

CONCEBER UMA ORGANIZAÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL SUSTENTÁVEL: O IMS BUSINESS MODEL CANVAS

Uma organização de comunicação social sustentável requer mais do que financiamento. Precisa de uma visão e de uma missão claras, bem como estruturas, capacidades e recursos necessários para se sustentar ao longo do tempo. O IMS Business Model Canvas ajuda as organizações de comunicação social a articular de forma coerente o seu propósito editorial, as necessidades do público, a capacidade organizacional e as escolhas financeiras.

Isto é particularmente importante num contexto de financiamento dos meios de comunicação social cada vez mais fragmentado e incerto. Os recursos podem vir do público, do financiamento público, da filantropia, da atividade comercial ou do capital privado, mas cada fonte opera segundo expectativas, prazos e condições diferentes. Para lidar com esta complexidade, as organizações de comunicação social precisam de clareza sobre quem são, que valor criam e como o seu modelo global apoia tanto o jornalismo de interesse público como a resiliência organizacional a longo prazo.

Não existe um modelo de negócio universal que funcione para todos os média. Cada organização precisa de desenvolver a sua própria abordagem, moldada por fatores internos, tais como a sua missão e as suas capacidades, pelas relações com o público e outras partes interessadas e essenciais, e pelos contextos políticos e de mercado externos. O modelo IMS de uma organização de comunicação social sustentável reúne, por isso, três dimensões centrais: uma oferta valiosa e diferenciada que responda às necessidades do público, um modelo de receitas viável e um modelo organizacional de apoio que seja relevante em cada contexto de mercado.

Estas dimensões são interdependentes e devem estar alinhadas. Antes de reverem um modelo de negócio, as organizações de comunicação social devem refletir sobre os seguintes fundamentos e articulá-los, idealmente por escrito:

- **Missão** – a razão de ser da organização de comunicação social
- **Visão** – o rumo a longo prazo
- **Valores** – os princípios que orientam as decisões e moldam a cultura

🔍 Precisa de ajuda? Consulte [o Manual de valores, valor e impacto | IMS](#)

O IMS Business Model Canvas ajuda as organizações de comunicação social a construir uma compreensão holística de como o valor é criado, entregue e capturado em componentes-chave, incluindo públicos, conteúdo, impacto, receitas, custos, tecnologia, dados, parcerias, pessoas e processos. Serve como uma estrutura de referência fundamental a partir do qual se pode desenvolver um planeamento estratégico mais aprofundado.

O Business Model Canvas é mais eficaz quando usado como uma ferramenta iterativa. Os gestores de comunicação social podem começar pelas áreas que melhor conhecem – tais como segmentos de público, atividades editoriais ou canais de distribuição – e avançar a partir daí para identificar ligações, lacunas e oportunidades. Apoia a reflexão, a discussão estratégica e o planeamento prático, ao mesmo tempo que ajuda as equipas a compreender onde reside o maior valor e onde é necessário um maior desenvolvimento.

O IMS Business Model Canvas ajuda a alinhar o pensamento editorial, organizacional e financeiro. Não é uma fórmula fixa, mas sim uma estrutura para análise, a adaptação e a tomada de decisões contínuas – servindo tanto como ferramenta de planeamento como recurso prático para reforçar a sustentabilidade a longo prazo.

IMS BUSINESS MODEL CANVAS

PROPOSTA DE VALOR SOCIAL Qual é a sua oferta distintiva? Que problemas do seu público ajuda a resolver?	SEGMENTOS DE PÚBLICO Quem é o seu público-alvo? Compreende as necessidades de conteúdo do seu público? Como é que chega ao seu público, o envolve e o faz crescer? Quais são os hábitos de consumo de conteúdo do seu público? CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO Como e quando disponibiliza o seu conteúdo? Em que formatos e em que plataformas? Enumere-os por ordem de importância. Prevê usar outros canais? Como pode usar novos canais para aumentar o alcance e oferecer valor ao seu público?	ATIVIDADES Quais são as suas principais atividades e produtos editoriais? O que oferece através do seu conteúdo? Onde é que as suas atividades criam mais valor e para quem? De que forma beneficiam o seu público e/ou clientes? Como é que o seu conteúdo se distingue do dos seus concorrentes diretos e indiretos?	FONTES DE RECEITA Quais são as suas atuais fontes de receita? Quais as fontes de receita que estão ligadas ao seu público (por exemplo, donativos, micropagamentos, subscrições ou assinaturas)? Que mais poderiam o seu público, os seus clientes ou os seus parceiros estar dispostos a pagar? Que formas de publicidade usa e com que retorno do investimento? Que receitas provêm de outras atividades (por exemplo, serviços, parcerias pagas ou produtos)? Quão diversificadas são as suas fontes de receita? Que estratégias de preços deve considerar? Qual é a sua estrutura de capital? Até que ponto depende de subvenções e que outras formas de capital poderiam funcionar para si? Identifique pelo menos duas novas fontes de receita que queira testar nos próximos 3 a 6 meses. Q <u>O Manual de Jornalismo Empreendedor IMS</u>
IMPACTO Que tipo de impacto pretende que o seu jornalismo tenha e sobre quem? Como irá avaliar se o seu jornalismo tem impacto? Como saberá que é bem-sucedido? Q <u>Ferramentas de estrutura de impacto para projetos de comunicação social IMS</u>	CRIAÇÃO DE PÚBLICO E COMUNIDADE Como envolve o seu público, tanto online como offline? O que faz para criar uma comunidade forte de seguidores leais? Como pode fortalecer ou expandir ainda mais a sua comunidade? Quem o ajuda a avançar?		CUSTOS Quais são os seus principais custos? Enumere-os por ordem de importância (por exemplo, pessoal, custos de plataformas, ferramentas de IA, aquisição de clientes). Quais das suas principais atividades editoriais têm os custos mais elevados? Qual é a sua previsão orçamental para os próximos 12 meses? Qual é a sua análise de custos/receita? Quais dos seus custos são fixos e quais são variáveis? Pretende crescer? Se sim, como?

IMPACTO	PRINCIPAIS PARTES INTERESSADAS Que parcerias estratégicas tem e que valor geram? Quem são os seus principais parceiros e quais são os mais essenciais para a sua atividade? De quem depende? Quem depende de si? Que funções desempenham os seus principais parceiros (por exemplo, conteúdo, distribuição, tecnologia, receitas, financiamento)?	ATIVIDADES	ANÁLISE DE DADOS Como recolhe e usa os dados para compreender melhor os seus públicos e avaliar o desempenho do conteúdo? Que desafios enfrenta em matéria de segurança digital, recolha, análise e armazenamento de dados? De que forma estes desafios prejudicam os seus esforços para gerar receita? Que tecnologias ou ferramentas digitais pode usar para recolher, armazenar e analisar dados de forma mais sistemática?
INFRAESTRUTURA DIGITAL Que infraestrutura digital (inteligência artificial, software, ferramentas, gestão de relações com o cliente, sistemas de gestão de conteúdos) usa para gerir as suas operações? De que forma a infraestrutura existente viabiliza as suas atividades editoriais, de público e comerciais? Que lacunas ou limitações existem nessa infraestrutura e o que é necessário para a melhorar?	MARKETING E MARCA Que estudos de mercado tem ou de que estudos precisa? Que perfis de clientes tem (ou precisa)? Como é que promove a sua marca, divulga e publicita os seus meios de comunicação e o seu valor, produtos e serviços?	PESSOAS E GESTÃO DA SUA ORGANIZAÇÃO Qual é a estrutura organizacional (propriedade, estatuto jurídico, equipa de gestão)? Qual é o seu estatuto de registo (por exemplo: sem fins lucrativos ou com fins lucrativos) e de que forma isso influencia as suas operações financeiras? Que competências possui atualmente a sua equipa e onde estão as lacunas? Quais são os pontos fortes e fracos da sua equipa? Como é a sua cultura de liderança e como está a evoluir a sua capacidade de atrair e desenvolver talento?	ESTRUTURA DO PROCESSO O que ocupa a maior parte do seu tempo? Como é que as tarefas são divididas e acompanhadas? Como é que as decisões são tomadas no âmbito da sua estrutura organizacional? Que tecnologias poderiam ajudar a tornar os seus fluxos de trabalho mais eficientes?

ADOÇÃO DE TECNOLOGIA	CONTEXTO E AMBIENTE	NORMAS PROFISSIONAIS E ÉTICAS	ESTRUTURA DO PROCESSO
Que tecnologias, incluindo ferramentas de inteligência artificial, são usadas ativamente nos seus principais fluxos de trabalho (editorial, audiência, negócios)? Quais são as mudanças tecnológicas mais importantes que enfrenta ou antecipa? Como decide e aborda a adoção de novas tecnologias, incluindo IA (critérios, processo, considerações-chave)??	Como é que analisa, acompanha e navega no ambiente propício à sua volta? Que fatores políticos, económicos, jurídicos e sociais afetam a forma como opera? Que limitações e oportunidades criam? Que principais desafios, riscos ou ameaças externos enfrenta (digitais, físicos, jurídicos, políticos, económicos)? Como é que estes fatores afetam as suas operações, conteúdo e sustentabilidade?	Que políticas, regulamentos e padrões éticos orientam o seu trabalho? Quem é responsável por assegurar o seu cumprimento e que lacunas existem?	