

**Área Temática:**

4 ESTRA - Estratégia

**CENÁRIOS PROSPECTIVOS DAS INDÚSTRIAS DE JORNALISMO DIGITAL DO  
BRASIL NO HORIZONTE 2030 A PARTIR DO CONTEXTO DA PANDEMIA  
COVID-19**

## RESUMO

O jornalismo tem passado por grandes impactos no final do século 20 e começo do 21, como a mudança da tecnologia para a modalidade digital, a chegada do jornalismo multiplataforma e a inusitada pandemia. O cenário pandêmico, ocasionado pela Covid-19, desencadeou a crise global trazendo inúmeros impactos negativos, mas também oportunidades. Muito se tem falado sobre as consequências da Covid-19 no jornalismo. A pesquisa Digital New Report, promovida no começo de 2020, pelo Instituto Reuters, centro de pesquisa da Universidade de Oxford, revela que pela primeira vez no Brasil, as mídias sociais superaram a televisão em termos de consumo de mídia para notícias. Por outro lado, a receita baseada exclusivamente em publicidade digital tem se mostrado insuficiente para compensar perdas de leitores do jornal impresso e sua receita de publicidade. Salienta-se que, apesar de haver pesquisas sobre a tendência do jornalismo, elas não estruturaram o desenvolvimento de cenários prospectivos do jornalismo digital sob o contexto pandêmico. A pesquisa tem como objetivo, apresentar os cenários prospectivos da indústria de jornalismo digital do Brasil no horizonte 2020 a 2030, a partir do contexto da pandemia Covid-19. De acordo com os pesquisados um olhar mais realista e favorável cairá sobre as fontes de múltiplas receitas que serão os mantenedores e propulsores das Redações durante e após a pandemia. Já os fatores exógenos como a restrição à liberdade de imprensa, recessão social e o aumento da inflação serão os eventos que mais impactarão no cenário pessimista.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cenários prospectivos; Indústria jornalística; Jornalismo digital; Pandemia Covid-19.

## ABSTRACT

Journalism has had great impacts in the end of 20th and the beginning of the 21st centuries, such as the change from analogic to digital technology, the arrival of multiplatform journalism and the unusual pandemic. The pandemic scenario caused by Covid-19 has triggered the global crisis bringing numerous negative impacts, but also opportunities. Much has been told about the consequences of Covid-19 on journalism. The Digital New Report survey, promoted in early 2020 by the Reuters Institute, a research center at the University of Oxford, reveals that for the first time since the beginning of research in Brazil, social media has surpassed television in terms of media consumption for hard news. However, contrary to what can be deduced, the revenue based exclusively on digital advertising has been insufficient to compensate the losses of readers of the printed newspapers and its advertising revenue. It should be noticed that, despite of the research on the trend in journalism, they have not structured the development of prospective scenarios for digital journalism under the pandemic context. The research aims to present the prospective scenarios of the Brazilian digital journalism industry in the 2020 to 2030 horizon from the context of the Covid-19 pandemic. According to those surveyed, a more realistic and favorable look will fall on the sources of multiple revenues that will be the maintainers and propellers of the journalism during and after the pandemic. Exogenous factors, such as the restriction on press freedom, social recession and the increase in inflation will be the events that will have the greatest impact on the pessimistic scenario.

**KEYWORDS:** Prospective scenarios; Newspaper industry; Digital newspaper; Pandemic Covid-19.

## 1 Introdução

As mudanças tecnológicas ocorridas no final do século 20 e no começo do 21 causaram profundos impactos na indústria da comunicação. Um dos setores que mais sofreram com esse impacto foi o setor de jornal (FLAVIÁN; GURREA, 2009), entre as mudanças promovidas pela tecnologia na indústria do jornalismo, a modalidade digital tem demonstrado crescente consumo (THURMAN, 2018).

Esse aumento se dá pelo maior interesse do público leitor, principalmente os mais jovens, que desde cedo foram introduzidos às plataformas digitais, fazendo delas sua principal fonte de informação. Com isso os anunciantes estão preferindo optar por estratégias publicitárias online (SILVA, 2009).

De acordo com o Instituto Verificador de Circulação (2017), de 2014 a 2017, os principais jornais do Brasil perderam assinantes do jornal impresso e isso gerou mais de meio milhão de exemplares de jornais impressos a menos, contra 31.768 de ganho de assinantes digitais.

O aumento considerável nas assinaturas *online* ainda não chegou ao Brasil como já se observa no mercado norte americano. A Associação Nacional de Jornais (2018) cita que o jornal americano New York Times, em 2018, atingiu a marca de 2,8 milhões de assinaturas online, resultando em uma alta de 20% na receita se comparada com 2017.

Os jornais já têm enfrentado uma década de duros desafios com a queda da receita da publicidade impressa (HERNDON, 2012). Os jornais locais em todo o mundo estão lutando para construir um modelo de receita dessa transição. Por outro lado, ao contrário do que se possa deduzir, a receita baseada exclusivamente em publicidade digital tem se mostrado insuficiente para compensar as perdas de leitores do jornal impresso e sua receita de publicidade (OLSEN; SOLVOLL, 2018).

A partir de março de 2020, mais uma vez, o jornalismo vem passando por um impacto (CASTRO, 2020) após a Organização Mundial da Saúde (2020) declarar pandemia a Covid-19, doença que pode ser mortal causada pelo novo coronavírus, originado no interior da China, que colocou a população em quarentena.

A crise global da saúde piorou a precarização das indústrias de notícias (LEWIS, 2020). Embora o consumo de notícias tenha aumentado durante a pandemia, para muitas organizações de mídias a renda está caindo (WARNER, 2020).

Muitas empresas afetadas pela crise econômica suspenderam seus anúncios, eventos públicos e conferências. Alguns meios de comunicação informam que suas assinaturas estão crescendo, mas diante de tanta incerteza, já temem que os leitores possam cancelar essas novas assinaturas em breve (WARNER, 2020). À medida que a economia global vem ficando mais instável, os meios de comunicação de todo o mundo vêm demitindo funcionários, cortam salários e dando licença não remunerada a trabalhadores (LEWIS, 2020).

Muito se tem falado sobre as consequências da Covid-19 no jornalismo. O Instituto Reuters, no começo de 2020, realizou uma nova rodada da pesquisa Digital New Report focada nos impactos da pandemia. O relatório cita que nesse contexto pandêmico, pela primeira vez, desde o início das pesquisas no Brasil, as mídias sociais superaram a televisão em termos de consumo de mídia para notícias.

A pesquisa realizada pela Association of Online Publishers (2020), entre maio e junho de 2020, evidenciou que a maioria dos pesquisados permanece pessimista sobre a indústria jornalística e o impacto da Covid-19.

Diante desse contexto o estudo e planejamento de cenários prospectivos é uma ferramenta para formulação de estratégias que objetiva trazer informações para a

gestão traçar melhorias para o futuro, utilizando-se de peritos capazes de indicar as cenários da indústria de jornalismo digital, frente a uma receita de publicidade que tem se mostrado insuficiente para sustentação de uma equipe de redação jornalística (OLSEN; SOLVOLL, 2018) devido à menor valoração dos anúncios perante o jornal impresso (ANANNY; BIGHASH, 2015) e a crise mundial gerada pela pandemia.

Foi percebida a lacuna na literatura de não haver um estudo de cenários prospectivos que discorra sobre as indústrias de jornalismo digital, e especialmente no Brasil, a partir do contexto da Pandemia Covid-19.

Com essas mudanças tão consideráveis e frente ao desconhecimento sobre as direções a serem tomadas tanto pelas organizações, quanto pelos profissionais que nelas trabalham, é pertinente traçar possíveis cenários para os próximos anos, tanto para as empresas como para jornalistas que já atuam no mercado (MORTARA; TREVISAN, 2014), interpretando os sinais das recentes e constantes transformações para traçar possíveis horizontes neste campo.

No intuito de compreender as possíveis situações futuras das indústrias de jornalismo do Brasil, esta pesquisa visa responder a seguinte questão: quais são os cenários prospectivos para o jornalismo digital no horizonte de 2030, a partir do contexto da pandemia Covid-19? O objetivo da pesquisa é Construir cenários prospectivos das indústrias de jornalismo digital no Brasil no horizonte 2030, a partir do contexto da Pandemia Covid-19. Utilizou-se o horizonte de dez anos atendendo à exigência de abordagem em um longo prazo praticados em trabalhos prospectivos. Entretanto, recomenda-se que não seja inferior a cinco anos (Marcial, 2005).

A pesquisa tem contribuição empírica, contribui com o adensamento da literatura no objeto empírico (jornais digitais), contextual (a partir da pandemia da Covid-19 e prática (para os dirigentes e pesquisadores em mídias e jornais digitais).

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Do Jornalismo Impresso ao Digital**

A partir da chegada da Família Real no Brasil, a imprensa é implantada. Naquele momento surgiu a tipografia Imprensa Régia. Ela se destinava exclusivamente à impressão de toda a legislação e papéis diplomáticos de qualquer repartição do Real Serviço, de onde saíria o primeiro jornal impresso no Brasil (MELO, 2003).

Até 1808, eram proibidas a impressão e a circulação de qualquer tipo de jornal ou livro no Brasil. Essa determinação vinha da Coroa Portuguesa, pois ela temia que os jornais propagassem os ideais de liberdade, igualdade, fraternidade fortemente divulgados na Europa, especialmente na França (ARAÚJO, 2004).

Sob essas circunstâncias, nascem os dois primeiros jornais da imprensa brasileira, com apenas três meses de diferença: o Correio Braziliense e a Gazeta do Rio de Janeiro em 1808 (BARBOSA, 2013).

Em 1821, com fim da censura prévia à imprensa, houve uma verdadeira epidemia de panfletos e pequenos jornais. A multiplicação das publicações circulando no Brasil era reflexo das condições políticas que rumavam para o processo de Independência do país (BERNARDO; LEÃO, 2013).

Em 1875, surgiu A Província de São Paulo, que mais tarde passou a se chamar O Estado de S. Paulo. Ele foi o primeiro jornal brasileiro a ser organizado como empresa. De acordo com Fonseca (2004), esse jornal foi resultante da iniciativa de um grupo de comerciantes, fazendeiros, empresários e jornalistas de São Paulo.

Em 1900, a imprensa estava consolidada e adquiriu, definitivamente, características empresariais. O jornalismo individual acabou e deu lugar à grande empresa. O principal objetivo era libertar a imprensa do controle exercido por grupos

políticos e do aparelhamento dos jornais na disputa pelo poder político (BERNARDO; LEÃO, 2013).

No final da década de 1950, os grandes grupos de comunicação do país, como Folha da Manhã, O Estado de S. Paulo e O Globo, articularam-se e fundiram-se com o capital externo. As empresas cresceram e incorporaram revistas, emissoras de rádio e televisão, realidade que persiste ainda hoje (BERNARDO; LEÃO, 2013).

Até 1980, a imprensa marcada pela ditadura brasileira, oferece elementos de análise ofuscados pela censura rigorosa da época, mas o jornalista, apesar da opressão do controle político e econômico, detinha uma visão bastante crítica (BERNARDO; LEÃO, 2013).

A partir dos anos 1990, Lage (2001) destaca que a notícia que importava não é a desprovida de emoção, mas sim aquela que é narrada pelo jornalista.

Os dados do Instituto de Verificação de Comunicação em maio de 2020 revelaram as tiragens dos principais jornais impressos do Brasil. Os resultados foram: O Estadão como total de 89,2 mil exemplares impressos distribuídos diariamente, ante 88,2 mil de O Globo e 70,1 mil da Folha. De acordo com o relatório emitido pelo New York Times do segundo trimestre de 2020, a tiragem para 2020 está em 840 mil.

Desde o começo dos anos 2000, os jornais impressos enfrentam uma crise. Eles tiveram que se adaptar à realidade da computação, juntamente com os setores tradicionais como revistas e livros.

No Brasil, os jornais entraram na rede a partir de iniciativas isoladas como as do Grupo o Estado de S. Paulo. “A expansão do jornalismo digital no Brasil deu-se a partir do êxito de versões similares de revistas e jornais norte-americanos e ingleses, em meados de 1995” Moherdau (2000, p. 23). Assim os jornais passaram a ter sua versão na web.

Em 1994, a Agência Folha passa a comercializar o seu serviço noticioso online, 24 horas por dia. Somente em 1996, passa ir ao ar pela Internet o Universo Online, que publicava informações abertas a todos os usuários de Internet e trazia um banco de dados da Folha (SANTOS et al., 2009).

## 2.2 Cenários Prospectivos e Pesquisas Realizadas

A análise tradicional baseada na observância do passado para prever ou projetar o futuro não satisfaz mais as necessidades atuais das empresas. Qualquer desvio significativo em relação às tendências históricas enfraquece a previsão de forma relevante, sendo que tais desvios estão ocorrendo com maior frequência (WRIGHT *et al.*, 2000).

Diante desse contexto, métodos de projeção mais precisos são imprescindíveis. Segundo o filósofo Berger (1964), que fundou o Centro de Estudos Prospectivos para estudar as políticas públicas e sociais francesas no período pós II guerra, considerado por Godet (2008), o pai da prospectiva, um estudo prospectivo se dedica a estudar o futuro, no qual ainda há um leque de possibilidades em aberto, ao contrário do retrospectivo, que foca no passado, onde não há mais nada para fazer. Ir do retrospectivo para o prospectivo é preparar-se para agir.

A ação prospectiva se preocupa com o longo prazo e suas interações, buscando encontrar fatores e tendências que são importantes (BERGER, 1964), balizadas pelos cenários que o mundo possa assumir contados por meio de histórias (Schwartz, 1995), esclarecendo a ação do presente sob a luz dos futuros possíveis e desejáveis, evitando a limitação da hipótese de estabilidade (GODET, 2008).

Ter essa importante ferramenta de análise é poder definir estratégias em ambientes cada vez mais incertos e turbulentos, minimizando os riscos e permitindo

a manutenção do posicionamento competitivo da empresa no mercado (MARCIAL; GRUMBACH, 2011).

Assim, os estudos de cenários prospectivos ganham notoriedade, uma vez que identificam possíveis tendências do ambiente organizacional em um determinado período de tempo, possibilitando a elaboração de estratégias eficazes para se resguardar dos riscos decorrentes de cenários desfavoráveis (pessimistas) (SILVA, 2010).

Os cenários, compostos pelos eventos de interesse e significativos, levantados e organizados sobre o tema, são descrições dos possíveis futuros de uma organização, sociedade, nação etc, têm como objetivo ajudar os analistas e tomadores de decisões com a variedade de eventos que podem ocorrer e os possíveis impactos (BLANNING; REINIG, 1998).

Há várias metodologias de elaboração de Cenários Prospectivos com em Blanning e Reinig (1998), Godet (2007), Grumbach (2011), Porter (2016), Schwartz (2006). Escolheu-se a metodologia de Blanning e Reinig (1998) por sua praticidade na elaboração de cenários (FORTE; SPADA, 2018).

Pesquisas encontradas que tangenciam o tema foram quatro empíricas: de Newman et al. (2019) sobre o jornalismo no Brasil; de Blasco et al. (2020), sobre o impacto da Covid nos hábitos de consumo de mídia na Espanha; de Camponez et al. (2020), sobre o Estudo sobre os Efeitos da Declaração do Estado de Emergência no Jornalismo no Contexto da Pandemia Covid-19 em Portugal e a de Ribeiro et al. (2020), ao examinar os acontecimentos do primeiro semestre de 2020 da mídia digital. Em estudos de cenários, tem-se a de prospectiva de Cardoso et al. (2015), que construíram quatro cenários para o jornalismo digital no período 2015-2020 em Portugal e a de Mattedi et al. (2020), sobre o mundo pós COVID, não especificamente em Jornalismo. Assim, somente foi encontrada uma pesquisa em cenários prospectivo, mas antes da pandemia.

### **3 Metodologia da Pesquisa**

A epistemologia da pesquisa em administração, nesse caso positivista, se concentra no observável e visa manter a objetividade do pesquisador (JOHNSON; DUBERLEY, 2006).

Adotou-se para essa investigação o tipo teórico-empírica e descritiva, por meio de levantamento de referencial teórico, análise e descrições objetivas (THOMAS *et al.*, 2007).

Esta pesquisa explorou a opinião de diretores, professores e consultores a fim de entender suas percepções sobre o futuro do jornalismo digital.

A construção desses cenários foi baseada na metodologia de Blanning e Reinig (2008), apoiados pelos métodos de Schoemaker e Mavaddat (2000), estando dividido em cinco fases. A preferência se deu devido à vasta utilização da metodologia e sua efetividade no desenvolvimento dos cenários.

Ao consultar diretores de indústrias de jornais, editores e professores de jornalismo, será possível construir três possíveis cenários que possuem as seguintes definições:

- Otimista: possui eventos desejáveis para a organização sendo eles mais favoráveis do que desfavoráveis;
- Pessimista: tem eventos indesejáveis sendo eles mais desfavoráveis que favoráveis;
- Realista: possui eventos que são relevantes para o futuro, que possuem maior probabilidade de acontecer.

Para obter a construção dos cenários são trabalhadas cinco fases a seguir:

Fase 1 – Levantamento do referencial e desenvolvimento da lista de eventos

A lista possui eventos significativos no contexto empresarial, político, para a organização que podem aparecer em um ou mais cenários (BLANNING; REINIG, 1998).

As variáveis são construídas a partir dos dados secundários como documentos, livros e artigos, que foram desenhados e adaptados em eventos pela análise de conteúdo (BARDIN, 2016), excluindo similaridades e inclusões de uma em outra, por meio de testes realizados com peritos (professores, especialistas, mestres e doutores em jornalismo).

O Quadro 1 apresenta vinte e nove eventos levantados a partir de dados secundários.

<i>Evento</i>	<i>Fonte</i>
Desaceleração do processo de globalização	Mattedi, Ribeiro, Spiess e Ludwig (2020)
Possibilidade de novos riscos pandêmicos	Castro (2020)
Recessão social	Mattedi, Ribeiro, Spiess e Ludwig (2020)
Aumento da inflação no país	Newman, Fletcher, Kalogeropoulos e Nielsen (2009)
Lenta recuperação da economia brasileira	Newman, Fletcher, Kalogeropoulos e Nielsen (2009)
Governo investe mais em educação (leitura)	Newman, Fletcher, Kalogeropoulos e Nielsen (2009)
Governo restringe a liberdade de imprensa	Newman, Fletcher, Kalogeropoulos e Nielsen (2009)
Digitalização e consolidação da economia digital	Mattedi, Ribeiro, Spiess e Ludwig (2020)
Apoio estatal à indústria de mídia	Ribeiro, Baroncelli, Gurgel, Vigio e Lucca (2020)
Aumento do grau de preocupação dos brasileiros com relação à desinformação	Newman, Fletcher, Kalogeropoulos e Nielsen (2009)
Fortalecimento de parcerias e do relacionamento com fornecedores	Newman, Fletcher, Kalogeropoulos e Nielsen (2009)
Aumento da desconfiança no jornalismo	Newman, Fletcher, Kalogeropoulos e Nielsen (2009)
Maioria prefere gastar seu orçamento limitado com entretenimento	Newman, Fletcher, Kalogeropoulos e Nielsen (2009)
Preferência em acessar agregadores de notícias (ex.: <i>Apple News +</i> ), mídias sociais ou buscadores.	Newman, Fletcher, Kalogeropoulos e Nielsen (2009)
Entrada das versões em português de jornais estrangeiros ( <i>El País</i> , <i>Huffington Post</i> )	Newman, Fletcher, Kalogeropoulos e Nielsen (2009)
Aumento na utilização de bloqueadores de anúncio	Newman, Fletcher, Kalogeropoulos e Nielsen (2009)
Afastamento do público das notícias por terem efeitos negativos ou por sentirem incapazes de mudar os fatos	Newman, Fletcher, Kalogeropoulos e Nielsen (2009)
Redação diminui a relação com o público	Nobre (2019)
Inteligência Artificial substituindo jornalistas ao desenvolver artigos por meio de um grande	Colussi (2016)

<i>Evento</i>	<i>Fonte</i>
conjunto de dados	
Entrada da tecnologia nos processos jornalísticos para elevar a qualidade da entrega (agilizar os fluxos de trabalho permitindo que os jornalistas se concentrem em contar histórias melhores e mais atraentes)	Newman (2020)
Mais pessoas estão pagando por notícias	Newman, Fletcher, Kalogeropoulos e Nielsen (2009)
Aumento da frustração com os <i>paywalls</i>	Newman, Fletcher, Kalogeropoulos e Nielsen (2009)
Publicidade não consegue mais sustentar as redações (Não recuperação das receitas perdidas de publicidade e circulação)	Ananny e Bighash (2015)
Aumento do consumo de <i>podcasts</i> de notícias	Newman, Fletcher, Kalogeropoulos e Nielsen (2009)
Sobrevivência dos veículos de mídia por meio de doações de entidades sem fins lucrativos	Ribeiro, Baroncelli, Gurgel, Vigio e Lucca (2020)
Sobrevivência dos veículos de mídia por meio do setor privado	Ribeiro, Baroncelli, Gurgel, Vigio e Lucca (2020)
Sobrevivência dos veículos de mídia por meio do programa de suporte ao custeio e a novos projetos das plataformas digitais ( <i>Google, Facebook</i> )	Ribeiro, Baroncelli, Gurgel, Vigio e Lucca (2020)
Fontes múltiplas de receita (conteúdo pago, publicidade, eventos, licenciamento, financiamento por parte de fundações, receita de membros e comércio eletrônico)	Ribeiro, Baroncelli, Gurgel, Vigio e Lucca (2020)
Crescimento da receita do jornalismo sem publicidade	AOP e Deloitte (2020)

Quadro 1 – Relação de Eventos

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Fase 2 – Classificação e análise das características necessárias para os peritos

Inicia-se com a classificação e análise das características necessárias para os peritos que forneceram os dados para o desenvolvimento da pesquisa.

O Quadro 2 apresenta a classificação dos peritos, bem como os critérios e categorias aplicados nesta pesquisa.

<i>Categorias</i>	<i>Subcategorias</i>	<i>Crítérios</i>	<i>Características</i>	<i>Participantes</i>
Academia	Universidades	Conhecimento	Titulação acadêmica	Especialistas, mestres e doutores
Mercado	Grupos de comunicação	Cargo, conhecimento	Participar como especialistas utilizando como critério o cargo e conhecimento	Gestores, diretores e editores

Quadro 2 – Classificação de Peritos

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).



A coleta de dados realizada no segundo semestre de 2020, por meio da ferramenta *Survey Monkey*.

Fase 3 – Desenvolvimento da matriz de pertinência, probabilidade e favorabilidade

Após criar a lista de eventos, ela é encaminhada aos peritos para que os mesmos votem estimando a pertinência dos eventos caso ocorressem, o grau de Favorabilidade (F) e Probabilidade (P) de ocorrência de cada evento nos próximos dez anos (ver Tabela 1).

Para cada evento as medidas probabilidade e favorabilidade são calculadas como médias entre os participantes (BLANNING; REINIG, 1998). Essas informações são plotadas na matriz de eventos usadas para construir os cenários que possuem os seguintes perfis:

- Otimista: este cenário possui os eventos alto P (acima de 70%), alto F (acima de 65%) e os eventos médio P, alto F;
- Pessimista: este cenário possui eventos altos de P (acima de 70%), baixo F (menor que 45%) e eventos médios de P e baixo F;
- Realista: este cenário possui todos os eventos P altos (acima de 75%) e com qualquer F.

Eventos otimistas e pessimistas são definidos em termos de quão favoráveis ou desfavoráveis são para a organização. Eventos realistas são definidos em termos de probabilidade (BLANNING; REINIG, 1998). A aplicabilidade do estudo dos cenários se dá, especialmente, em condições de incerteza e complexidade.

Tabela 1

*Matriz de pertinência e probabilidade dos eventos*

<i>Pertinência: Escala 1 a 9</i>	<i>Probabilidade: Escala 0% a 100%</i>	<i>Favorabilidade: Escala 0 a 10</i>
1 = Sem pertinência	Zero = não acontecerá.	0 = não favorável.
5 = Razoável pertinência	50% = metade da chance.	5= favorabilidade neutra.
9 = Extrema pertinência	100% = certeza	10 = muito favorável.

Fonte: Adaptada pelos autores (2021), a partir de Blanning e Reinig (1998).

Fase 4 – Coleta de dados de campo

A pesquisa foi enviada via Whatsapp para sessenta e dois especialistas por meio de questionário *survey*. A aplicação do método contou com a participação efetiva de vinte e oito entrevistados, dentre eles mestres, doutores e especialistas em jornalismo digital. O questionário foi elaborado em uma ferramenta online na plataforma *survey monkey* e respondido por peritos com perfis profissionais em administração, jornalismo, ciências sociais e ciências política. Segundo Godet (2000), para a prospecção de cenários são sugeridos de 15 a 30 peritos.

Fase 5 - Análise dos cenários

Na fase 5 foi realizada a análise de cenários baseada nos fatores e na lista de eventos. Os cenários são construídos por meio das *storytellings*, escritos de maneira lógica e consistente sob a perspectiva de 2030, em que o pesquisador analisa os últimos 10 anos formulando uma crônica dos acontecimentos que deram forma aos cenários (SCHOEMAKER; MAVADDAT, 2000). Tratando das seguintes questões:

- Um retrato do que o mundo seria em 2030 sob esse cenário;
- Uma descrição dos principais acontecimentos e dos elos entre eles que levaram a evolução desse mundo em particular no cenário de 2020-2030.

- Uma pequena história ilustrativa sobre um típico “dia na vida” de um importante anunciante que precisa tomar decisões sobre a estratégia de propaganda ou de um típico consumidor que precisa de informações.

A organização da análise contemplou a pré-análise dos questionários, por meio da realização de leitura para ter impressões gerais sobre elas. A partir da leitura foi possível determinar quais questões seriam passíveis de serem refeitas ou até excluídas.

#### 4 Resultados e Discussão

##### 4.1 Identificação dos Eventos e Votação e Matriz de Eventos

A Tabela 2 apresenta os eventos considerados importantes e foram agrupados conforme mencionadas na literatura pelos autores do nível macro (ambiente geral), passando pelo nível setorial (indústria) e pelo nível organizacional (empresa jornalística). Aos participantes foi apresentado uma tela contendo a lista de eventos na qual classificaram cada evento. A ferramenta de votação foi usada para produzir uma lista de médias e desvios padrão das medidas de probabilidade, favorabilidade e pertinência para cada evento. As colunas da média e mediana referem-se quão o evento é importante para a Indústria de Jornalismo Digital, com nota variando de 1 a 9. Sendo 1 pouco e 9 muito. A informação relacionada à probabilidade e favorabilidade aparece na Tabela 1. Os resultados revelam que os eventos estão aderentes por possuírem relevância no grau de importância na percepção dos pesquisados.

Tabela 2  
*Matriz de eventos*

<i>Evento</i>	<i>Descrição</i>	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>	<i>Probabilidade</i>	<i>Favorabilidade</i>
1	Aumento da inflação no país	6,64	7,00	<i>Média</i>	<i>Média</i>
2	Lenta recuperação da economia brasileira	7,46	8,00	0,63	0,36
3	Governo investe mais em educação (leitura)	7,00	9,00	0,70	0,40
4	Aumento do grau de preocupação dos brasileiros com relação à desinformação	7,36	9,00	0,54	0,69
5	Governo restringe a liberdade de imprensa	7,25	9,00	0,77	0,69
6	Possibilidade de novos riscos pandêmicos	7,25	7,00	0,67	0,15
7	Desaceleração do processo de globalização	6,07	6,00	0,78	0,60
8	Recessão social	6,96	7,00	0,59	0,50
9	Fortalecimento de parcerias e do relacionamento com fornecedores	6,68	7,00	0,67	0,36
10	Aumento da desconfiança no jornalismo	7,64	9,00	0,70	0,71
11	Maioria prefere gastar seu orçamento limitado com entretenimento	6,07	7,00	0,75	0,30
12	Preferência em acessar agregadores de notícias (ex.:	7,25	8,00	0,65	0,39

Tabela 2  
Matriz de eventos

<i>Evento</i>	<i>Descrição</i>	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>	<i>Probabilidade</i>	<i>Favorabilidade</i>
13	<i>Apple News +</i> ), mídias sociais ou buscadores Entrada das versões em português de jornais estrangeiros ( <i>El País, Huffington Post</i> )	7,36	8,00	0,70	0,59
14	Aumento na utilização de bloqueadores de anúncio	6,29	7,00	0,75	0,70
15	Afastamento do público das notícias por terem efeitos negativos ou por sentirem incapazes de mudar os fatos	6,68	7,50	0,68	0,54
16	Redação diminui a relação com o público	6,21	7,00	0,62	0,39
17	Digitalização e consolidação da economia digital	7,50	9,00	0,56	0,39
18	Inteligência Artificial substituindo jornalistas ao desenvolver artigos por meio de um grande conjunto de dados	6,21	7,00	0,79	0,70
19	Entrada da tecnologia nos processos jornalísticos para elevar a qualidade da entrega (agilizar os fluxos de trabalho permitindo que os jornalistas se concentrem em contar histórias melhores e atraentes)	7,79	9,00	0,63	0,41
20	Mais pessoas estão pagando por notícias online	7,29	7,50	0,75	0,69
21	Aumento da frustração com os <i>paywalls</i> (conteúdos pagos)	7,07	7,00	0,69	0,68
22	Publicidade não consegue mais sustentar as redações (Não recuperação das receitas perdidas de publicidade e circulação)	7,04	8,00	0,67	0,39
23	Aumento do consumo de <i>podcasts</i> de notícias	7,36	8,50	0,66	0,39
24	Sobrevivência dos veículos de mídia por meio de doações de entidades sem fins lucrativos	6,29	7,00	0,75	0,73
25	Sobrevivência de veículos de mídia por meio do setor privado	6,89	7,00	0,51	0,47
26	Sobrevivência de veículos de mídia por meio do programa de suporte ao custeio e a novos projetos das plataformas digitais	7,68	8,00	0,66	0,51

Tabela 2  
Matriz de eventos

Evento	Descrição	Média	Mediana	Probabilidade	Favorabilidade
27	(Google, Facebook) Apoio estatal à indústria de mídia	6,96	7,00	0,69	0,66
28	Fontes múltiplas de receita (conteúdo pago, publicidade, eventos, licenciamento, financiamento por parte de fundações, receita de membros e comércio eletrônico)	7,96	9,00	0,63	0,60
29	Crescimento da receita do jornalismo sem publicidade	6,93	8,00	0,78	0,71
				0,57	0,67

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Foram excluídos oito eventos da construção dos cenários devido sua classificação de probabilidade e favorabilidade não atender as premissas: (E3); (E7); (E14); (E20); (E25); (E26); (E27) e (E29). Assim foram considerados para construção dos cenários os 21 eventos restantes, dispostos de acordo com o Gráfico 1.

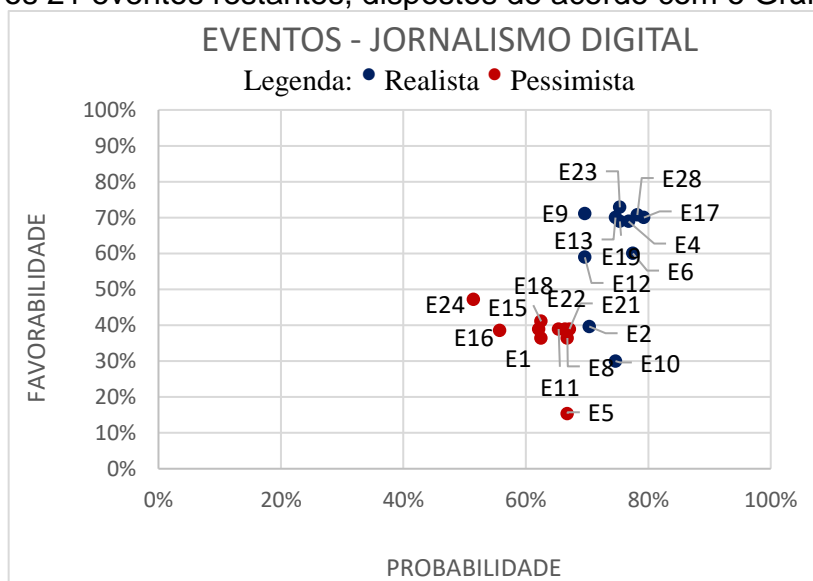


Gráfico 1 – Matriz Probabilidade x Favorabilidade.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

#### 4.2 Os Cenários

Dois cenários pessimista e realistas foram construídos a partir da Matriz de Eventos, ilustrada na Tabela 2. Nenhum dos eventos alcançou o perfil de cenário otimista com probabilidade igual ou maior que 60% e favorabilidade igual ou maior que 70%.

Os eventos foram selecionados sendo dez pessimistas e onze realistas como podem ser observados respectivamente nas Tabela 3 e 4.

Tabela 3 - *Cenário realista*

Evento	Descrição
Evento 2	Lenta recuperação da economia brasileira
Evento 4	Aumento do grau de preocupação dos brasileiros com relação à

	desinformação
Evento 6	Possibilidade de novos riscos pandêmicos
Evento 9	Fortalecimento de parcerias e do relacionamento com fornecedores
Evento 10	Aumento da desconfiança no jornalismo
Evento 12	Preferência em acessar agregadores de notícias (ex.: <i>Apple News</i> +), mídias sociais ou buscadores
Evento 13	Entrada das versões em português de jornais estrangeiros ( <i>El País</i> , <i>Huffington Post</i> )
Evento 17	Digitalização e consolidação da economia digital
Evento 19	Entrada da tecnologia nos processos jornalísticos para elevar a qualidade da entrega (agilizar os fluxos de trabalho permitindo que os jornalistas se concentrem em contar histórias melhores e atraentes)
Evento 23	Aumento do consumo de <i>podcasts</i> de notícias
Evento 28	Fontes múltiplas de receita (conteúdo pago, publicidade, eventos, licenciamento, financiamento por parte de fundações, receita de membros e comércio eletrônico)

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

No cenário realista os jornalistas pesquisados apontaram expectativa na perspectiva sobre o Estado desenvolver medidas que assegurem um serviço de informação jornalística pública e de qualidade. Na pesquisa aqui apresentada há entrada de mais fontes de receita, pluralizando-a.

Foi exposta a preferência do expectador pelas mídias reconhecidas, principalmente nos noticiários de televisão e nas versões digitais dos jornais tradicionais. Deste modo sendo possível comparar com o aumento da desconfiança no jornalismo na qual o consumidor preza por conteúdos de credibilidade.

Tabela 4 - *Cenário pessimista*

<i>Evento</i>	<i>Descrição</i>
Evento 1	Aumento da inflação no país
Evento 5	Governo restringe a liberdade de imprensa
Evento 8	Recessão social
Evento 11	Maioria prefere gastar seu orçamento limitado com entretenimento
Evento 15	Afastamento do público das notícias por terem efeitos negativos ou por sentirem incapazes de mudar os fatos
Evento 16	Redação diminui a relação com o público
Evento 18	Inteligência Artificial substituindo jornalistas ao desenvolver artigos por meio de um grande conjunto de dados
Evento 21	Aumento da frustração com os <i>paywalls</i> (conteúdos pagos)
Evento 22	Publicidade não consegue mais sustentar as redações (Não recuperação das receitas perdidas de publicidade e circulação)
Evento 24	Sobrevivência dos veículos de mídia por meio de doações de entidades sem fins lucrativos

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

No cenário pessimista foi mencionado que, apesar da informação ser relevante e prioritária, a população, também precisa combiná-la com o humor e o entretenimento, para que possa escapar da dureza das notícias da Covid-19.

Essa pesquisa, desenvolvida sob o método de Blanning e Reinig (1998), evidenciou que esse é um modelo estruturado de avaliação de eventos nos cenários com abordagem sistêmica para trabalhar com a complexidade do tratamento de

dados, resultado do entendimento das variáveis dos problemas com a antecipação de possíveis tendências e soluções.

### **4.3 Cenários Prospectivos do Jornalismo Digital**

Estamos nos anos de 2030...

#### **Cenário realista: “ventos constantes”**

O brasileiro se encontra diante de uma economia que tem se recuperado de forma lenta pós consequências desencadeadas pela Covid-19 e da nova pandemia que apareceu com menor espaço de tempo decorrente da maior exposição humana ao desconhecido (vírus, bactérias etc) devido ao crescimento populacional e impactos no meio ambiente.

Após repercussão das fakenews que desviaram o olhar de milhões de brasileiros da realidade, na entrada da nova pandemia pós Covid-19, mais cidadãos já se importavam em consumir mais informações para compreender o contexto no qual estavam inseridos, preocupando-se também na credibilidade das fontes. O acesso preferencial ficou para os agregadores de notícias (ex.: Apple News +), mídias sociais ou buscadores.

Com a disseminação do *home office* a tecnologia nos processos jornalísticos elevou a qualidade da entrega por meio da agilidade dos fluxos de trabalho permitindo que os jornalistas se concentrem em contar histórias melhores e atraentes. O *podcast* tem sido um dos melhores aliados dos jornalistas para transmissão desse tipo de notícia.

A entrada das versões em português dos jornais estrangeiros El País e Huffington Post, trouxe mais fontes de informações com qualidade para o consumidor brasileiro, deixando mais acirrada a disputa por assinantes de notícias digitais. Apesar desse fato o jornalismo digital brasileiro, ao longo dos últimos dez anos, conseguiu fortalecer a parceria e relacionamento com os fornecedores além de pluralizar suas fontes de receita para sustentar sua redação, ultrapassando o limiar do conteúdo pago e publicidade.

O licenciamento, financiamento por parte de fundações, receita de membros e comércio eletrônico foram as receitas que têm participado.

#### **Cenário pessimista: “vendaval”**

Após Covid-19, a economia sofre com aumento da inflação e das intempéries enfrentadas na política brasileira ocasionadas pelos altos níveis de corrupção, que continuam sendo evidenciados pela mídia fazendo com que o Governo restrinja a liberdade de imprensa para conter a sua exposição para a população.

Os brasileiros continuam em recessão social desencadeando na queda do quantitativo de viagens internacionais, aumento do *home office* e no maior investimento em residências distantes dos centros urbanos.

O consumo por notícias pagas cai devido a preferência do consumidor em gastar seu orçamento com entretenimento, do afastamento dos brasileiros das informações por terem efeitos negativos ou por sentirem incapazes de mudar os fatos e do aumento da frustração com os *paywalls* (conteúdos pagos).

Nas redações os jornalistas diminuíram a relação com o público e têm sido substituídos pela IA, que desenvolve artigos por meio de um grande conjunto de dados.

A publicidade não consegue mais sustentar as redações após perda de suas receitas que estavam atreladas ao jornal impresso. A sobrevivência dos veículos de mídia tem sido por meio de doações de entidades sem fins lucrativos.

### **4.3 Discussão**

No cenário realista, há similitude na pesquisa realizada na Espanha por Blasco, Castellá e Raso (2020), na qual foi exposta a preferência do expectador pelas mídias reconhecidas, principalmente nos noticiários de televisão e nas versões digitais dos jornais tradicionais. Deste modo, é possível comparar com o aumento da desconfiança no jornalismo na qual o consumidor preza por conteúdos de credibilidade.

No cenário pessimista, é possível fazer alinhamento com o resultado do estudo prospectivo de Camponez *et al.* (2020), onde foram relatados problemas na sustentação dos meios de comunicação social, bem como dos jornalistas perderem seus empregos, a diminuição de chances de realocação na área, sendo mais provável seguirem outra carreira.

Os eventos da pesquisa aqui apresentada falam sobre a substituição de jornalista pela Inteligência Artificial apoiando o posicionamento do Nobre (2019), bem como da publicidade não conseguindo sustentar uma Redação, conforme colocação da Ananny e Bighash (2015). A maioria do público prefere gastar seu orçamento limitado com entretenimento e o seu afastamento das notícias por terem efeitos negativos ou por sentirem incapazes de mudar os fatos, equiparando-se ao relato da pesquisa de Blasco *et al.* (2020).

## 5 Conclusão

Os eventos realistas com maior probabilidade de acontecer, entre 78% e 79%, foram: (i) Digitalização e consolidação da economia, (ii) Possibilidade de novos riscos pandêmicos e (iii) Fontes de múltipla receita, sendo esse último com maior favorabilidade em 71%. Foi também chamada a atenção para um outro evento: o Aumento da desconfiança no jornalismo, por possuir a menor favorabilidade (30%), apesar da sua relevância na probabilidade de acontecer seja 75%.

Dentre os eventos pessimistas o evento que teve maior destaque foi, Governo restringe a liberdade de imprensa alcançou a maior probabilidade com 67% e menor favorabilidade em 15% seguido pelo evento Recessão social com 36% de favorabilidade.

De acordo com os pesquisados, um olhar mais realista e favorável cairá sobre as fontes de múltiplas receitas, que serão as mantenedoras e propulsoras das Redações durante e após a pandemia. Já os fatores exógenos, como restrição à liberdade de imprensa, recessão social e o aumento da inflação serão os eventos que impactarão mais negativamente.

Como sugestão para os próximos estudos o mapeamento das estratégias, recursos e desempenhos esperados pelas Indústrias de Jornalismo Digital Brasileiras diante dos cenários aqui prospectados e rever os cenários tendo uma composição de mais especialistas.

## Referências

ANANNY, M.; BIGHASH, L. Why drop a paywall? mapping industry accounts of online news decommmodification. **International Journal of Communication**. Califórnia, ano 2016, n. 10, p. 3359-3380.

ARAÚJO, Wilson. **200 anos da Imprensa no Brasil, 50 anos do Jornal Pequeno**. 2004. Disponível em: <http://nucleopiratinga.org.br/200-anos-da-imprensa-no-brasil-50-anos-do-jornal-pequeno/> Acesso em: 20 abril 2020

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

KADER, Chris; TANTAM Lizzie. **AOP and Deloitte report slight 2.3% decline in digital publishers' revenue in Q1 2020**. Londres, 28 ago. 2020. Disponível em:

<https://www.ukaop.org/research/aop-and-deloitte-report-slight-23-decline-in-digital-publishers-revenue-in-q1-2020>. Acesso em 11 out. 2020.

PACETE, Luiz Gustavo. **Como o NYT transformou o digital em receita?** Brasília, 10 ago. 2018. Disponível em: <https://www.anj.org.br/como-o-nyt-transformou-o-digital-em-receita/>. Acesso em 11 out. 2020.

BARBOSA, Marialva. **História da comunicação no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 2013.

BERGER, Gaston. **Phénoménologie du temps et prospective**. 6. ed. Paris: Presses Universitaires de France, 1964.

BERNARDO, Cristiane Hengler Corrêa; LEAO, Inara Barbosa. Formação do jornalista contemporâneo: A história de um trabalhador sem diploma. **Revista Brasileira de História**. São Paulo, v. 33, n. 65, p. 337-358, jul./out. 2011. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-01882013000100014&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-01882013000100014&lng=en&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 11 out. 2020.

BLANNING, Robert W.; REINIG, Bruce A. Building scenarios for Hong Kong using EMS. **Long Rang Planning**. v. 31, n. 6, p. 900-910, dec.1998. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630198800277>. Acesso em 24 ago. 2020.

BLASCO, Mireia Montaña; CASTELLÀ, Candela Ollé; RASO, Montse Lavilla. Impacto de la pandemia de Covid-19 em el consumo de medios em España. **Revista Latina de Comunicación Social**. Madrid, n. 78, p. 155-167, out. 2020. DOI: <https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2020-1472>. Disponível em: <https://www.journals.elsevier.com/long-range-planning/editorial-board>. Acesso em 24 ago. 2020.

CAMPONEZ, C.; MIRANDA, J.; FIDALGO, J. GARCIA, J. L.; MATOS, J. N.; OLIVEIRA, M.; MARTINS, P.; SILVA, P. A. **Estudo sobre os efeitos do estado de emergência no jornalismo no contexto da Pandemia Covid-19, 2020. Relatório**. Lisboa: Sopcom.

CARDOSO, G., CRESPO, M., FOÁ, C., LAPA, T., QUINTANILHA, T., MENDOÇA, S., MORENO, J., NEVES, M., PAISANA, M., & VIEIRA, J. **Modelos de negócio e comunicação social. “Telcos”, Legacy Media, Novos Media e Start-Ups Jornalísticas em Navegação Digital. Estudo Prospectivo (2015-2020), 2015**. Lisboa, Portugal: Centro de Investigação e Estudos de Sociologia.

CASTRO, Fábio Fonseca de. (2020). Impactos da Covid-19 sobre os processos comunicacionais: Primeiras observações sobre dinâmicas, impasses e riscos. **Papers do NAEA**. Belém, v. 29, n. 1, p. 186-201. DOI: <http://dx.doi.org/10.18542/papersnaea.v29i1.8799>. Disponível em: <https://periodicos.ufpa.br/index.php/pnaea/article/view/8799/6270>. Acesso em 24 ago. 2020.

CASTRO, Mariana. **O mundo pós Covid-19**. São Paulo, 11 mai. 2020. Twitter: Disponível em: <https://www.uol.com.br/ecoa/reportagens-especiais/o-mundo-pos-covid-19-indice-da-serie/>. Acesso em 6 jun. 2020.

FLAVIÁN, Carlos;e GURREA, Raquel. Motivações e atitude dos usuários em relação à imprensa online. **Journal of Consumer Marketing**, v. 26, n. 3, p. 164-174. DOI: <https://doi.org/10.1108/07363760910954109>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/07363760910954109/full/html>. Acesso em: 27 jul. 2020

ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO, XXXVIII, de 2018 Maceió. **A Prospectiva Estratégica e o Método dos Cenários de Godet: Um Mapeamento Sistemático**. Maceió, 2018. Disponível em:



[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_264\\_515\\_35914.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_264_515_35914.pdf). Acesso em: 1 nov. 2020.

GODET, Michel; PHILIPPE, Durance. **A prospectiva estratégica. Para empresas e territórios**. Nova York: Unesco, 2011.

Herndon, Keith L.. **The decline of the daily newspaper: How an american institution lost the online revolution**. Nova York: Peter Lang, 2012.

LEWIS, Katya Podkovyoff. Recomendações sobre sustentabilidade de mídia durante a pandemia da Covid-19. **Rede de Jornalistas Internacionais**. Washington, 18 mai 2020. Disponível em: <https://ijnet.org/pt-br/story/recomendações-sobre-sustentabilidade-de-m%C3%ADdia-durante-pandemia-da-covid-19>. Acesso em: 02 jul. 2020.

MARCIAL, Elaine Coutinho; GRUMBACH, Raul José Dos Santos. **Cenários prospectivos: Como construir um futuro melhor**. 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MATTEDI, Marcos A.; RIBEIRO, Eduardo A. W.; SPIESS Maiko R.; LUDWIG, Leandro. Epidemia e contenção: Cenários emergentes do pós-Covid-19. **Estudos Avançados**, São Paulo, n. 99, 9 ago. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2020.3499.017>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/173429>. Acesso em: 7 set. 2020.

MORTARA, F. A.; TREVISAN, L. N. **Cenários prospectivos das organizações de mídia impressa e horizontes para a carreira de jornalista: Tensões, responsabilidades e mutações estruturais**. *Revista de Ciências Humanas*, 48(1), 124-137, 2014. <http://dx.doi.org/10.5007/2178-4582.2014v48n1p124Newman>.

NEWMAN, N.; FLETCHER, R.; SCHULZ, A.; ANDI, S.; NIELSEN, R. K. **Digital news report**. Reuters Institute for the Study of Journalism, 2020

NOBRE, K. **Dois pesos, duas medidas: Responsabilidade de dados x conteúdo**, 2019. *Revista Imprensa*, 337<sup>a</sup> ed., 12-13.

OLSEN, R. K.; SOLVOLL, M. K. **Bouncing off the paywall – Understanding misalignments between local newspaper value propositions and audience responses**, 2018. *International Journal on Media Management*, 20(3), 174-192. [10.1080/14241277.2018.1529672](https://doi.org/10.1080/14241277.2018.1529672).

RIBEIRO, E., BARONCELLI, W., GURGEL, L., VIGIO, F., & LUCA, A. **Efeitos da pandemia sobre o jornalismo – Uma visão global**, 2020 (capítulo 1). *Media Talks*.

SANTOS, A. S., SOUZA, A. Q., & CONCEIÇÃO, L. E. **O jornalismo impresso brasileiro e as novas tecnologias: Perspectivas e inovações**, 2009. Intercom.

SCHOEMAKER, P. J. H., MAVADDAT, V. M. **Scenario planning for disruptive technologies**, 2000. *Whartonon Managing Emerging Technologies*, 206-241.

SCHWARTZ, Peter. **A arte da visão de longo prazo: Planejando o futuro em um mundo de incertezas**. São Paulo: Best Seller, 2006.

SILVA, L. **Como atrair os jovens para o jornal**, 2009 *Folha de S. Paulo*. <http://tinyurl.com/nt6jk72>. 2009

SPADA, Eduardo; FORTE, Sergio Cavalcante. **Cenários prospectivos das universidades corporativas no Brasil – 2030**. *Future Studies Research Journal*, 10(2), 198-213, 2018.

THURMAN, Neil. **Newspaper consumption in the mobile age: Re-assessing multi-platform performance and market share using “time-spent”**, 2018. *Journalism Studies*, 19(10), 1409-1429. <https://doi.org/10.1080/1461670x.2017.1279028>