



Mensurações Econômicas e Sociais para o Jornalismo *Online*¹

Pedro Henrique Vieira DELLAGNELO²
Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC

RESUMO:

O artigo combina bibliografia do campo da administração e do jornalismo para analisar a forma com que se pode mensurar a atuação e o retorno fornecido pelas iniciativas jornalísticas na internet, no aspecto econômico e social. Com isso, visa fornecer algumas bases para a análise da estratégia de captação de recursos e de sua aplicação na produção jornalística, sem esquecer do papel fundamental que a prática tem para a sua comunidade.

PALAVRAS-CHAVE: jornalismo; internet; administração de mídia; ROI; SROI .

O senso comum pode nos encaminhar a uma conclusão de que o setor privado seria composto somente pela busca somente do lucro irrestrito. As empresas realizam trocas financeiras com seus acionistas, através da distribuição de dividendos, enquanto cobram pelos pacotes de valor que entregam aos clientes (HUDSON, 1999).

No entanto, o fator lucro não é a única preocupação dessas organizações. Existem também questões paralelas que são igualmente importantes e influentes nas decisões de gestores de grandes ou pequenas empresas. O momento da ocorrência dos retornos, é um desses fatores, já que acionistas podem preferir garantir um retorno menor à curto prazo que um maior mas no futuro.

Outra questão é relacionada aos fluxos de caixa, já que um lucro imediato poder ser obtido de maneira a comprometer as entradas no longo prazo. Por exemplo, uma empresa pode vender mais artigos no curto prazo baixando o preço e reduzindo a qualidade, mas compromete assim sua posição futura no mercado. Também nesse caso, existe a relação entre as taxas de rentabilidade e custo de capital, a ser explorada mais a frente no capítulo. Ao final de um ano, ainda, não é certo que um aumento nos lucros da empresa será repassado aos acionistas. O conselho da empresa pode decidir reter esses excedentes como uma forma de re-investimento, semelhante ao que acontece nas organizações sem fins lucrativos (OSFL) (BRAGA, 1989).

¹ Trabalho apresentado na Divisão Temática 8 – Estudos Interdisciplinares da Comunicação, da Intercom Júnior – Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

² Graduado do Curso de Jornalismo da Universidade Federal de Santa Catarina, email: pedrodella@gmail.com



Por último, existe a atenção constante ao risco envolvido na operação das empresas. Os investidores exigem que, quanto mais incerteza existir em um negócio, maior seja o retorno sobre o capital aplicado. Assim, o lucro pode ser apenas um referencial relativo entre outras preocupações dos gestores. Ultimamente, o objetivo de uma empresa do setor privado é a maximização da riqueza do acionista, ou de forma mais ampla, dos *stakeholders*. Isso pode significar, de forma independente ou integrada, o pagamento de dividendos, o aumento de valor da empresa, ou ainda uma atuação sem conseqüências negativas para a comunidade onde a organização está inserida (GITMAN, 2010).

Uma das principais áreas analisadas pelas empresas na sua operação é a relação entre investimento, risco e retorno. Assaf Neto e Silva (2002) afirmam, inclusive, que “como regra geral, as decisões financeiras, incluindo aqui aquelas de capital de giro, são baseadas na comparação entre risco e retorno”. Essa ponderação dá, de certa forma, a origem, e a necessidade, de um setor financeiro que esteja integrado ao processo produtivo das empresas. A fim de avaliar o quanto maximiza-se o valor ao acionista a cada operação realizada.

Essa função financeira tem dois objetivos principais: obter recursos nas condições mais favoráveis possíveis e alocar eficientemente esse capital nas empresas. Quanto à captação, os recursos podem ser classificados em diferentes tipos: internos ou externos, onerosos ou não, etc.; onde cada um tem seu próprio método para o calcular o custo. É importante observar que mesmo os lucros retidos têm custo para a empresa, uma vez que podem frustrar as expectativas dos acionistas.

A segunda tarefa é a que nos interessa neste estudo, que diz respeito à constante busca pela otimização no uso dos capitais, para que se alcance a rentabilidade desejada pela empresa. Esse enfoque pode originar conflitos com os outros setores de uma organização, onde o excesso de recursos, claramente, é benéfico. No caso de uma indústria, por exemplo, o excesso de estoque de produtos acabados é ótimo para a equipe de vendas, que pode atender o cliente rapidamente. Mas, do ponto de vista financeiro, representa dinheiro parado que poderia, e deveria, estar sendo aplicado na própria cadeia produtiva ou em outros projetos (BRAGA, 1989).

Esse conflito é especialmente verdadeiro em organizações jornalísticas, onde frequentemente existe uma cisão entre os produtores de conteúdo e os gestores. Para os repórteres o excesso de verba seria ideal e, na sua visão possibilitaria uma cobertura



melhor. Para o gestor, deve existir um comprometimento dessa cobertura em virtude de um racionamento de recursos que possibilite uma estrutura ótima de investimentos dentro da empresa.

Quinn (2004) ressalta essa dicotomia ao observar o processo de convergência em empresas de mídia e perceber que gestores e jornalistas têm expectativa diferentes quanto aos resultados da mudança. A administração a considera uma oportunidade de redução de custos – um só jornalista, com salário igual ou pouco maior, faz tudo - e marketing de uma plataforma para a outra (*cross-platform*). A redação espera que as novas possibilidades de uso do multimídia contribuam para reportagens que explorem todos os recursos e especialidades de cada plataforma. Ainda segundo o autor, a resolução desse impasse terá implicações profundas no jornalismo do futuro.

Não se trata, porém, de uma perseguição cega do lucro, que imponha condições irrestritas aos processos produtivos. A análise do administrador financeiro deve ser mais ampla, no sentido de compreender as atividades dos outros setores e colaborar para que esses maximizem o valor da empresa e o valor ao acionista (BRAGA, 1989).

Como vimos, Braga (1989) afirma que o lucro, isoladamente, pode até ser comparado aos lucros dos períodos anteriores ou até de outras empresas, mas essa medição tem pouco valor, já que não significa necessariamente que a empresa esteja crescendo ou melhorando. Para uma avaliação mais clara do desempenho de uma organização é preciso comparar o resultado final com o investimento necessário para obtê-lo. O autor conceitua a rentabilidade “como o grau de êxito econômico obtido por uma empresa em relação ao capital nela investido”.

É importante que se conheça a taxa de rentabilidade para que se possa confrontá-la com o custo do capital investido no negócio. No caso dela ser menor que o custo dos recursos retidos ou tomados de terceiros, a empresa pode até lucrar, mas estará destruindo, lenta ou rapidamente, seu valor econômico. As taxas de rentabilidade podem observar diferentes proporções, como: o retorno sobre capital próprio, o retorno sobre ativos totais, o retorno sobre ativos operacionais, etc.; cada um com sua finalidade específica.

Desses, o mais utilizado pelos gestores é o retorno sobre o investimento (ROI). A sua definição conceitual é o retorno gerado comparado aos recursos aplicados. Na fórmula matemática: a diferença entre os retornos e os custos, dividido pelos custos. A maneira



com que essa equação se aplica nas finanças de uma empresa é variável. Para efeito deste trabalho, seguiremos Gitman (2010) que a define como os lucros disponíveis aos acionistas dividido pelo ativo total.

Olsen e Lingane (2003) consideram a medição de ROI como uma importante medida relativa do sucesso de uma empresa em sua indústria. Fora de contexto, o valor do ROI não tem significado. Primeiro porque, sem valores absolutos, um ROI de 30%, por exemplo, não significa nada. Pode representar 30 centavos ou 30 milhões, dependendo do investimento inicial. Depois, está relacionado com o desempenho dos competidores, ou seja, um ROI de 30% em um mercado onde todos os concorrentes tem seus ROIs acima de 40% é considerado um indicador negativo, enquanto em outros ambientes poderia ser positivo.

Para as autoras, a outra importância do ROI é seu valor como métrica significativa. Entre tantas outras medições, os acionistas valorizam o retorno sobre o investimento como um forte indicativo referente à saúde e o futuro da empresa em questão. Para maximizar o valor da organização perante os acionistas, os gestores se dedicam principalmente a maximizar o ROI, em detrimento talvez de outros fatores. Situação que acaba gerando um ciclo - virtuoso ou vicioso - entre esforços da gerência e vontade dos acionistas. Ou seja, muito do valor do ROI vêm de sua padronização como comparativo entre empresas e de seu valor social de indicador sólido e respeitável.

A questão passa ser, como avaliar o retorno sobre o investimento especificamente no jornalismo on-line. Se, de maneira generalista, temos o resultado sobre o custo, podemos assumir certas relações. O resultado, em uma empresa de mídia, pode ser o conteúdo gerado, seja ele em texto, foto ou vídeo. Investimentos em infra-estrutura e, no caso da internet, *design* de páginas web podem ser vistos como custos fixos, ou despesas não operacionais que não variam conforme a quantidade de conteúdo produzido. Os gestores começaram a se questionar, então, quanto à aplicabilidade dos modelos tradicionais no novo ambiente da internet.

De fato, os autores afirmam que esse impasse levou ao uso de uma abordagem diferenciada para ponderar as incertezas relativas às empresas na internet. Uma alternativa seria um modelo adaptado do *Fluxo de Caixa Descontado* (DCF, na sigla em inglês) que levaria em conta, também, a receita por usuário, o número total de clientes, a margem de contribuição de cada um (quanto cada rende à empresa, descontados os



custos), o custo médio de aquisição de um novo usuário e o giro de clientela (quantos deixam de ser clientes a cada período de tempo. Dessa maneira é possível aproximar-se de “avaliações ponderadas para empresas que não o são” (COPELAND, KOLLER e MURRIN, 2000).

Desses fatores, podemos nos concentrar em dois indicadores fundamentais para a operação de jornais on-line: o custo de aquisição do cliente e a margem de contribuição de cada um. Essa relação é um tópico tradicional nas escolas de negócio norte-americanas que, até recentemente, a viam como o objetivo principal das organizações. Se o custo de captar um cliente é menor que a contribuição que ele traz à operação da empresa, gera-se um ciclo de lucro crescente ideal.

A avaliação de retorno do investimento tem sentido, então, para avaliar o quão bem sucedida é essa captação de novos clientes, no sentido de responder qual a rentabilidade da minha busca por audiência. Se pudermos estabelecer um custo médio para a produção de conteúdo, o que por si só já é uma grande tarefa, poderemos também avaliar quais conteúdos atraem mais leitores e, conseqüentemente, se os recursos estão sendo bem investidos.

Miller (2008) propõe que este exame seja feito através da observação e análise das métricas dos sites na internet (*web analytics*). Ao definir parâmetros para alguns indicadores, seja relativo a metas ou à concorrência, é possível definir se aquele conteúdo está produzindo um retorno aceitável, ou não.

Nos veículos físicos tradicionais, existem complicações para medir objetivamente a reação dos consumidores ao produto. Analogamente ao princípio de incerteza física de Heisenberg³, a pesquisa de mercado não passa despercebida pelo consumidor. Certas normas de convivência social podem determinar respostas mais éticas que as reais. Ou, mesmo em formulários anônimos, por exemplo, um indivíduo pode assinalar falsamente que é um leitor assíduo do caderno de alta-cultura, de forma a massagear seu ego.

Na internet há múltiplas possibilidades de observação não percebida. Mesmo que não se identifique o usuário, é possível saber por onde um cliente passou, por quanto tempo esteve lá, onde clicou e a qual foi seu caminho através do portal (MILLER, 2008).

³ O físico alemão Werner Heisenberg (1901-1976) determinou e demonstrou matematicamente que, em nível quântico, o próprio uso de um instrumento de medição altera a posição do elemento estudado.



Se determinarmos parâmetros como tempo médio de leitura do conteúdo (por exemplo, mil caracteres por minuto), do custo médio por do conteúdo (alguns centavos por mil caracteres), e da receita publicitária média por página (também poucos centavos por visualização), podemos construir análises valiosas com base nas métricas do portal.

Para um site que dependa da cobrança de assinaturas, pode-se saber, a partir do tempo de permanência, se as matérias estão estimulando a leitura, e portanto minimamente interessando aos usuários. No caso dos sustentados por publicidade, e que necessitam de muitas visualizações de página para atingir uma receita considerável a cada usuário, pode-se identificar qual tipo de conteúdo estimula a leitura de outros. Também é possível estruturar a paginação de modo a determinar um caminho por várias páginas até que o leitor consuma a informação. Nesse caso, é preciso pensar, por outro lado, na rejeição do usuário ao excesso de propaganda em relação ao conteúdo (JAIN et al., 2010; KIND, NILSSEN e SORGARD, 2009).

Para Miller (2008) ainda faltam ligações concretas entre ROI e *web analytics*, mas é importante que as empresas invistam não só em produção de conteúdo, como também em contratação e treinamento de profissionais aptos a analisar a efetividade do que é produzido. É preciso ver a melhoria das métricas não como um objetivo, mas sim um processo contínuo.

A avaliação das métricas do próprio portal não pode, no entanto, considerar a empresa como um ente solitário em seu mercado. Como visto em Lemos (2006) e Belochio (2009), o jornalismo, como outros, é um campo onde se configuram relações de poder e influência entre os diversos agentes ali inseridos. Assim, muito dos fatores cruciais para a decisão de captação ou alocação de recursos são determinados, em grande parte, pelo ambiente em que o veículo atua.

Kind, Nilssen e Sorgard (2009) afirmam, através de uma análise teórica e estatística, que a maneira com que as organizações de mídia estruturam seus modelos de negócios se deve muito às influências que a competição exerce. Ao observar o mercado de TVs por assinatura e os serviços para assinantes na internet, os autores notaram um comportamento oposto. Enquanto os canais de televisão conseguiam cobrar cada vez mais de seus clientes, na internet os veículos eram forçados a desistir dos modelos pagos para confiar sua receita na publicidade.



Os autores argumentam que essa grande diferença entre mercados similares é causada pela característica ambígua da concorrência. Por um lado, se a entendermos como um maior número de competidores, as receitas vindas dos usuários são mais relevantes, já que a capacidade total de recursos dos anunciantes se dilui entre os diversos veículos e migra facilmente ao que oferecer a melhor relação custo/retorno, ou rentabilidade. Se a pensarmos, por outro lado, como uma menor diferenciação entre os concorrentes e, portanto, uma maior substituição entre os meios, a publicidade passa a ser mais relevante pois o usuário é quem migra facilmente ao produto que tiver o menor custo.

A competição nas duas pontas do mercado (anunciantes e público) é, então, qualitativamente diferente. No caso da propaganda, os preços são estrategicamente substitutos: a diminuição por parte de uma empresa leva a um aumento pelas outras. Isso porque, partindo do pressuposto de que o usuário não gosta de publicidade, o canal com menos conteúdo tende a perder clientes e, em consequência, ser menos atrativo para os anunciantes. Já para o público, os preços são estrategicamente complementares: a redução de um leva à diminuição dos outros. Os autores reforçam que a competição entre complementares estratégicos (ou uma guerra de preços) é geralmente mais agressiva que em substitutos. Assim, a tendência é que as empresas de mídia prefiram buscar suas receitas dos anunciantes.

Porém, como visto, a definição de um rumo depende das condições ambientais de mercado. Em um contexto com muitos veículos, mas diferenciados, a receita pode vir diretamente dos usuários. Mas, se não houver diferenciação, há uma tendência à consolidação do mercado em poucos grandes veículos e dependência dos anunciantes. É o caso, por exemplo, dos jornais impressos, que por não serem passíveis de grande segmentação acabaram se reunindo sob um certo oligopólio.

Na internet, temos casos distintos de captação de recursos. Podemos citar como exemplo o *CNN Pipeline*⁴, serviço de vídeo oferecido no portal on-line da empresa e que retransmitia as principais notícias do dia. Lançado em 2005 sob um programa de assinatura, um ano e meio depois foi liberado gratuitamente aos usuários para basear-se em propaganda. Em outro caso, temos o canal de televisão norueguês *TV2* que alcançou grande sucesso com um serviço on-line muito similar, o *Sumo*⁵. O diferencial é que o

⁴ edition.cnn.com/pipeline

⁵ webtv.tv2.no/webtv

veículo nórdico oferece, via internet, as partidas do campeonato nacional de futebol, do qual detêm exclusividade de transmissão.

Entre os dois casos, podemos considerar que a *CNN* tem certo poder de diferenciação, por conta da reputação de sua marca, mas o usuário, ao se deparar com uma barreira de pagamento, pode migrar facilmente para outro veículo. Como vimos, o custo cognitivo de encontrar substitutos para o *hard news* na internet é baixo e torna a fidelidade a uma marca quase irrelevante.

Já a *TV2* se diferencia de maneira mais forte de seus concorrentes, ao oferecer um produto que não pode ser encontrado em outras fontes. Alguns internautas podem argumentar que as transmissões das partidas também estariam disponíveis em páginas ilegais de compartilhamento, porém o esforço de buscá-las é consideravelmente maior.

É importante, portanto, que além do foco no desenvolvimento de seus produtos, as empresas analisem o ambiente em que estão inseridas e as perspectivas ao menos no futuro próximo. Caso contrário, recursos podem ser desperdiçados no lançamento de serviços sem chances de sucesso, como no caso da *CNN* (KIND, NILSSEN e SORGARD, 2009). Esse aspecto ressalta a necessidade das organizações de mídia possuírem um eficiente planejamento financeiro, em seus dois principais aspectos: captação de recursos (vindos de anunciantes ou do público) e alocação (nos tipos de conteúdo que maximizam o valor para a fonte de recursos).

Podemos, dessa maneira, desenhar uma tabela que permita a análise básica das perspectivas de mercado dependendo das configurações do ambiente de operação:

Número total de veículos	Alto	Q1 Receita dos usuários	Q3 Dificuldades financeiras
	Baixo	Q2 Receita mista	Q4 Receita dos anunciantes
		Baixa	Alta
		Substituição entre veículos	

Figura 1: Perspectivas de captação de recursos



O mercado on-line pode ser inserido, em grande parte no quadrante 3, onde a alta concorrência e a baixa diferenciação causam uma disputa de preços por anunciantes e usuários simultaneamente. Por isso, diz-se que o comércio de informação na internet é uma indústria fragmentada (PORTER, 1980). Daí, também, a relevância de se estudar as possibilidades e dificuldades enfrentadas pelos veículos no internet, independente de suas condições no impresso.

Se a receita é incerta, as empresas não podem ter folga financeira em suas operações (BRAGA, 1989). Nesse sentido, torna-se ainda mais importante entender de que maneira os conteúdos produzidos contribuem para adicionar valor ao cliente, ponderando sua rentabilidade (resultado/custos).

Antes de analisar o ROI, segundo Miller (2008), é preciso pensar em que tipo de conteúdo se está publicando e qual o propósito dele. O autor identifica quatro classificações principais: varejo, *B2B* (comércio entre empresas), serviço ao consumidor e publicações.

No varejo e no *B2B*, o principal objetivo é gerar consultas ao produto e vendas. No serviço ao consumidor, é oferecer ajuda suficiente para que outras formas mais caras de serviço não tenham que ser utilizadas, como o atendimento por telefone ou a visita de um representante.

Já em sites orientados para publicação de conteúdo, o foco aqui, a finalidade é gerar valor suficiente para o usuário ou para o anunciante. Assim, os parâmetros de observação devem estar orientados para os diversos propósitos da postagem desse conteúdo na rede (MILLER, 2008). Mesmo dentro dessa divisão, as publicações jornalísticas diferem uma das outras, por, como vimos também, seu gênero, tema ou grau de segmentação.

Retomando o conceito de Porter (1980), o mercado do jornalismo on-line pode ser considerado fragmentado por diversos motivos. Entre os citados pelo autor, podemos considerar aplicáveis:

Baixas barreiras de entrada: novas empresas podem penetrar no mercado sem grandes dificuldades financeiras ou regulatórias.

Ausência de economias de escala: grandes empresas não levam vantagem ao produzir conteúdo informativo pois o custo de produção por unidade de notícias (poderíamos usar uma medida por caracteres) não tem grandes variações ao ser produzido em grande



quantidade. *Deseconomias de escala em certos aspectos*: a estrutura massiva de grandes organizações impede a cobertura adequada dos nichos de mercado.

Imagem ou contato local: o conteúdo jornalístico não pode ser criado exclusivamente à distância. Uma “fábrica” de notícias em uma grande cidade não consegue atrair leitores e conteúdo de pequenas localidades, sem que se construa uma imagem local. *Produção de conteúdo criativo*: a criatividade normalmente é sufocada em grandes estruturas burocráticas, o que impede a economia de escala em processos com grande envolvimento pessoal.

Necessidades de mercado diversas: talvez o principal fator, o gosto dos usuário é também fragmentado. Os consumidores não estão dispostos a pagar por produtos padronizados, mesmo que isso represente para eles um custo maior. *Novidade*: algumas indústrias são fragmentadas simplesmente por serem novas e, portanto, não ter decorrido tempo suficiente para que se consolidem.

É importante notar que Porter (1980) não previa a aplicação dessas diretrizes no mercado da internet, até então inexistente e imprevisível. Suas colocações, porém, são bastante aplicáveis e esclarecedoras sobre a natureza das relações nos novos territórios comerciais.

No entanto não poderíamos analisar a atuação e desempenho desses meios e do jornalismo on-line em geral, puramente de um ponto de vista corporativo. Muitos dos benefícios gerados pela atividade fiscalizadora e reveladora dos jornalistas não pode ser facilmente quantificada e está, talvez, para além de uma lógica comercial de troca.

A indústria informativa não está sozinha nessa condição. Fontes (2001) afirma que diversos produtos comerciais, produzidos pelo setor privado, trazem benefícios diretos à sociedade. “Nesse caso, o produto comercial torna-se uma tecnologia social fundamental para facilitar a adoção de novas práticas sociais”, completa.

A atuação das empresas nesse “mercado social” é crescente e, segundo o autor, deve romper com os paradigmas relacionados ao assistencialismo e ao liberalismo comercial. Na visão clássica, primeiro exploram-se as liberdades do mercado, depois compensam-se alguns dos danos causados. No novo cenário, existe uma interface ativa entre o desenvolvimento econômico e do bem-estar social.

Para as organizações, interessa tanto operar as tecnologias sociais, e colher seus retornos, quanto controlar fatores ambientais que as afetam. O abuso de álcool e drogas



entre os empregados, por exemplo, é um problema social, mas do qual a solução interessa à empresa.

Dessa maneira - se a interação entre os três setores produtivos da sociedade puder ser definida em um diagrama de Venn⁶ – a área comum entre o setor privado e o terceiro setor cresce a medida em que empresas assumem seu papel social e partes do mercado passam a ser operadas pelas OSFL, criando assim uma área de organizações *com fins de lucro social*. Em relação ao jornalismo, isso significa que - com o desaparecimento das folgas financeiras que permitiam aos jornais dar lucro e fazer o bem ao mesmo tempo (*do well and do good*) – os produtos irão para onde encontrarem um suporte financeiro mínimo, seja no segundo ou no terceiro setor, ou até mesmo no setor público (HAMILTON, 2009).

Retomando os conceitos do início do capítulo, quando não há folga nos recursos, é preciso que a administração financeira seja eficiente em alocar os capitais de maneira a otimizar o resultado obtido (BRAGA, 1989). Araújo et al. (2008) defendem, inclusive, uma gestão lucrativa nas OSFL: “O objetivo maior destas organizações deve ser maximizar os benefícios gerados com cada real arrecadado. Logo, o lucro indica o uso eficiente dos recursos, ou seja, indica que foi possível repor os gastos e ainda existem recursos para re-investimento”.

Para aplicações mercadológicas, existem fórmulas pré-definidas para esse cálculo de ROI. Quando tratamos de medir o resultado social, no entanto, não existe consenso quanto aos métodos. Olsen e Lingane (2003) afirmam que somente se os efeitos externos (positivos ou negativos) das ações da organização forem quantificados, essas podem buscar maneiras de otimizar seu impacto social e resultados financeiros. A busca por esses métodos tem dificuldades, porém, principalmente nesses campos quantitativos.

Primeiramente porque é difícil definir com precisão a amplitude dos benefícios gerados no mercado social. Uma OSFL pode afirmar por exemplo, que através da publicação de uma matéria, um leitor se informou sobre o mercado de trabalho e com isso conseguiu um emprego, reformou a casa e colocou seus filhos na escola. Assim, o valor social gerado por aquele conteúdo seria a soma do valor de mercado de todas essas ações. Por outro lado, se formos pragmáticos demais, chegaríamos a conclusão de

⁶ Os diagramas de Venn, concebidos por John Venn em 1880, utilizam representações gráficas para demonstrar a intersecção ou união de conjuntos. São bastante utilizados na matemática.



que uma organização preocupada em informar, pode não trazer nenhum resultado monetário concreto.

Depois, mesmo que se estabeleça um critério de contabilidade razoável, traduzir monetariamente os impactos na sociedade é uma tarefa complicada. Mesmo no setor privado, como já foi abordado aqui, os métodos para precificar bens são complicados. Existe, porém, uma alternativa simplória de que o valor é o ponto comum pelo qual o vendedor aceita se desfazer desse bem e o comprador aceita pagar. No caso das OSFL nem essa medição é possível, pois muitos serviços e produtos são repassados de maneira gratuita aos beneficiados.

As dificuldades de medição levaram à ausência de padrões para estimar o impacto social das organizações. O que faz com que muitas das estimativas não sejam comparáveis ou confiáveis (OLSEN e LINGANE, 2003). Em sua trabalho analisando as diferenças de indicadores entre OSFL e empresas privadas, Cunha (2008) descreve alguns métodos possíveis para essa estimativa. Alguns autores defendem que a análise deva ser puramente econômica, outros argumentam por uma visão mais completa e textual, que julgue o mérito, o valor e a validade das ações desenvolvidas pelas organizações. Entre os métodos matemáticos, dois tem destaque. Um é o *Multidimensional Integrated Model of Non Profit Organizational Effectiveness* (MINMOE), que aborda a eficácia em dois níveis distintos, o gerencial e o do programa (produtos e projetos desenvolvidos).

O outro, mais popular, é o do SROI. A sigla significa *Social Return On Investment*, e nada mais é que uma adaptação do modelo de ROI para calcular o valor econômico gerado à sociedade pela OSFL. O método tem duas macro etapas distintas, primeiro é preciso atribuir um valor monetário às ações da empresa. Esse valor pode ser, mas não somente, a redução de custos para o governo ou o aumento de receita para o Estado. O segundo passo é utilizar esses números para calcular os valores: econômico, social e da entidade. Não é o objetivo deste trabalho discorrer sobre as fórmulas para o cálculo de cada um, mas podemos observar, na tabela, o que eles representam:

Valor Econômico	Valor Social	Valor da entidade
<i>Valor de mercado do negócio</i>	<i>Valor gerado pela Causa Social</i>	<i>Valor para a Sociedade</i>
Valor gerado pelos fluxos de caixa históricos da empresa. Calculado da mesma maneira que de uma empresa com fins de lucro privado.	Valor econômico gerado pela OSFL à sociedade. Representa o valor presente dos fluxos que serão gerados pela atividade social (economia de gastos do governo, por exemplo)	Valor final que a organização têm para a sociedade. É calculado pela soma do Valor Econômico e Valor Social e subtração das dívidas de longo prazo

Figura 2: Valores no SROI. Fonte: Araújo et. al (2008)

Como no caso do ROI, a medição do retorno social de investimento não tem valor isoladamente. É preciso que ela seja padronizada ao ponto de representar um indicador relevante no mercado social. Um dos obstáculos a essa condição é o fato de que muito do processo está ligado à decisões subjetivas do gestor. Assim é possível que, voluntariamente ou não, existam distorções nos resultados. (ARAÚJO et al, 2008; OLSEN e LINGANE, 2003).

Outro desenvolvimento importante é o reconhecimento social da metodologia SROI como fator de decisão para investimentos, a exemplo do que acontece com o ROI tradicional. Araújo et al. (2008) afirmam que, em um ambiente de escassez de recursos, algum critério terá que ser adotado para definir onde serão alocados os recursos. Enquanto Olsen e Lingane (2003) convocam os detentores de capital a exigir avaliações do tipo antes de investir em empresas ou OSFL, e afirmam que essa é a única maneira de estimular a aplicação de medições responsáveis nessas organizações.

O uso de avaliações como o método SROI, ou outros, são uma poderosa ferramenta para o jornalismo no momento de transição entre os modelos físico e on-line, entre a lógica pura de mercado e o apoio do setor *com fins de lucro social*. Para os veículos comerciais que desejem atuar em parceria sua comunidade atendida, serve para revelar se a operação efetivamente constrói valor socioeconômico ou se é predatória.

Já aqueles que buscam uma mudança para o terceiro setor, serve como uma orientação de qual o benefício real gerado para a comunidade. Com essas informações, pode-se definir a estratégia e o propósito de atuação, como visto anteriormente. Olsen e Lingane (2003) dão o exemplo de uma empresa de reciclagem de poliuretano que focava seus esforços e recursos na preservação ambiental. Com a aplicação de métodos de medição,



a companhia descobriu que gerava mais valor social através de seu modelo de contratações, que admitia e treinava trabalhadores locais sem qualificação ou experiência. Da mesma maneira, um organização jornalística pode ir além do objetivo básico de *informar*, para descobrir em qual área pode ser mais útil à sua comunidade.

Também é importante conhecer essas informações para orientar o processo de organizações que querem buscar os benefícios como: dedução de imposto de renda, subvenções, doações, entre outros. Possíveis através do registro junto ao governo como: entidade de utilidade pública federal, Entidade Beneficente de Assistência Social (CEAS), Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) ou Organização Social (OS) (CUNHA, 2008).

É preciso recordar, ainda - como foi analisado por McGann (2010) – que não existem mais sobras de recursos em nenhum setor da economia. O financiamento das grandes fundações é limitado e não visa o longo prazo. Por isso, as OSFL terão, agora ou no médio prazo, que disputar recursos entre si e o uso de métricas precisas de desempenho será um diferencial básico, ou até um mínimo necessário.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Adriana Maria Procópio et al. Metodologia SROI: Uma Proposta para Cálculo do Valor Sócio-Econômico das Organizações do Terceiro Setor. **Unb Contábil**, Brasília, v. 8, n. 2, p.239-266, jul. 2005. Semestral. Disponível em: <http://www.institutoassaf.com.br/downloads/ARTIGO_METODOLOGIA_SFROI.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2010.

ASSAF NETO, Alexandre ; LIMA, Fabiano Guasti ; ARAUJO, A. M. P. . **Uma Proposta metodológica para o cálculo do custo de capital no Brasil**. RAUSP. Revista de Administração, v. 43, p. 72-83, 2008.

BRAGA, Roberto . **Fundamentos e tecnicas de administracao financeira**. Sao Paulo: Atlas, 1989.

BELOCHIO, Vivian. Jornalismo digital e colaboração: sinais da desreterritorialização. **Estudos em Jornalismo e Mídia**. Ano VI. Número 2. Pág. 203-216. Julho/dezembro. 2009

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim.; MURRIN, Jack. **Avaliacao de empresas: valuation**. 3. ed Sao Paulo: Makron Books, 2002.

CUNHA, Joice Mara Corrêa da. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Administração. . **Crítérios predominantes na avaliação de resultados de fundações e associações sem fins lucrativos (FASFIL) de Florianópolis na perspectiva dos financiadores estrangeiros**. Florianópolis, SC, 2008. 178 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.



FONTES, Miguel. **Marketing Social Revisitado: Novos Paradigmas do mercado social.** Florianópolis: Cidade Futura, 2001.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 12. ed. São Paulo (SP): Addison Wesley, 2010.

HAMILTON, James T.. **Subsidizing the Watchdog: What would it Cost to Support Investigative Journalism at a Large Metropolitan Daily Newspaper?** . Duke Conference on Nonprofit Media May 4-5, 2009. Disponível em: <<http://sanford.duke.edu/nonprofitmedia/documents/dwchamiltonfinal.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2010.

JAIN et al. **Evaluating the Unaccounted Cost of Distraction of Display Ads to the Users.** 2010b. Disponível em: <http://journal.webscience.org/365/2/webosci10_submission_67.pdf> Acesso em: 02/10/2010.

KIND, Hans Jarle; NILSSEN, Tore; SORGARD, Lars. **Business Models for Media Firms: Does Competition Matter for how they Raise Revenue?**. Munich: Cesifo Working Paper, 2009. Disponível em: <https://www.cesifo-group.de/DocCIDL/cesifo1_wp2713.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2010.

LEMOS, A. **Ciberespaço e tecnologias móveis: processos de territorialização e desterritorialização na Cibercultura.** Artigo apresentado no 15º Encontro Anual da Compós. Bauru, 2006.

McGANN, Laura. **Center for Public Integrity changes up its audience strategy to build a new revenue stream from readers.** Disponível em: <<http://www.niemanlab.org/2010/11/center-for-public-integrity-changes-up-its-audience-strategy-to-build-a-new-revenue-stream-from-readers>>. Acesso em: 08 nov. 2010.

MILLER, Ron. How much is your content worth?: Measuring website content ROI. **Econtent**, Newtown, Connecticut, v. 31, n. 2, 1 mar. 2008. Disponível em: <<http://www.econtentmag.com/Articles/Editorial/Feature/How-Much-Is-Your-Content-Worth-Measuring-Website-Content-ROI-40900.htm>>. Acesso em: 30 abr. 2010.

OLSEN, Sara; LINGANE, Alison. **Social Return on Investment: Standard Guidelines.** Berkeley, Califórnia: Working Paper Series, Uc Berkeley, 2003. Disponível em: <<http://escholarship.org/uc/item/6xp540hs>>. Acesso em: 10 set. 2010.

PORTER, Michel E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** New York: Free Press, 1980.

QUINN, Stephen. An Intersection of Ideals: Journalism, Profits, Technology and Convergence. **Convergence**, Londres, v. 10, n. 4, p.109-120, dez. 2004. Disponível em: <<http://con.sagepub.com/content/10/4/109>>. Acesso em: 29 jun. 2010.