A matéria de capa é a maior reportagem da revista. A escolha da pauta está atrelada à escolha feita para a editoria “Clássico”: se uma trata de um livro de importância nacional, a outra deve tratar uma obra internacional. A matéria de capa deve conter infográficos que elucidem um aspecto interessante do tema e trechos do livro em questão. Faz parte da missão desta editoria, sempre que possível, dedicar espaço para contar a história de vida do escritor e falar sobre o período literário em que se insere – contanto que o foco principal continue sendo a obra escolhida e evitando-se a associação com as aulas do Ensino Médio. **(8 páginas).**

Capítulo 6 – Viaje

Viajar é sair de um lugar ao outro, conhecer paisagens e pessoas. Ler também é uma forma de viajar, pois cada livro novo transporta o leitor para um lugar e uma época diferente. Através de um livro, conhecemos lugares imaginários, cidades reais, personagens históricos, pessoas incomuns, situações inteiramente novas. A editoria “Viaje” usa a literatura para transportar o leitor a um local e período definido. Através de breve reportagem, o livro e o lugar (ou lugares) escolhidos ganham destaque. **(2 páginas)**

Capítulo 7 – Lendo imagens

Não só de palavras é constituído um texto. Ele pode ser contado também por fotografias, desenhos, colagens. A editoria “Lendo Imagens” se propõe a falar sobre as histórias em quadrinhos, livros de fotografia e outras formas literárias que têm como principal personagem a imagem. **(2 páginas)**

Capítulo 8 – Perfil

Alguns personagens de obras literárias são tão conhecidos que as pessoas até se

esquecem de que eles surgiram num livro. “Quixotesco”, por exemplo, é adjetivo utilizado quando se quer dizer que uma pessoa é muito impulsiva, sonhadora, romântica e um pouco desligada da realidade, mas a história do clássico de Cervantes é menos conhecida que seu personagem Dom Quixote. “Perfil” é a editoria que fala de onde vieram estes personagens, como são suas manias e costumes, em quais livros se encontram. Em formato jornalístico de perfil, esta editoria tenta elucidar as razões pelas quais determinados personagens são tão conhecidos e fazem tanto sucesso. **(4 páginas)**.

Posfácio

Em um livro, o posfácio vem logo após o desenvolvimento das idéias do autor. É um texto explicativo ou informativo que acrescenta mais dados ao que foi exposto no corpo do texto. Na revista “Livro”, será desenvolvido preferencialmente como um infográfico e tem a missão de explicar como é possível ter acesso ou como funciona alguma coisa. Esta editoria não pretende falar de uma obra específica, mas de um fazer. **(2 páginas)**

Listas

Todos os quadros, ilustrações ou gráficos apresentados em um livro devem ser listados, com a indicação das páginas onde se encontram. Na revista, a editoria “Listas” traz duas pessoas famosas falando sobre os cinco livros que mais gostaram de ler na vida e porquê. É importante que a pessoa cite dentro desta lista leituras que marcaram sua adolescência para que o público se identifique mais com a escolha. A editoria “Listas” terá quatro páginas, duas para cada pessoa famosa. Antes de apresentar cada lista, terá um mini-perfil da pessoa falando sobre sua relação com os livros, principalmente durante sua vida escolar. **(4 páginas)**

Referências

As fontes utilizadas pelo autor, em um livro, são listadas na sessão de referências. Na editoria de mesmo nome, na “Livro” constam citações e trechos de obras que têm em comum uma mesma temática. A cada número um tema diferente será escolhido. Seu principal objetivo é que o leitor copie – ou decore – aquelas referências da revista e as leve para outros lugares. **(2 páginas)**.

Epílogo

O epílogo é o arremate de uma peça literária, é seu desfecho, seu final. Pode, ainda,

trazer fatos posteriores à ação do livro ou da peça de teatro, completando o sentido do que foi contado na história. Em “Livro”, o “Epílogo” é o arremate da revista e traz sempre uma entrevista com um escritor ou escritora que contam como a leitura e a escrita entraram em suas vidas. A idéia é que eles falem sobre o que gostam mais nessas duas atividades, como criam suas histórias, o que lêem, como começaram, o que consideram fácil ou difícil. Com intuito de aproximar os autores dos leitores, será sempre pedido que o entrevistado relembre que tipo de leitor era durante sua adolescência. **(4 páginas)**

Anexos

Em um livro, anexos são documentos complementares e/ou comprobatórios de partes do texto. Eles não são colocados no corpo do texto para não prejudicar a leitura ou o desenvolvimento da idéia. Em “Livro”, a editoria “Anexos” apresenta os resultados do concurso literário da edição anterior, explicado na editoria a seguir. Até quatro textos serão publicados a cada número. Todos serão ilustrados. Essa editoria só passa a existir a partir do segundo número da revista, publicando os resultados do primeiro concurso. **(2 páginas)**

Orelha

A última página da revista traz um desafio de redação. Será apresentada uma proposta que cite uma ou mais obras, para que os leitores escrevam e enviem seus próprios textos. Na edição seguinte, os mais interessantes serão publicados na seção “Anexos”. Será proposto um limite de até 2.500 caracteres com espaços ou uma página escrita à mão. **(1 página)**

A linguagem utilizada

Assistir a “Tudo o que é sólido pode derreter”, da TV Cultura foi definitivo para procurar um tom de texto que fosse jovem sem cair nas gírias e maneirismos regionais. O seriado pretende comunicar-se exatamente com nosso público e falar do mesmo assunto, literatura. Ele trata, a cada episódio, de uma obra importante da língua portuguesa, tendo como contexto uma turma de escola pública do primeiro ano do Ensino Médio e como protagonista uma garota apaixonada por leitura. Porém, quando é hora de explicar o livro, nem sempre o programa televisivo consegue sair do didatismo excessivo. Assistir ao seriado ao lado de jovens de 17 anos foi um laboratório vivo: em

alguns episódios, que a nosso ver conseguiram explicar sem pedantismo a obra proposta, os jovens terminaram de assistir e comentaram sobre o livro abordado. Já em outros, menos felizes na apresentação da obra, o enredo do seriado que não tinha a ver com ela foi mais comentado.

A partir da observação da linguagem do seriado, além da leitura de revistas adolescentes (*Atrevida*, *Capricho*, *Superinteressante*, *Mundo*), chegamos afinal a um modelo de redação que usa poucas gírias, se vale de boxes explicativos, permite-se o uso de exclamações, travessões, parênteses, reticências, perguntas retóricas. Optamos também por utilizar o mínimo de citações diretas possível, em nome da fluidez textual – escolha que fica mais clara nos textos redigidos por último, como a reportagem de capa e as editoriais “Tá na Rede” e “Lendo Imagens”.

Projeto Gráfico

Uma vez que a missão editorial da revista “Livro” é estimular o interesse pela literatura em estudantes do ensino médio de escolas brasileiras, o objetivo de seu projeto gráfico é facilitar essa tarefa, criando harmonia, equilíbrio e unidade na justaposição de blocos de textos, títulos, imagens, legendas e tantos outros elementos que constituem uma revista. Se essa tarefa for realizada com sucesso, o design isoladamente passará despercebido e o conteúdo será desfrutado em toda a sua potência.

Para desenvolver um projeto gráfico que alcançasse esses objetivos foi necessário fazer um levantamento sobre a constituição do universo referencial imagético do jovem, com o objetivo de identificar suas preferências, tendências e linguagem visual. Um levantamento como esse precisa levar em conta não apenas as referências advindas de publicações impressas como revistas em quadrinhos e publicações diretamente desenvolvidas para o público jovem e adolescente, mas também todas as escolhas visuais que podem ser percebidas em outros fatores que permeiam suas vidas, como as intervenções urbanas (grafites e pichações) e suas referências de moda e vestuário.

Outro quadro relevante para as primeiras formulações gráficas da revista “Livro” seria justamente o outro lado dessa moeda: o que, na opinião desses jovens, se afasta do seu universo e das suas preferências visuais? Quais são os fatores que podem configurar uma publicação como tediosa ou pouco atraente? O encontro que fizemos com os

jovens na Escola Estadual Governador Milton Campos acrescentou muito nessa etapa do projeto, trazendo opiniões e rostos reais para a pesquisa.

Uma vez que a missão editorial da revista “Livro” é estimular o interesse pela literatura em estudantes do ensino médio de escolas públicas brasileiras, o objetivo de seu projeto gráfico é facilitar essa tarefa, criando harmonia, equilíbrio e unidade na justaposição de blocos de textos, títulos, imagens, legendas e tantos outros elementos que constituem uma revista. Se essa tarefa for realizada com sucesso, o design isoladamente passará despercebido e o conteúdo será desfrutado em toda a sua potência.

Para desenvolver um projeto gráfico que alcançasse esses objetivos foi necessário fazer um levantamento sobre a constituição do universo referencial imagético do jovem, com o objetivo de identificar suas preferências, tendências e linguagem visual. Um levantamento como esse precisa levar em conta não apenas as referências advindas de publicações impressas como revistas em quadrinhos e publicações diretamente desenvolvidas para o público jovem e adolescente, mas também todas as escolhas visuais que podem ser percebidas em outros fatores que permeiam suas vidas, como as intervenções urbanas (grafites e pichações) e suas referências de moda e vestuário.

Conceito

O conceito que guia o projeto editorial e o título da revista – que surgiram na etapa inicial do processo – é sua brincadeira de “fingir ser livro sendo revista”. Uma revista que se chama “Livro”, que brinca chamando suas editorias de “Prefácio”, “Orelha” e “Agradecimentos” precisa de um projeto gráfico que também espelhe o conceito criativo central da publicação, isto é, o universo do livro e da literatura. A pergunta feita no início do processo de criação do projeto gráfico foi a seguinte: como vestir as páginas de uma revista que quer falar sobre o livro de forma a refletir, como as editorias, as nuances desse universo literário e ainda assim manter toda a fluidez e a ousadia de uma interface voltada para jovens? Esse é o desafio que tentamos suprir com o visual da *Livro* e que será descrito a seguir.

Os nomes das editorias e da própria revista como já ressaltamos relembram o conceito guia da publicação: incentivar a estima pela literatura e a relação com o livro como objeto de desejo. Da mesma forma como esse conceito se desdobra na nomeação das

editorias no projeto editorial, no projeto gráfico pretende-se também utilizar as características do livro como inspiração primordial. Isso se daria, por exemplo, na incorporação de elementos intrínsecos ao universo visual do livro à estruturação do layout da revista. Texturas de páginas amareladas, carimbos de bibliotecas, textos manuscritos (relembrando os originais das obras antes da máquina de escrever ou do computador) foram utilizados na diagramação de forma a trazer à revista essas marcas tão características do livro. É importante deixar claro, contudo, que a revista “Livro” não pretende se travestir de livro, uma vez que a escolha da mídia revista se deu justamente por ser tão atraente ao público jovem, com suas imagens, cores e possibilidades.

Um norteador decisivo da apresentação gráfica de “Livro” foi a busca pela atenção e interesse do leitor jovem. Nosso público alvo tem muitos passatempos chamativos que ocupam seu tempo livre: televisão, videogames, mp3-players, msn, orkut e muitos outros espaços na internet, que concorrem com a tinta sobre o papel nas páginas estáticas de um livro ou revista. Como não queremos desperdiçar nem um minuto dessa atenção, a “Livro” buscou utilizar-se de diversas estratégias gráficas no intuito de fazer valer cada intervalo de atenção que lhe fosse dedicado. Descreveremos aqui algumas delas.

Grid: padrão versus desconstrução

A estruturação do grid constitui uma definição decisiva no caráter da revista. No caso da “Livro”, o grid tem o desafio de ser simultaneamente sóbrio e ousado, refletindo ao mesmo tempo os blocos de texto constantes e padronizados de um livro com a diversidade e fluência do universo visual das revistas e dos jovens. A proposta do projeto gráfico foi determinar um padrão de grid que desse coesão, seqüencialidade e unidade a toda a revista, garantindo, todavia, uma certa liberdade para variações e subversões ocasionais. A opção por um padrão de grid modular permitiu maiores variações de estruturas de páginas. As margens externas ligeiramente mais largas que as internas têm o objetivo de fornecer espaço para os polegares e, portanto, maior conforto ao leitor.

A importância da concepção das páginas como duplas é também parte essencial do projeto gráfico de uma revista. Tentamos então criar duplas com uma identidade própria

em cada editoria, sem contudo perder a conexão com as outras editorias e com toda a revista. A dinâmica e o fluxo dependem da forma como os elementos foram estruturados a partir desse esqueleto que é o grid.

Logomarca

De acordo com Sammye Johnson e Patricia Prijatel (1999) no seu livro *The Magazine from cover to cover*, o design da logo de uma revista é crítico porque a logomarca é a palavra mais importante da capa, que é a página mais importante de toda a publicação. “A fonte utilizada para a logo ajuda a determinar o tom e o estilo de toda a revista; o design precisa combinar visualmente com o que a palavra do título tem a dizer. Além disso, também permite o reconhecimento instantâneo da revista.”

A fonte da logo de “Livro”, *Helvetica Neue*, é um redesenho da famosa *Helvetica*, feito em 1983 por D. Stempel. Dentro da família *Helvetica Neue* escolhemos a “bold extended” para trazer para a “Livro” o peso e a seriedade de toda uma história de tipografia e editoração desde Gutenberg até os dias de hoje, sem deixar de lado as curvas modernas da escola suíça que ainda são capazes de falar sobre juventude e ousadia.

Em estudos anteriores, feitos ao longo deste projeto, um ícone de um livro foi utilizado como elemento gráfico da logomarca. A sugestão de páginas que se desdobram da letra “o”, contudo, surgiu como uma referência mais sutil e completa ao dispositivo “livro”, remetendo também a outros significados, como ao conceito de “obra aberta” de Umberto Eco, que reivindica a multiplicidade de interpretações de um texto e o poder do leitor de apropriação e resignificação de uma obra.

Os caracteres em caixa-baixa procuram remeter a um senso de simpatia e informalidade, como que seduzindo o leitor a uma visita sem compromisso, a uma brincadeira que pode se tornar, posteriormente, um relacionamento mais sério com a revista e com a leitura.

O *slogan* “Vamos ler mais” acompanha a logomarca sintetizando a missão editorial da revista, criando um comprometimento entre redatores e leitores.

Tipografia

Embora, em seus primeiros esboços, a “Livro” tenha sido toda composta com uma fonte sem serifa (levando em conta a opção de revistas mais direcionadas ao público jovem como a *MTV* ou a *Ragga* por tipografia sem serifa), percebemos que uma revista que fala sobre livros e leitura ganharia muito se fosse composta também por uma família serifada, uma vez que elas dinamizam leituras mais longas e remetem mais à história dos livros e da tipografia, que é tão importante no conceito da revista quanto a questão da juventude.

A *FrutigerNext* é uma versão revisada lançada em 2001 da fonte *Frutiger*, desenhada em 1975 pelo tipógrafo Adrian Frutiger. Embora tenha sido desenhada para sinalizar o aeroporto Paris-Roissy, logo começou a ser utilizada como fonte de texto por possuir uma geometria arejada, leve e equilibrada.

A *Méridien* (1954) e a *Apollo* (1962) são fontes serifadas desenhadas também por Frutiger, que funcionam bem como companheiras para a irmã sem serifa. De acordo com Bringham, a *Apollo* não tem a mesma agudeza da *Méridien*, mas seu olho menor, suas serifas mais pontiagudas e sua modulação reduzida fazem com que ela funcione melhor que a *Méridien* em tamanho de texto, o que determinou que a escolhêssemos para acompanhar a *FrutigerNext* na composição de “Livro”.

Para garantir coesão ao projeto, restringimos toda a tipografia padrão da revista a essas duas famílias, *FrutigerNext* e *Apollo*, aproveitando com liberdade todos os seus pesos e variações para criar contraste e hierarquia nas páginas. As únicas violações a essa regra se fazem na tipografia da logomarca e nos títulos de algumas matérias que se propõe a compor as páginas, funcionando como ilustrações tipográficas.

Formato, papel e acabamento

O formato de “Livro” é 20x27,5cm fechada, se assemelhando muito aos formatos das publicações que foram analisadas. Essa escolha se deu primeiramente por ser esse um padrão confortável para manuseio e amplamente aceito no meio gráfico, uma vez que é conveniente para o bom aproveitamento dos formatos industriais de papel. Além disso, observamos no encontro com os jovens que o acesso às revistas nem sempre é fácil devido aos preços de exemplares e assinaturas. Gostaríamos, portanto, de proporcionar a esses jovens o acesso a uma publicação semelhante ao “dispositivo revista” com o

qual estão acostumados e o qual apreciam. Decidimos, portanto, não alterar o formato, já que ele influencia essa identificação. O miolo da revista vai ser composto em papel couchê de 110g e o acabamento vai ser feito com grampos. Para a capa vai ser utilizado o papel *Duodesign* de 250g e laminação fosca.

Diagramação e ilustração da primeira edição de Livro

Recursos de destaque

De acordo com Bringhurst, a tipografia sempre deveria prestar os seguintes serviços ao leitor: “convidá-lo à leitura; revelar o teor e o significado do texto; tornar clara a estrutura e a ordem do texto; conectar o texto a outros elementos existentes; induzir a um estado de repouso energético, que é a condição ideal da leitura.”. A escolha de famílias tipográficas consistentes foi o primeiro passo nessa direção. O próximo passo foi determinar uma hierarquia dos elementos tipográficos existentes como títulos de editorias, subtítulos, títulos de matérias, intertítulos, legendas, “olhos”, números de páginas. O destaque desses elementos na página também funciona como isca para captar a atenção de “passantes” e seduzi-los para um comprometimento com a leitura. Johnson e Prijatel ressaltam esse recurso ao descreverem estratégias desses elementos que chamam de “readout materials”:

Boas ilustrações não são suficientes para transformar navegadores em leitores. As audiências das revistas hoje são bombardeadas com imagens e sons; intervalos curtos de atenção precisam ser levados em conta no design de uma página. Porque os leitores não permanecerão em um artigo de uma revista que consistir apenas em letras de corpo 9. O uso de barras laterais para sustentarem o conteúdo principal é uma forma de lidar com a hiperatividade do leitor.

Sinalizar e direcionar o leitor também é uma função dos destaques, facilitando o engajamento na leitura e criando opções de percursos na revista. O leitor jovem se sente familiarizado com a linguagem hipertextual, de *links* que se desdobram, de conexões entre textos, palavras e idéias. Explorar esse universo nas páginas de uma revista pode ser uma estratégia eficiente, como ressalta Lupton:

A internet está forçando autores, editores e designers a trabalharem inventivamente com novas modalidades de “microconteúdo” (títulos de página, palavras-chave, alt tags

[códigos que identificam arquivos de imagem] que permitem a busca, a indexação, a marcação (...). (LUPTON, 2006, p.69.)

Bringhurst também faz uma comparação semelhante:

Ler, assim como andar, envolve navegação, e o bloco quadrado de texto no bloco quadrado de papel não oferece muitos marcos ou pistas. Para dar um senso de direção ao leitor e alguma vida e majestade à página, é preciso quebrar essa mesmice inexorável e procurar um outro tipo de equilíbrio.(BRINGHURST, 2005, p. 149.)

Na edição piloto da revista, nas editorias de maior fôlego como “Na telona”, “Clássico”, “Escrita em Versos”, “Capa”, “Perfil” e “Epílogo”, fizemos a opção de não utilizar muitos elementos de destaque que dividissem o layout demasiadamente, como destaques com fios ou boxes coloridos. A proposta foi a de manter uma lembrança da estrutura do livro comum, porém utilizando cores de fundo, imagens e destaques tipográficos (alterações no tamanho das fontes, negritos, cor). Nas editorias menores, porém, não economizamos em elementos de destaque. As editorias “Listas”, “Viaje” e “Epígrafe” são alguns exemplos disso.

Imagens

A predominância de ilustrações em detrimento de fotografias é uma característica forte do projeto gráfico da “Livro”. O conteúdo editorial da revista, desde sua concepção, se identifica muito mais com o universo imaginativo da ilustração e da tipografia do que com a força documental e realística de uma imagem fotográfica. A fotografia contribui em algumas editorias na composição da revista, mas principalmente em imagens mais artísticas e livres, sem necessariamente se engajar rigidamente aos conteúdos.

Na edição piloto de “Livro”, a fotografia traz um elemento significativo do universo visual do jovem: o grafite. As cores fortes e a característica ousada e impactante dessa forma de arte que figura nas paredes da cidade vestiram as “guardas” da revista e ajudaram a compor a editoria “Referências”.

Um diferencial de “Livro” para outras revistas sobre literatura é que preferimos não tornar um padrão fixo a inclusão de fotografias dos autores das obras citadas. Nossa opção foi a de enfatizar com as ilustrações e textos os universos criados pelos escritores

em suas obras. Uma exceção deverá ocorrer de forma mais constante na editoria “Epílogo”, por ela ser uma entrevista. Ainda assim, na primeira edição, a fotografia do escritor Marçal Aquino foi sobreposta com uma ilustração que traz trechos de sua obra mais conhecida direcionada ao público infanto-juvenil, *A turma da Rua Quinze*.

Cor

Não foi definida uma paleta de cor fixa para a revista. Contudo, durante a produção do primeiro número, optamos por fugir de tons pastéis e tons de cinza e determinamos que deveriam predominar as cores fortes, marcantes. Na edição piloto de “Livro” as cores com menor luminosidade estão muito presentes – é o caso das editorias “Perfil”, “Posfácio”, “Viaje”, “Listas”, “Epílogo”, “Orelha” – com exceções que ajudam no equilíbrio harmônico da revista – “Escrita em Versos”, “Clássico”.

Capa

A proposta do projeto gráfico é de que a capa de “Livro” seja majoritariamente composta por ilustrações relativas à matéria de capa. Além disso, pretendemos que juntamente com a logomarca, a capa da revista seja capaz de transmitir o tom diferenciado do conteúdo de “Livro” em relação as revistas existentes direcionadas a esse público.

Na edição piloto, a composição da capa seguiu uma proposta mais limpa e sóbria, levando em conta a força das imagens fotográficas que acompanham a primeira e última páginas da revista. A logomarca teve ênfase especial, por ser sua primeira aparição, seu lançamento. Foi produzida especificamente para a capa uma ilustração que é composta por tipografia – um elemento básico e simbólico na literatura.

Mascote

Durante o processo de tempestade de idéias do projeto gráfico surgiu um personagem que se tornou uma espécie de mascote da revista. Inspirado em algumas observações dos participantes no grupo focal, nosso personagem é um jovem com penteado punk e tênis *allstar* que é viciado em leitura. Nossa proposta é que ele marque presença nas próximas edições de “Livro”, sempre em situações inusitadas de leitura. Na edição piloto ele aparece na página de “Dedicatória” e “Agradecimentos” e na página final, “Orelha”.