UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE JORNALISMO E EDITORAÇÃO

**O USO DO POTENCIAL EXPRESSIVO DA NOVA MÍDIA
PELOS BANCOS DE VAREJO: ESTUDO DE TRÊS CASOS**

Martin Jayo

Dissertação apresentada à Escola de
Comunicações e Artes da Universidade de
São Paulo como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre em Ciências da
Comunicação, sob a orientação da Prof^a.
Dr^a. Mylene Melly

Área de concentração: Jornalismo

São Paulo
2005

**O USO DO POTENCIAL EXPRESSIVO DA NOVA MÍDIA
PELOS BANCOS DE VAREJO: ESTUDO DE TRÊS CASOS**

Martin Jayo

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Mylene Melly

São Paulo
2005

Comissão Julgadora:

AGRADECIMENTOS

À **Profª. Drª. Mylene Melly**, pelos conselhos valiosos e pelo interesse, competência e dedicação com que soube me orientar.

Ao **Prof. Dr. Eduardo Henrique Diniz** (EAESP-FGV) e à **Profª. Drª. Elizabeth Nicolau Saad Corrêa** (ECA-USP), pela leitura atenta e pelas sugestões oportunas no exame de qualificação.

Às instituições **Banco do Brasil**, **Banco Santos** e **Bradesco**, por terem se disposto a fornecer dados para o trabalho. A **Antranik Haroutiounian**, **Jeferson Ricardo Garcia Honorato**, **Miriam Magalhães** e **Patrícia Maria Ramos Arruda**, executivos que generosamente me cederam parte de seu tempo ao concederem entrevistas para o trabalho.

Ao sempre paciente e bem-humorado **Paulo César Bontempi**, pela ajuda na resolução de questões práticas e burocráticas.

Às pessoas que acompanharam meus passos nos últimos anos e que, cientes ou não, contribuíram muito para que este projeto chegasse a bom termo. Sou enormemente grato a **Magda David**, **Marcos Ribeiro de Moraes**, **Moisés Cuer** e **Sylvia Saes**.

A meus pais, **Graciela Mérida** e **José M. Jayo**, pelo apoio permanente e incondicional.

RESUMO

O advento das tecnologias digitais e a difusão da *world wide web* (www) expandiram as atividades de comunicação pública em direção a um amplo leque de novos agentes publicadores, muito além do setor midiático tradicional. Nesse contexto, embora exista uma literatura numerosa e recente de estudos diagnosticando o uso dos recursos da nova mídia pelo setor midiático tradicional, tais estudos ainda inexistem para os novos agentes publicadores recém-surgidos, entre os quais o setor bancário brasileiro ocupa uma posição de destaque proporcionada por sua vocação, historicamente demonstrada, para o uso de tecnologia. Dessa forma, a dissertação se propõe a estudar como os bancos no Brasil – e em especial os que operam no mercado de varejo – se desempenham enquanto agentes publicadores de conteúdos na nova mídia.

ABSTRACT

The advent of digital technologies and the diffusion of the world wide web (www) have expanded the boundaries of massive communication activities towards a wide range of new players, much beyond the traditional media sector. Within this context, despite the existence of a recent, prolific literature diagnosing the use of new media resources by the traditional media sector, such analyses have not been developed yet for the range of newly appeared players, among which the Brazilian banking sector occupies a position of prominence due to its historically demonstrated technological vocation. Therefore, the dissertation is focused on studying how the banking institutions in Brazil, and especially those operating in the retail banking segment, perform their tasks as new media publishers.

SUMÁRIO

Agradecimentos	i
Resumo	ii
<i>Abstract</i>	iii
Relação de tabelas, quadros e figuras	vi
Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 Motivações	1
1.2 Objetivo	5
1.3 Estrutura	6
Capítulo 2 – Metodologia	9
2.1 O método do estudo de caso	9
2.2 Escolha dos casos	14
2.3 Coleta de dados e estrutura dos casos	15
Capítulo 3 – Referencial teórico: narrativa na nova mídia	18
3.1 Definições conceituais	20
3.1.1 Nova mídia	20
3.1.2 Narrativa	25
3.2 Manovich, Murray: a questão da narrativa na nova mídia	26
3.3 Equacionamentos à questão	32
3.3.1 Arquitetura da Informação	33
3.3.2 Usabilidade	37
3.3.3 Arquitetura da Persuasão	41
3.4 Questões em aberto e possíveis contribuições do estudo da linguagem	46

Capítulo 4 – Por que os bancos?	51
4.1 Breve histórico tecnológico do setor bancário no Brasil	54
4.2 Uso da <i>web</i> nos serviços bancários	58
4.3 Uso da <i>web</i> pelo setor midiático tradicional	62
Capítulo 5 – Estudo de três casos	69
5.1 Introdução	69
5.2 Banco do Brasil	74
5.2.1 Informações básicas	74
5.2.2 Histórico da atuação na <i>web</i>	76
5.2.3 Estratégias correntes	82
5.2.4 Análise do <i>site</i>	86
5.3 Bradesco	89
5.3.1 Informações básicas	89
5.3.2 Histórico da atuação na <i>web</i>	90
5.3.3 Estratégias correntes	92
5.3.4 Análise do <i>site</i>	100
5.4 Banco Santos	103
5.4.1 Informações básicas	103
5.4.2 Histórico da atuação na <i>web</i>	105
5.4.3 Estratégias correntes	109
5.4.4 Análise do <i>site</i>	112
Capítulo 6 – Conclusão	115
Referências bibliográficas	121

RELAÇÃO DE TABELAS, QUADROS E FIGURAS

Tabela 2.1	<i>Ranking</i> dos bancos do Brasil por ativos	15
Figura 3.1	Nova mídia: convergência de conteúdo, tecnologia digital e redes	23
Figura 3.2	<i>Homepage</i> do <i>site</i> americano no Citibank	45
Quadro 4.1	Os dez novos paradigmas da comunicação na era digital	51
Quadro 4.2	Evolução da aplicação de TI aos serviços bancários no Brasil	58
Tabela 4.1	Resultados da análise de PALACIOS <i>et al.</i> (2002): uso das potencialidades da <i>web</i> pelos <i>sites</i> jornalísticos brasileiros	67
Quadro 5.1.1	Relação dos entrevistados	71
Quadro 5.1.2	Critérios de análise dos <i>sites</i>	73
Tabela 5.2.1	Banco do Brasil: segmentação da clientela pessoa física (2003)	75
Figura 5.2.1	Primeira versão do portal do Banco do Brasil: <i>homepage</i> de 20/07/2001	80
Figura 5.2.2	Segunda versão do portal do Banco do Brasil: <i>homepage</i> de 02/08/2002	81
Figura 5.2.3	<i>Homepage</i> atual do portal do Banco do Brasil	81
Figura 5.2.4	Segmentação do canal de pré-venda do BB: área voltada à pequena empresa	85
Figura 5.2.5	Segmentação do canal de pré-venda do BB: área voltada à pessoa física <i>private</i>	85
Quadro 5.2.1	Banco do Brasil: análise do <i>site</i>	86
Figura 5.3.1	<i>Homepage</i> do Bradesco em 2003 (resolução 800 x 600)	96
Figura 5.3.2	<i>Homepage</i> atual do Bradesco (resolução 800 x 600)	96
Figura 5.3.3	<i>Homepage</i> atual do Bradesco (resolução 1024 x 768)	97
Figura 5.3.4	Bradesco: área do cliente <i>prime</i>	98
Figura 5.3.5	Bradesco: área do cliente <i>private</i>	99
Quadro 5.3.1	Bradesco: análise do <i>site</i>	100
Figura 5.4.1	<i>Homepage</i> do Banco Santos em 08/03/2003	106
Figura 5.4.2	<i>Homepage</i> atual do Banco Santos	108
Figura 5.4.3	Banco Santos: área de pré-venda voltada à pessoa física	108
Figura 5.4.4	Banco Santos: Informe Diário de Conjuntura	111
Quadro 5.4.1	Banco Santos: análise do <i>site</i>	113

Capítulo 1

INTRODUÇÃO

O objeto de pesquisa do presente trabalho está relacionado ao setor bancário, em especial aos bancos de varejo e suas estratégias *on line*. O referencial teórico, por sua vez, é dado por abordagens que estudam a narrativa na nova mídia.

À primeira vista, essa combinação pode parecer inusitada. Bancos e mídia, afinal, sempre pertenceram a setores de atividade inteiramente distintos. Como se explica que uma dissertação de mestrado em Ciências da Comunicação, desenvolvida em um Departamento de Jornalismo e Editoração, se dedique a estudar os bancos? Como se explica que estratégias bancárias sejam passíveis de interpretação à luz de teorias preocupadas com a comunicação midiática? Este capítulo introdutório possui a missão de esclarecer essa aparente dissonância, e para tanto, está dividido em três partes. A seção 1.1 apresenta as motivações do trabalho, justificando a escolha do tema e a forma como este será enfocado. Isso torna mais fácil expressar os objetivos do trabalho, na seção 1.2. Finalmente, a seção 1.3 sumariza a estrutura do trabalho.

1.1 Motivações

A escolha do tema do presente trabalho foi produto da sistematização de algumas reflexões que vim gestando ao longo dos últimos anos, não só no

Programa de Mestrado em Ciências da Comunicação da ECA-USP, mas também no meu período de atuação profissional na mídia.

Por cerca de cinco anos, entre 1998 e 2003, tive oportunidade de acompanhar de perto, por dever de ofício, uma grande quantidade de *sites* e portais jornalísticos nascendo ou sendo remodelados. Em cada uma dessas experiências, não era difícil notar como as potencialidades "interativas" da narrativa na *web* eram pouco exploradas. Salvo pelo uso de alguns poucos recursos de hipertexto – como os *links* do tipo "leia mais" ao final das matérias, ligando-as a outras anteriores sobre o mesmo assunto –, o material publicado nesses *sites* pouco se diferenciava, no que dizia respeito à sua forma e estrutura, daquele destinado às formas tradicionais de publicação, inclusive a impressa. Não havia, ou quase não havia, concepção ou edição de conteúdos específicos para as características do meio digital. Hoje compreendo que o que me incomodava, ainda que de forma apenas intuitiva, era algo inerente à temática de McLUHAN (1964): o meio não é um simples canal de passagem, mas um agente capaz de determinar os conteúdos que veicula.

Ao ingressar no programa de Mestrado da ECA, no segundo semestre de 2002, fui apresentado oficialmente às idéias de McLuhan e também travei conhecimento com um conjunto de abordagens teóricas contemporâneas, claramente influenciadas por esse autor, preocupadas em investigar as características narrativas da nova mídia. O debate é liderado por autores como MURRAY (1997) e MANOVICH (2001), defendendo que a mídia digital (e a *web* em particular), por terem uma existência ainda recente, ainda não chegaram a um estágio maduro na exploração de seu potencial expressivo, encontrando-se ainda dependentes de concepções ou formas narrativas próprias aos meios de comunicação anteriores. Todos os meios que um dia foram "novos" teriam passado

por estágio semelhante: o cinema, nos seus primeiros anos, limitava-se a adicionar uma câmera (fixa) à narrativa teatral; a televisão, nos seus primórdios, reproduziu certos formatos teatrais e radiofônicos, e assim por diante.

Logo identifiquei nessa literatura uma forma de interpretar aquelas minhas inquietações, e a partir daí comecei a pensar numa primeira aproximação para meu tema de pesquisa. A idéia era que os projetos jornalísticos na *web*, na ausência de padrões próprios estabelecidos, estariam predominantemente reproduzindo as estruturas e convenções narrativas dos outros meios, principalmente do impresso. Essa seria a hipótese de trabalho, a ser testada mediante o estudo de casos de *sites* jornalísticos.

Não demorei a perceber, porém, que a idéia já vinha sendo bastante estudada em trabalhos recentes, inclusive nos de alguns de meus colegas da ECA. Uma das principais conclusões da dissertação de mestrado de Edson COSTA (2001), por exemplo, era justamente a de que, nos *sites* das empresas jornalísticas, *"a transposição de conteúdo do meio impresso para a web resultou no deslocamento da lógica estrutural de uma mídia para outra, e portanto na reprodução de aspectos de uma linguagem em ambiente estranho àquele em que foi pensada"* (p.109), resultando em uma *"simulação na mídia digital das estratégias de leitura do impresso"* (p.116). Isto corroborava a minha hipótese, mas ao mesmo tempo indicava que minha pesquisa se tornaria redundante, ao repetir diagnósticos que já estavam feitos.¹

¹ Além de Edson Costa, a temática foi contemplada também por Norah Shallymar Gamboa VELA (2003) e em parte por Pollyana Ferrari TEIXEIRA (2002), entre outros.

Esse impasse só foi superado no momento em que compreendi que o advento da *web* expandiu as atividades de comunicação pública para além das fronteiras da indústria midiática tradicional. É o que argumenta ORIHUELA (2002), para quem "*buscar informação, filtrá-la, contrastá-la, editá-la e publicá-la, decidindo sobre sua relevância, oportunidade e interesse, era até ontem uma faculdade exclusiva da nossa profissão [de jornalistas] e hoje parece a descrição das funções de um portal na Internet*". A derivação disso é uma multiplicação do número de vozes. Atores sociais externos ao sistema midiático tradicional passam a também publicar conteúdos, conformando um novo sistema de publicação que funciona à margem do sistema tradicional representado pelas empresas de comunicação.

Nesse quadro, caberia pesquisar a forma como estes novos *players* midiáticos vêm lidando com a questão da narrativa na nova mídia. Estarão eles fazendo o mesmo que as empresas jornalísticas, ou seja, reproduzindo na *web* estruturas e códigos de meios anteriores? Ou, ao contrário, estariam criando e experimentando novas formas e convenções que, uma vez consolidadas, poderão quem sabe até ser aproveitadas pelas empresas jornalísticas?

Ocorriam-me pelo menos três exemplos desses novos *players* midiáticos, que poderiam ser estudados: (i) alguns *sites* de comércio varejista, que desenvolveram a estratégia de combinar comércio eletrônico com conteúdo informativo²; (ii) os *blogs*, que estavam passando por um surto de popularização entre 2002 e 2003³; e

² As livrarias *online* são o caso mais conhecido. Também me refiro a iniciativas como o *site* Amélia, do Grupo Pão de Açúcar, lançado em março de 2000, que contava com uma equipe editorial e veiculava dicas domésticas, receitas culinárias e matérias focadas no interesse do seu público específico. O projeto no entanto não foi bem-sucedido, e o *site* foi desativado cerca de dois anos após o lançamento.

³ *Blogs* são uma modalidade de *sites* pessoais em formato de diário, que tiveram um surto de popularização entre 2002 e 2003. Por ocasião da invasão do Iraque, em 2003, notabilizaram-se os chamados *warblogs*, isto

(iii) os *sites* da indústria bancária, em particular os dos bancos de varejo, que já há algum tempo vêm conjugando o oferecimento de serviços bancários *online* (*web banking*) com a veiculação de conteúdos informativos de apoio à decisão do cliente, aí incluindo-se tanto informações sobre os produtos e serviços oferecidos como também noticiário econômico, indicadores de mercado, análises financeiras etc..

Acabei por optar pelos bancos de varejo como objeto específico de estudo, e as razões para tanto foram de duas ordens. De um lado pesou o viés da minha formação de economista, que me faz mais propenso a estudar as estratégias dos bancos do que o fenômeno dos *blogs*. De outro (e mais importante), avaliei que esses *sites* mereciam ser objeto de atenção específica em função das próprias características da indústria bancária, sobretudo a brasileira, que se notabiliza por seus intensos investimentos em tecnologias de informação e serviços *online* para o relacionamento com seus clientes. Nesse sentido, se a indústria midiática tradicional, como sabemos, não tem conseguido ainda produzir convenções narrativas apropriadas à prática midiática na *web*, a indústria bancária poderia ser considerada, ao menos *a priori*, uma candidata com bom potencial para fazê-lo.

1.2 Objetivo

O exposto no item anterior nos permite expressar com maior precisão os objetivos do trabalho, nos seguintes termos:

é, *blogs* mantidos por jornalistas ou amadores que, estando próximos dos acontecimentos, publicavam informações da guerra sob perspectivas não necessariamente iguais às dos órgãos de imprensa convencionais, gerando discussões sobre a sua condição de gênero mais "livre" de jornalismo.

1. Entender o processo pelo qual, com o advento da *web*, os bancos passaram a praticar, de forma inserida em suas estratégias empresariais, atividades de publicação de conteúdos.
2. Examinar essa prática à luz das abordagens teóricas sobre a narrativa da nova mídia, com a finalidade de avaliar de que forma os bancos, dado seu histórico de investimentos e *expertise* em tecnologias de informação e comunicação *online*, estão explorando o potencial expressivo da *web*. Verificar até que ponto eles têm conseguido inovar na criação de conteúdos para esse meio, gerando novas concepções que possam ser eventualmente aproveitadas por outros agentes, inclusive até mesmo por empresas jornalísticas.

1.3 Estrutura

Para a consecução desses objetivos, o trabalho está organizado em seis capítulos. O primeiro é a presente Introdução, que tem por objetivo apresentar as motivações e objetivos do trabalho, bem como oferecer um plano geral de sua estrutura.

O **capítulo 2** tem por objetivo apresentar a metodologia de pesquisa, que é a de um estudo de casos múltiplos, nos moldes propostos por YIN (1994). São desenvolvidos três casos, enfocando bancos atuantes no varejo brasileiro. O critério de escolha dos bancos estudados, a forma de estruturação dos casos e as fontes de evidências utilizadas são apresentados nesse capítulo. Vale ressaltar que a pesquisa empírica não se restringe a fazer a análise dos *sites* desses bancos, uma vez que

também são utilizadas, como fontes de evidência, entrevistas com responsáveis pelas estratégias em foco.

A função do **capítulo 3** é apresentar a fundamentação teórica do trabalho. Para tanto, são apresentadas inicialmente as definições conceituais usadas no trabalho para "nova mídia" e "narrativa", para em seguida fazer-se uma revisão da literatura teórica em que a questão da narrativa na nova mídia aparece enfocada. Isto inclui resenhar as abordagens que identificam o problema, lideradas por MURRAY (1997) e MANOVICH (2001), bem como discutir as principais propostas e encaminhamentos ao problema presentes na literatura, que têm procurado resolver, se não a totalidade da questão, ao menos alguns de seus aspectos.

O objetivo do **capítulo 4** é justificar os bancos de varejo como objeto empírico da pesquisa, bem como entender o processo pelo qual os bancos se tornaram agentes publicadores de conteúdo na *web*. O ponto de partida, como já citado, é a constatação de que, com a *web*, práticas de comunicação pública ou massiva têm se expandido para além das fronteiras do sistema midiático tradicional, permitindo a emergência de novos *players* com funções de publicação de conteúdos. Dentre esses agentes, o setor bancário brasileiro possui um histórico de inovações e investimentos em tecnologias de informação e comunicação *online*, qualificando-se com destaque, ao menos em tese, para operações na nova mídia. O capítulo também comenta, a partir de uma breve revisão bibliográfica, o estado da arte da presença *online* do setor midiático tradicional, no que toca ao desenvolvimento de convenções narrativas na nova mídia.

O **capítulo 5** contém a parte empírica do trabalho, constituída pelo estudo de três casos, conforme a metodologia descrita no capítulo 2. Sua finalidade é

analisar a forma como três bancos de varejo, selecionados entre os atuantes no Brasil, desempenham as suas atividades de publicação de conteúdos e lidam com a questão da narrativa da nova mídia.

Finalmente, o **capítulo 6** traz as conclusões da análise e as considerações finais do trabalho.

Capítulo 2

METODOLOGIA

Para estruturar a parte empírica do trabalho, no capítulo 5, optamos pela utilização do método do Estudo de Caso. Em particular, desenvolvemos um *estudo de casos múltiplos*, nos moldes propostos por YIN (1994). Esse autor se insere em uma literatura bastante ampla, focada em discutir a aplicabilidade e as limitações do Estudo de Caso como método⁴ de pesquisa empírica, na qual podemos nos apoiar para justificar essa nossa escolha metodológica. Isso é feito na seção 2.1.

O restante do capítulo se refere à aplicação do método no presente trabalho. Assim, a seção 2.2 descreve os critérios de escolha dos três bancos analisados, e a seção 2.3 refere-se à estrutura dos casos e à de coleta de dados para a elaboração dos mesmos.

2.1 O método do estudo de caso

O método do Estudo de Caso, como destaca LAZZARINI (1995), costuma ser enquadrado tradicionalmente no grupo de métodos denominados *qualitativos*, "*que se caracterizam por um maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente na sua mensuração*" (p.17). Métodos *quantitativos*, em oposição, são aqueles mais voltados à mensuração de fenômenos, gozando muitas vezes do maior *status* conferido pelo rigor estatístico.

⁴ Embora a denominação "método" seja mais freqüente nessa literatura, alguns autores, como EISENHARDT (1989) e YIN (1994), preferem referir-se ao estudo de caso como uma "estratégia" de pesquisa. Por simplicidade, consideramos as duas expressões como sinônimos, como fazem LAZZARINI (1995) e BRESSAN (2000), entre outros.

Assim, conforme argumenta BONOMA (1985), os métodos qualitativos, e com eles o método do Estudo de Caso, seriam mais apropriados à fase exploratória da pesquisa, em que se busca *formular* teorias a partir de uma visão mais contextual e abrangente dos fenômenos, ao passo que os métodos quantitativos seriam mais confiáveis quando o objetivo é *testar* as teorias.

Essa visão tradicional é relativizada, no entanto, por autores como EISENHARDT (1989) e YIN (1994). Citando uma série de exemplos publicados na década de 1980, Eisenhardt procura mostrar que o método do Estudo de Caso não só tem se revelado capaz de utilizar diferentes tipos de evidências empíricas (sejam qualitativas, quantitativas ou combinações de ambas), como também vem sendo empregado com diversos propósitos, inclusive o de testar teorias (EISENHARDT, 1989: 535).

YIN (1994) argumenta no mesmo sentido, acrescentando que o método do Estudo de Caso pode servir, sem maiores limitações metodológicas, aos diferentes propósitos de pesquisa, da fase exploratória ao teste. É preciso no entanto que sejam atendidas três **condições de aplicabilidade**, a saber:

- (i) Quanto ao tipo de questão que se coloca à pesquisa: Segundo Yin, o método do Estudo de Caso é adequado para responder questões dos tipos "como" e "por que". São questões de natureza explanatória, isto é, que "*tratam de relações operacionais que precisam ser acompanhadas no tempo, mais do que de meras frequências ou incidências*" (YIN, 1994: 6). Vale notar que outros métodos de pesquisa empírica, como o método experimental e o histórico, também admitem esses dois tipos de questão.

- (ii) Quanto ao grau de controle do pesquisador sobre o evento estudado: O método do Estudo de Caso é adequado quando o pesquisador não detém controle sobre o evento estudado, isto é, não pode manipulá-lo ou reproduzi-lo fora do seu contexto original. Diferencia-se nisto do método experimental, que admite questões dos tipos "como" e "por que" mas busca respondê-las a partir de simulações em laboratório.
- (iii) Quanto ao foco temporal: O método de Estudo de Caso é aplicável para examinar eventos contemporâneos à pesquisa, não sendo adequado para examinar eventos do "*passado morto*". Diferencia-se nisto do método histórico: "*o estudo de caso se baseia em muitas técnicas do método histórico, mas acrescenta duas fontes de evidências que não fazem parte do repertório do historiador: a observação direta e a entrevista sistemática*" (YIN, 1994: 8).

Dessa forma, na definição de Yin, o Estudo de Caso é "*uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre esse fenômeno e o seu contexto não são claramente evidentes*" (YIN, 1994: 13). O seu uso cabe "*quando uma questão do tipo 'como' ou 'por que' é proposta em relação a um conjunto de eventos contemporâneos, sobre o qual o investigador tenha pouco ou nenhum controle*" (p.9).

Com relação à aplicabilidade do método no presente trabalho, podemos afirmar com segurança que as condições levantadas por Yin são atendidas. Com efeito:

- (i) Quanto ao tipo de questão que se coloca à pesquisa: nossa pesquisa lidará com questões do tipo "como". Trata-se de entender "como" os bancos vêm assumindo função midiática na web, e "como" eles vêm lidando com a problemática da narrativa na nova mídia, nessa sua nova função.
- (ii) Quanto ao grau de controle do pesquisador sobre o evento estudado: estamos diante de um objeto de pesquisa que não é reproduzível fora do seu contexto.
- (iii) Quanto ao foco temporal: estamos diante de um fenômeno contemporâneo à pesquisa.

Isso já nos autoriza a utilizar o método do Estudo de Caso para nossa pesquisa empírica. Existem porém algumas variações dentro do método, que exigem uma discussão adicional. A principal delas diz respeito ao número de casos abordados pelo estudo, distinguindo-se duas vertentes: o estudo de *caso único* e o estudo de *casos múltiplos*.

YIN (1994) ressalta que o estudo de casos múltiplos "*vem crescendo em frequência nos últimos anos*" (p.44) e acrescenta que "*as evidências fornecidas pelo estudo de casos múltiplos são consideradas mais fortes do que as do estudo de caso único, e o estudo como um todo é visto como mais robusto*" (p.45). Essa vantagem deriva da possibilidade de checar e fortalecer as evidências, por meio da replicação da análise em diferentes contextos. Quanto maior o número de casos analisados (replicações), maior o grau de certeza do pesquisador a respeito das evidências obtidas.

Nessas condições, de acordo com YIN (1994), a opção pelo *caso único* se justificaria quando: (a) ele tem a função de caso crítico para o teste (falseamento) de uma teoria bem estruturada; (b) trata-se de um caso raro, difícil de ser observado; ou (c) trata-se de um caso revelatório de um fenômeno novo, previamente inacessível à investigação (p.38-41). Na ausência dessas circunstâncias, deve-se optar, preferencialmente, pelo desenho de casos múltiplos.

Isso justifica a nossa opção metodológica pelo estudo de casos múltiplos, dado que não nos encontramos em nenhuma das três situações apontadas: (a) não temos uma teoria "pronta" que queiramos testar; (b) dispomos de um razoável número de casos (bancos com estratégias na *web*) que podem ser estudados; e (c) nenhum deles possui, isoladamente, caráter revelatório. A parte empírica do nosso trabalho é portanto constituída por um estudo de casos múltiplos, cada caso enfocando um banco escolhido entre os que atuam no mercado varejista brasileiro.

YIN (1994), finalmente, denomina de *unidade de análise* o foco específico ou situação-problema investigada num estudo de caso. Dependendo da finalidade do estudo, ressalta, a unidade de análise pode ser dada por uma decisão, uma atividade, um processo, um indivíduo, uma organização, etc.. No nosso estudo, a unidade de análise dos casos é dada pela forma como os bancos estruturam a comunicação com seus clientes através da *web*, a partir da introdução do *web banking*. Embora o objetivo último dos bancos em seus *websites* seja a *viabilização de transações* (e não a *comunicação de informações* propriamente dita, como seria característico em um *site* de empresa do setor tradicional de mídia), eles se vêem obrigados, para tornar esse objetivo possível, a construir ambientes de informação, envolvendo publicação de conteúdos na nova mídia, com claro papel comunicacional. É a estruturação desses

ambientes que constitui o foco – ou unidade de análise, nos termos de Yin – do nosso estudo de casos.

2.2 Escolha dos casos

Foram selecionados para o estudo três bancos entre os que operam no mercado de varejo no Brasil, a saber:

- Banco do Brasil
- Bradesco
- Banco Santos⁵

O número de casos envolvidos no estudo foi limitado a três por razões de ordem operacional, entre elas o próprio prazo de execução da dissertação. Embora algum grau de arbítrio na escolha dos bancos estudados tenha sido inevitável, procuramos otimizar a escolha com base em três critérios bem definidos, a saber:⁶

- (i) Procuramos escolher bancos de diferentes tamanhos. Nesse sentido, foram incluídas duas instituições de grande porte, e uma instituição pequena. No critério usual, adotado por estudos como o de DINIZ (2001), considera-se "grande" todo banco que detenha 2% ou mais dos ativos totais do setor. Nos três bancos selecionados, essa participação é de 19,0%, 10,7% e 0,5%. (**tabela 2.1**).
- (ii) Procuramos também que houvesse um equilíbrio quanto à natureza do capital dos bancos estudados. Assim, a escolha foi direcionada de forma a

⁵ O caso focalizando o Banco Santos foi elaborado durante o mês de outubro de 2004, antes portanto do início da intervenção decretada em 12/11/2004 pelo Banco Central.

⁶ A ordem de apresentação dos critérios não significa uma ordenação de importância.

contemplar tanto instituições de capital privado (Bradesco, Banco Santos) como público (Banco do Brasil).

- (iii) Por último, fatores como a receptividade e a abertura dos representantes dos bancos para conceder entrevistas e informações para o estudo serviram como critérios de "desempate" na escolha das instituições estudadas. Esse motivo foi o que levou à exclusão de instituições como Unibanco e Itaú, que se recusaram a conceder entrevista.

Tabela 2.1
Ranking dos bancos do Brasil por ativos

<i>Posição</i>	<i>Instituição</i>	<i>Natureza do capital</i>	<i>Ativos totais (R\$ mil)</i>	<i>% total</i>
1	Banco do Brasil	Estatal	214.246.638	19,0
2	Caixa Econ. Federal	Estatal	134.329.360	11,9
3	Bradesco	Privado	120.578.276	10,7
4	Itaú	Privado	78.693.527	7,0
5	Unibanco	Privado	58.062.119	5,1
27	Banco Santos	Privado	6.003.139	0,5

Fonte: Federação Brasileira das Associações de Bancos

(<http://www.febraban.org.br>).

Dados referentes a junho/2003

2.3 Coleta de dados e estrutura dos casos

A coleta de dados para a elaboração dos casos baseou-se em duas fontes básicas, a saber:

- (i) Entrevistas: Realizamos entrevistas pessoais com executivos-chave de cada uma das instituições. Este procedimento serviu como fonte de informações sobre as estratégias dos bancos em relação à atividade publicadora na *web*. O

formato adotado foi o de entrevista informal e aberta, sem um questionário fechado ou um roteiro fixo, de forma a deixar o entrevistado falar livremente e melhor captar os aspectos que o banco considera mais importantes. Os nomes e cargos dos entrevistados são discriminados no capítulo 5, quadro 5.1.

- (ii) Análise dos sites: Através de uma análise simplificada do *site* de cada uma das instituições, procuramos obter um retrato de como as estratégias se materializam, isto é, como cada banco lida hoje com seu ambiente de informações na nova mídia. Os critérios e procedimentos desta análise são melhor explicitados no capítulo 5, seção 5.1.

Além dessas duas fontes de informação primária, também foram usadas, sempre que disponíveis, informações colhidas em material publicado sobre os bancos, tais como relatórios, artigos, entrevistas, matérias na imprensa especializada, etc..

Dessa forma, procuramos compor uma combinação de procedimentos capaz de fornecer uma compreensão ampla da utilização da *web* pelos bancos estudados. As informações assim obtidas dão origem aos três casos apresentados no capítulo 5. Os casos possuem uma estrutura fixa de quatro itens, a saber:

Item 1 - Informações básicas: Neste item são resumidas as principais características do banco em questão, com ênfase em seu histórico recente e seu posicionamento no mercado.

Item 2 - Histórico de atuação na web: Aqui, abordamos a forma como vem se dando a presença do banco na *web*: quando se deu a entrada, quais os objetivos estratégicos à época, eventuais mudanças de rota, e, finalmente, o papel desempenhado pela *web* como canal de relacionamento e negócio.

Item 3 – Estratégias correntes: Este item se refere às estratégias dos bancos para o uso do potencial expressivo da *web*, e identifica as práticas ou expedientes que, de acordo com seus executivos, vêm sendo adotadas para estruturar a atividade publicadora.

Item 4 - Análise do site: O item final de cada caso corresponde a uma breve análise do *site*, de forma a retratar a materialização prática das estratégias caracterizadas no item anterior.

Capítulo 3

REFERENCIAL TEÓRICO: NARRATIVA NA NOVA MÍDIA

O advento das tecnologias digitais de comunicação e informação, nos últimos anos do século XX, provocou mudanças de natureza revolucionária nas formas de se conceberem os processos comunicacionais. No caso da comunicação pública ou massiva, a *World Wide Web* (www) pôs em xeque, um a um, os paradigmas até então praticados (ORIHUELA, 2002, 2003). Ao invés da unidirecionalidade típica da velha mídia, surgiu um meio bidirecional, em que os papéis de emissor e receptor são, ao menos potencialmente, perfeitamente intercambiáveis. Ao invés da massificação da audiência e universalização da mensagem, sobreveio a possibilidade de personalização. E em lugar da tradicional estruturação linear e seqüencial do discurso, surge um modelo narrativo hipertextual, caracterizado pela disposição de blocos de informação articulados por elos associativos, sem que haja uma ordenação seqüencial pré-definida.

Durante a década de 90, assistimos à popularização do termo "multimídia" associado às tecnologias digitais – inicialmente à dos CD-ROMs e em seguida à *web*. Estes meios são "multimídia" na medida em que permitem abrigar indistintamente todos os formatos de informação veiculados separadamente pela mídia tradicional: texto, áudio, imagem, vídeo, animações. Essa realidade deu margem a que alguns pesquisadores, além dos "gurus" de plantão, passassem a prever uma rápida convergência dos meios de comunicação, com a morte ou declínio dos suportes tradicionais, especialmente os impressos em papel. A mídia digital chegou a ser vista como uma espécie de *meta-meio*, que passaria a abrigar as diferentes linguagens comunicacionais em um único suporte tecnológico. Essas

previsões, no entanto, logo se revelaram falhas. A experiência recente sugere que os meios tradicionais deverão conviver com a nova mídia, e "*terão vida muito longa no século XXI*" (CORRÊA, 2001: 103). A experiência histórica, da mesma forma, mostra que novos e velhos meios costumam ter caráter de complementaridade, muito mais do que de substituição, veja-se o exemplo da TV *versus* o rádio, ou ainda do videocassete e DVD *versus* o cinema, casos para os quais também não faltaram, em seu tempo, vaticínios de que o meio novo iria suplantiar rapidamente o velho.

Por outro lado, também foram tomando corpo posições mais elaboradas, lideradas por autores como MURRAY (1997) e MANOVICH (2001), segundo as quais a mídia digital, mais do que servir como mais um suporte às linguagens e padrões narrativos dos outros meios, deverá desenvolver as suas próprias convenções para estruturar a experiência do usuário. Trata-se, de certa forma, de um resgate da conhecida máxima de McLUHAN (1964), de que "*o meio é a mensagem*", anterior em três décadas ao início da era digital. Isto coloca um desafio a todos aqueles que têm ou pretendem ter uma estratégia comunicacional na nova mídia: é preciso descobrir e desenvolver as características formais, discursivas e poéticas, os padrões de *design*, enfim, as convenções narrativas mais adequadas à comunicação no meio digital. O debate é interdisciplinar, envolvendo pesquisadores e profissionais originalmente vinculados às Comunicações, às TI (Tecnologias da Informação), às Artes Digitais e até mesmo à Arquitetura, entre outras áreas, em busca das características da narrativa na nova mídia.

O presente capítulo se propõe a resenhar esse debate. Para tanto, a seção 3.1 procura situar de forma mais precisa as próprias definições conceituais de "nova mídia" e "narrativa". Isso feito, a seção 3.2 procura resenhar o debate liderado por

MURRAY (1997) e MANOVICH (2001), que identifica o problema da narrativa na nova mídia. A seção 3.3 relaciona algumas das abordagens que têm se revelado capazes de gerar encaminhamentos ou soluções, ainda que parciais, para esse problema, e a seção final do capítulo propõe um enfoque complementar para o problema, pelo ângulo dos estudos da linguagem.

3.1 Definições conceituais

"Novas mídias" e "narrativa" são expressões bastante incorporadas ao vocabulário cotidiano, e como tal costumam ser usadas de forma livre ou intuitiva. Para o objetivo deste capítulo, porém, impõe-se entender e explicitar de forma mais precisa os conceitos subjacentes.

3.1.1 Nova mídia

Embora "nova mídia" seja uma expressão cada vez mais comum, tanto na expressão cotidiana como no meio acadêmico, ela não dispõe de uma definição conceitual precisa nem consensualmente aceita.

LISTER *et al.* (2002) chamam a atenção para a imprecisão no uso acadêmico do termo. Para estes autores, o que existe é um extenso leque de práticas e processos diferentes abrigados sob a mesma expressão. Conforme argumentam, *"'nova mídia' é usado como um coletivo, referindo-se a uma entidade mais ou menos uniforme. (...) Trata-se de um termo extremamente genérico, e portanto vago, mas o seu uso costuma imprimir certeza, como se 'a nova mídia' já existisse,*

aqui e agora, como objeto e prática social consolidados. É claro que isso não é verdade, e o termo acaba sendo usado para significar diversas coisas diferentes" (p.9-10).

Sem entrarmos no mérito de possíveis exageros contidos nessa argumentação, de fato não é difícil constatar na literatura acadêmica um certo grau de imprecisão ou de discrepância no uso do conceito. Sintoma disso é que muitos autores se vêem na necessidade, em geral no início dos trabalhos, de esclarecer qual é a sua própria definição de nova mídia, a fim de evitar confusões conceituais. É o que ocorre em FLEW (2002), LISTER *et al.* (2002), e MANOVICH (2001), entre outros. Este último dedica um capítulo inteiro a esse esforço.

Tomada em seu sentido literal, a expressão "nova mídia" designa simplesmente os meios de comunicação mais recentemente inventados ou introduzidos na sociedade. Como reflexo disso, conforme observam LIEVROUW (2002) e FLEW (2002), muitas das definições existentes para nova mídia não passam, na verdade, de simples enumerações de exemplos. *"Existe uma tentação de simplesmente listar os últimos desenvolvimentos em tecnologias de mídia e chamá-los de nova mídia"* (FLEW, 2002: 9). Do ponto de vista teórico, esse tipo de definição é evidentemente pouco elucidativo. Mais do que listar casos particulares, uma definição exigiria explicitar quais são os atributos comuns que identificam esses exemplos e os diferenciam da mídia "velha" ou tradicional.

Nesse sentido, como aponta MANOVICH (2001), a definição mais "popular" de nova mídia é aquela que a relaciona ao uso de computadores para a distribuição e/ou exibição de conteúdos. O autor, no entanto, considera essa definição também inadequada: *"Se quisermos entender os efeitos da computadorização na cultura*

como um todo, penso que ela é muito limitante. Não há razão para privilegiarmos o computador como meio de distribuição e exibição, em relação ao computador como meio de produção e de armazenamento de conteúdos midiáticos". (MANOVICH, 2001: 19).

Para Manovich, a nova mídia é o resultado da convergência de duas trajetórias tecnológicas que, historicamente, eram separadas: de um lado a das tecnologias de computação e processamento de dados, de outro a das tecnologias de comunicação, voltadas ao armazenamento e distribuição de conteúdos em diferentes suportes materiais. A tecnologia digital unifica essas duas trajetórias, tornando o computador uma "*máquina universal de mídia, um instrumento usado para a produção, estocagem e distribuição* [de conteúdo]" (MANOVICH, 2001: 4).

Os impactos desse processo são, de acordo com Manovich, mais profundos que os de qualquer revolução anterior no campo das comunicações. A invenção da imprensa no século XV, a título de comparação, afetou *apenas um estágio* da comunicação cultural – o da distribuição de conteúdos – não interferindo na forma como esses conteúdos eram produzidos. Já a revolução digital interfere em *todos os estágios* da comunicação cultural – produção, manipulação, armazenamento e distribuição. Similarmente, a invenção da fotografia no século XIX esteve relacionada a *apenas um tipo* de comunicação cultural – a imagem estática –, ao passo que a tecnologia digital afeta *todos os tipos* – texto, imagem estática e em movimento, som, construções espaciais, etc..

FLEW (2002), numa linha de argumentação semelhante, afirma que a nova mídia pode ser definida como o resultado da crescente convergência de três elementos, a saber: (i) conteúdo comunicacional nas suas diversas formas (texto,

áudio, imagens...); (ii) tecnologia computacional, possibilitando traduzir, combinar e armazenar digitalmente esses conteúdos; e, com bastante frequência, (iii) redes de comunicação, possibilitando a sua distribuição sem o uso de suportes físicos. "*Os novos 'media' (...) combinam e integram dados, textos, sons e imagens de todos os tipos, armazenados em formatos digitais e crescentemente distribuídos por redes*" (FLEW, 2002: 10). A **figura 3.1** ilustra essa convergência.

Figura 3.1

Nova mídia: convergência de conteúdo, tecnologia digital e redes

Fonte: reproduzido de FLEW (2002: 10)

Como a própria figura sugere, a *web* é para Flew a nova mídia por excelência, uma vez que é nela que a intersecção dos três componentes tem se dado de maneira mais plena. Nesse sentido, ela estaria um passo à frente dos demais meios citados na figura. A *web* representa "*a mais amplamente discutida e, talvez, a mais significativa manifestação da nova mídia*" (FLEW 2002: 11). Essa mesma percepção é compartilhada por MANOVICH (2001), para quem a *web* "*cristaliza*" a

nova mídia (p.4). É claro que essa primazia tende a se diluir com o tempo, na medida em que a intersecção representada na figura se estenda também a outros suportes tecnológicos. Por exemplo, com a crescente capacidade dos telefones celulares para a transmissão de conteúdos na forma de textos, imagens e som, a telefonia celular tende a tornar-se um canal cada vez mais claro de ocorrência da nova mídia para além da *web*. No que diz respeito ao jornalismo *online*, por exemplo, os telefones celulares passam a constituir um dispositivo útil à transmissão de *flashes* informativos instantâneos ou urgentes, que remetem ao *website* o leitor interessado em detalhamento ou complementação. Assim, uma operação jornalística na nova mídia passa a envolver diferentes canais ou dispositivos tecnológicos complementares, características que as mídias tradicionais não possuíam.⁷ Como situa ORIHUELA (2002, 2003), na nova mídia o foco estratégico do negócio de informação se desloca da venda/distribuição de um suporte físico específico, em direção à distribuição de conteúdos por meio de serviços multiplataforma.

Procurando sintetizar o exposto, podemos definir nova mídia como: (i) a combinação de informações em seus mais diversos formatos (textos, sons, imagens, etc.); (ii) expressa em formato digital; (iii) que requer computadores para ser criada e em muitos casos também para ser acessada; e por fim (iv) freqüentemente transmitida digitalmente, através de redes de comunicação, com certo destaque para a *World Wide Web*, por ter sido até o momento a manifestação mais completa do conceito. Essa é, em suma, a conceituação que adotamos para os efeitos do presente trabalho.

⁷ A este respeito vale citar a pesquisa de mestrado de Paulo Henrique de Oliveira Ferreira, atualmente em elaboração junto ao Departamento de Jornalismo e Editoração da ECA-USP, que se ocupa de estudar o processo de conversão da telefonia móvel em nova mídia e mapear as iniciativas de utilização como dispositivo de distribuição de conteúdos jornalísticos.

3.1.2 Narrativa

Na sua definição mais tradicional, "narrativa" costuma designar um gênero discursivo – e por extensão, um gênero literário – cuja função é a de relatar, por intermédio de representações verbais (orais ou escritas), acontecimentos ordenados no tempo. Desde cedo, aprendemos na escola a diferença entre narrar e dissertar. No texto dissertativo o tempo não passa; já no narrativo situamos fatos que mantêm entre si um encadeamento temporal.

Existem contudo outras formas de conceituar narrativa, que extrapolam o âmbito da expressão verbal. Numa conceituação bem mais abrangente, LEONE (1977), autor vinculado à área de Cinema, entende narrativa como todo *"encadeamento de determinado número de funções que se desenvolve entre um começo e um fim, [de tal forma] que essas funções pertencem a um sistema (o narrativo) que estabelece uma lógica que visa à inteligibilidade através das relações geradas"* (p.83, grifo nosso). Assim entendida, a narrativa pode utilizar-se de diversos **"suportes formais de manifestação"** (p.83) com suas linguagens particulares, muito além da expressão verbal.

Esta definição mais abrangente, não circunscrita ao âmbito verbal, está evidentemente mais próxima do conceito que nos interessa. No entanto, para chegarmos a um conceito de narrativa aplicável à nova mídia, é preciso ampliar a definição ainda mais um pouco, relaxando a suposição de linearidade *"entre um começo e um fim"*. Na leitura hipertextual, começo e fim podem estar em qualquer lugar, e o percurso de relações e encadeamentos entre eles prescinde de uma ordenação pré-definida. É essa ampliação em relação aos conceitos tradicionais de narrativa audiovisual que abre caminho para o estudo da narrativa na nova mídia,

às vezes chamada de "narrativa digital" (MASSAROLO, 1999) ou ainda de "narrativa no ciberespaço" (MURRAY, 1997).

Finalmente vale registrar que é comum entre os autores que estudam a comunicação na nova mídia usar o termo "linguagem" para referir-se ao que aqui estamos conceituando como narrativa. Trata-se de um uso livre da palavra, que não corresponde ao uso rigoroso do conceito de linguagem⁸. É o que ocorre por exemplo em MANOVICH (2001), que adota a expressão "linguagem da nova mídia" para referir-se na verdade a algo muito mais próximo da *narrativa* na nova mídia. *"Uso 'linguagem' como um termo guarda-chuva para referir-me a um conjunto de convenções usadas por designers das produções na nova mídia para organizar dados e estruturar a experiência do usuário"* (MANOVICH, 2001: 7).

3.2 Manovich, Murray: a questão da narrativa na nova mídia

A temática da narrativa na nova mídia vem sendo tratada por um número muito expressivo de autores, oriundos de diversas áreas, e não seria possível, aqui, resenhar todo o debate interdisciplinar. Cabe, porém, destacarmos do conjunto da literatura as elaborações de MURRAY (1997) e MANOVICH (2001), autores que em grande medida vêm liderando o debate e que foram pioneiros na identificação da narrativa⁹ na nova mídia como problema de pesquisa.

Os dois autores partem de um diagnóstico comum: que o potencial expressivo da nova mídia ainda é mal explorado pelas produções existentes (ou

⁸ O conceito de linguagem será melhor definido na seção 3.4.

⁹ embora Manovich adote terminologia diferente, como mencionado no item 3.1.3.

pelos "objetos da nova mídia", como são denominados por Manovich). A nova mídia potencializa novas práticas e convenções narrativas, mas essas práticas e convenções ainda estão por serem descobertas. Enquanto isto não ocorre, o que tem se produzido são combinações, muitas vezes canhestras, dos padrões narrativos próprios às mídias anteriores. Estamos vivenciando um *"processo inevitável de saída dos formatos dos meios anteriores, em direção a novas convenções que satisfaçam as necessidades do meio digital"* (MURRAY, 1997: 68).

Tanto Murray como Manovich traçam um paralelo entre o atual estágio da narrativa na nova mídia e os primeiros passos do cinema, há cerca de 100 anos. Embora tenha surgido como inovação tecnológica no final do século XIX, o cinema demorou a desenvolver as suas próprias convenções narrativas, que foram sendo desenvolvidas experimentalmente aos poucos, durante as três primeiras décadas do século XX. Como observa Murray, *"filmes narrativos eram originalmente chamados de 'fototeatro'¹⁰, e eram considerados uma forma de arte meramente aditiva (fotografia mais teatro) criada ao se apontar uma câmera fixa em direção a um cenário como o do teatro. (...) Uma das lições que podemos tirar da história do cinema é que as fórmulas aditivas, como é o caso do 'fototeatro' e também do abrangente e contemporâneo termo 'multimídia', são um indicativo de que o meio em questão está engatinhando no seu desenvolvimento, e depende ainda dos formatos derivados das tecnologias mais antigas, em lugar de explorar o seu próprio poder expressivo"* (MURRAY, 1997: 66-67).

Para Manovich, a diferença fundamental entre os primórdios da narrativa cinematográfica, há cem anos, e os da narrativa na nova mídia, atualmente, está no

¹⁰ Photoplays, no original em inglês.

fato de que agora, ao contrário de então, temos consciência teórica do significado do problema (MANOVICH, 2001: 6). No entanto, da mesma forma como ocorreu ao cinema, a descoberta das novas convenções narrativas não deverá vir como produto de elaborações teóricas, mas sim da experimentação prática. O papel dos estudos teóricos, nesse sentido, é fazer uma "teoria do presente", ou seja, registrar e interpretar os avanços à medida em que eles acontecem na práxis da nova mídia, mais do que tentar prescrevê-los ou antecipá-los.

Essa visão de Manovich quanto ao papel da teoria é compatível, vale a pena o parêntese, com a forma como se dá, em geral, a construção do conhecimento acadêmico no campo da Comunicação. Historiadores do pensamento comunicacional, como MIÈGE (1995) e MARQUES DE MELO (2003), observam que o conhecimento nessa área é resultado, bem mais do que em outras, da combinação de contribuições teórico-acadêmicas com outras provenientes diretamente da prática profissional. Para Marques de Melo, o conhecimento midiológico resulta de uma "*simbiose entre as práticas legitimadas pela aplicação cotidiana e as inovações advindas das universidades ou dos centros de pesquisa*" (p.37). Quando pensamos no desenvolvimento da comunicação na nova mídia, não parece haver motivos para que esse diagnóstico perca a validade.

Nesse contexto, o objetivo de Manovich, assim como o de Murray, passa por compreender o processo de constituição dos padrões narrativos próprios à nova mídia, além de inventariar aquilo que já é conhecido. É nesse sentido que Manovich propõe cinco "*princípios da nova mídia*" (MANOVICH, 2001: 27-48), e Murray fala em quatro "*propriedades essenciais*" (MURRAY, 1997: 71-90) que condicionam a narrativa na nova mídia.

Os cinco "princípios da nova mídia" propostos por Manovich podem ser sintetizados como segue, sendo que, como chama a atenção o autor, os três últimos princípios são decorrências dos dois primeiros:

- (i) Representação numérica: Todas as produções¹¹ na nova mídia, sejam elas compostas de texto, som, imagens, etc., e sejam elas originalmente criadas em computadores ou convertidas a partir de suportes analógicos, são representações numéricas. Isto significa que são descritas matematicamente, através do código digital, e que estão sujeitas à manipulação algorítmica.
- (ii) Modularidade: Produções na nova mídia têm estrutura modular. No limite poderiam ser comparadas a fractais, pois replicam a mesma estrutura em diferentes escalas. Um *website*, por exemplo, é constituído de diversas páginas, e estas são por sua vez constituídas por outros elementos independentes. Cada "parte" mantém a sua identidade individual, sendo armazenada e podendo ser acessada independentemente do todo, e é formada por "partes" menores, igualmente independentes, e assim por diante até descer ao nível dos menores "átomos" – *pixels* ou caracteres de texto, por exemplo.
- (iii) Automação: A representação numérica e a estrutura modular de uma produção na nova mídia permitem a automação de várias operações envolvidas na sua criação, manipulação ou acesso. A intencionalidade humana pode ser removida dessas operações, ao menos em parte. É o caso de *websites* capazes de gerar páginas personalizadas *on the fly* quando o usuário chega ao *site*, ou mesmo dos *softwares* que possuem "agentes"

¹¹ Uso o termo "produção" como sinônimo de "produto", "obra" ou "documento" na nova mídia. Manovich prefere a expressão "objeto da nova mídia" (*new media object*).

capazes de criar automaticamente o *layout* de um documento, entre outros exemplos citados por Manovich.

- (iv) Variabilidade: Também como consequência da representação numérica e da modularidade, uma produção na nova mídia não tem um formato fixo, mas pode existir em versões diferentes e potencialmente infinitas. A mídia tradicional, analógica, oferecia seus conteúdos (fossem textuais, visuais e/ou sonoros) dispostos em uma composição, diagramação ou sequência fixas. Inúmeras cópias podiam ser feitas do original, mas, "*em perfeita correspondência com a lógica da sociedade industrial, elas eram todas idênticas*" (MANOVICH, 2001: 36). A nova mídia, em contraste, admite a variabilidade, dando possibilidade a muitas versões diferentes do mesmo objeto ou produção.
- (v) Transcodificação: Na medida em que codifica construções culturais em pacotes de dados numéricos, verificamos que a nova mídia trabalha com duas lógicas simultâneas de significação. De um lado, apresenta uma sintaxe reconhecível pelo usuário, nas imagens, textos, animações e demais representações; de outro, segue uma sintaxe paralela, relacionada à organização dos dados pelo computador. De certa forma há uma transferência de conceitos do mundo da cultura para o mundo do computador, considerada por Manovich como "*a consequência mais substancial da computadorização da mídia*" (MANOVICH, 2001: 45).

De forma semelhante, as quatro "propriedades essenciais" propostas por Murray podem ser expressas como segue:

- (i) A nova mídia é procedimental¹², pois se baseia em uma sistemática de regras lógicas pré-estabelecidas para a exibição de conteúdos. Para Murray, a autoria na nova mídia envolve "*escrever as regras pelas quais o texto aparece, além de escrever o próprio texto*" (FRANCO, 2003: 7).
- (ii) A nova mídia é participativa. Grande parte das regras procedimentais acima referidas, nas quais se baseia a exibição de conteúdos, determinam respostas a possíveis informações ou ordens inseridas pelo usuário. "*Ambientes procedimentais nos são atraentes não só porque exibem um comportamento gerado a partir de regras, mas também porque podemos induzir esse comportamento. Eles respondem ao nosso 'input'*" (MURRAY, 1997: 74).
- (iii) A nova mídia é espacial, isto é, caracteriza-se pelo poder de representar espaços navegáveis. "*Meios lineares como os livros e filmes conseguem retratar o espaço, seja pela descrição verbal ou pela imagem, mas apenas os ambientes digitais são capazes de nos apresentar um espaço pelo qual podemos nos mover*" (MURRAY, 1997: 79).
- (iv) A nova mídia é enciclopédica. Esta última propriedade decorre da grande capacidade de armazenamento de informação pelos computadores. Essa capacidade, que se torna ilimitada com o uso da Internet, expande formidavelmente o horizonte da navegação hipermidiática, permitindo às produções na nova mídia oferecerem uma profusão de detalhes e uma quantidade de informação anteriormente impensáveis.

Conforme chama a atenção a própria autora, as duas primeiras propriedades correspondem, em conjunto, ao que costuma ser chamado pelo

¹² *Procedural*, no original em inglês.

termo vago "interatividade"; e as duas últimas, àquilo a que costumamos nos referir por "imersão".

Essa é, enfim, a forma pela qual MURRAY (1997) e MANOVICH (2001) identificam algumas questões relacionadas à narrativa na nova mídia. Trata-se evidentemente de um debate ainda em curso, na medida em que o próprio processo de formação das novas concepções narrativas ainda está em suas etapas iniciais. Como já dito, o foco destes autores está muito mais em identificar e interpretar o problema da narrativa na nova mídia, estruturando-o enquanto objeto de discussão acadêmica, do que em buscar-lhe soluções ou encaminhamentos práticos.

3.3 Equacionamentos à questão

Além do debate representado por MURRAY (1997) e MANOVICH (2001), identificando e interpretando do ponto de vista teórico a questão da narrativa na nova mídia, existe também uma literatura "aplicada", isto é, mais voltada à práxis da comunicação digital, procurando discutir quais as "boas práticas", no atual estado da arte, para conseguir uma comunicação eficaz na nova mídia.

Dentro desta literatura, é possível destacar pelo menos três vertentes interligadas: a da **Arquitetura da Informação** (ROSENFELD & MORVILLE, 1998), a da **Usabilidade** (NIELSEN, 1999a) e mais recentemente a da **Arquitetura da Persuasão** (EISENBERG, 2002; CHAK, 2002; FOGG, 2002). Deliberadamente ou não, essas discussões acabam propondo alguns encaminhamentos às questões

levantadas pelo debate anterior, e com isso começam a equacionar, ainda que não a totalidade, pelo menos alguns aspectos do problema da narrativa na nova mídia.

3.3.1 Arquitetura da Informação

Um foco de consenso nas discussões sobre a nova mídia é a compreensão de que a experiência do usuário é marcada, em grande medida, por uma *percepção espacial*. Na *web* por exemplo, conforme enfatizado por SILVA (2002: 67), um usuário, ao ser questionado sobre o que está fazendo como tarefa diante do computador, dificilmente responderá no sentido literal, isto é, que está conectado a uma máquina remota, acessando conteúdos nela armazenados. Sua percepção intuitiva, figurada, é a de visitar "lugares" (sítios, *sites*) e exercer relações espaciais (entrar, sair, deslocar-se, navegar), ainda que não no espaço real, mas num domínio imaterial chamado metaforicamente de ciberespaço¹³. MACHADO (1997) ratifica essa intuição espacial associada à narrativa digital, ao afirmar que "*o processo de leitura é designado pela metáfora bastante pertinente de 'navegação', pois que se trata realmente de 'navegar' ao longo de um imenso mar de textos que se superpõem e se tangenciam*" (p.147, grifos no original). Da mesma forma, MURRAY (1997), referindo-se ao desafio do desenvolvimento de um padrão narrativo para a nova mídia, também coloca a questão em termos espaciais: "*o desafio para o futuro é inventar uma coreografia cada vez mais graciosa, atraindo o usuário-interagente para paisagens narrativas cada vez mais expressivas*" (p.83).

¹³ O termo "ciberespaço" originou-se na literatura de ficção científica, tendo sido cunhado em 1982, no conto *Burning Chrome*, de William Gibson. Desde então, as tentativas de definição do conceito de ciberespaço foram inúmeras. Para a discussão de algumas delas, ver por exemplo CARAZO-CHANDLER (1998, p.17 e seguintes) ou SILVA (2002, p.50 e seguintes).

Diante dessa espacialidade atribuída à nova mídia, não chega a surpreender que muitas das tentativas de equacionar aspectos da sua narrativa acabem tomando emprestados conceitos e métodos de áreas do conhecimento voltadas às relações do homem com o espaço (real). Nesse contexto, a Arquitetura vem ganhando uma certa posição de destaque¹⁴. Nos termos de LEÃO (1999), "*a impressão mais forte que fica quando se passa pela experiência de construir um sistema hipermidiático é a de que se está lidando com um trabalho de arquitetura*" (p.107).

Desenvolver um projeto com objetivos comunicacionais na nova mídia envolve a estruturação de um "ambiente" virtual, no qual são dispostos conteúdos e funcionalidades oferecidos ao usuário. Se esse ambiente for arquitetonicamente bem planejado, o usuário encontrará mais facilidade e/ou mais satisfação no uso desses elementos, aumentando a efetividade da comunicação. É nesse sentido que se tem proposto o emprego de conceitos da Arquitetura para estruturar produções na nova mídia. E dentro dessa tendência, tem-se assistido até mesmo ao desenvolvimento de uma nova disciplina aplicada: a Arquitetura da Informação (AI).

A nova especialidade foi, na verdade, proposta originalmente em 1975 pelo arquiteto Richard S. Wurman, que propunha já naquela época o uso de conceitos arquitetônicos como metáfora para organizar dados e transformá-los em informação assimilável pelo usuário (WALLACE, 2001; HEAD, 2001). Vinte anos depois, o advento da nova mídia e os desafios relacionados à organização da informação no ciberespaço fizeram com que as idéias de Wurman ganhassem novo

¹⁴ embora também não devam ser ignorados os esforços empreendidos no âmbito da Geografia, como mostram SILVA (2002), MARIETTO (2001), CARAZO-CHANDLER (1998), entre outros.

impulso, sobretudo a partir dos trabalhos de WURMAN & BRADFORD (eds.,1996) e ROSENFELD & MORVILLE (1998), com grande repercussão entre profissionais e estudiosos da informação digital.

Como é comum ocorrer às disciplinas em formação, tem surgido na literatura um grande número de definições para a AI, muitas das quais não são definitivas. MORVILLE (2002) relaciona várias definições existentes, dentre as quais vale a pena destacar as seguintes:

- (i) *"O design estrutural de um espaço de informações para facilitar a compleição de tarefas e o acesso intuitivo ao conteúdo"* (definição originalmente publicada no *website* do AIFIA – *Asilomar Institute for Information Architecture*¹⁵); e
- (ii) *"Uma comunidade emergente de práticas focada em trazer os princípios do design e da arquitetura para o cenário digital"* (definição originalmente proposta por ROSENFELD & MORVILLE (1998)).

Como pode ser visto a partir dessas duas definições, a AI não está necessariamente vinculada ao *design* de ambientes na *web*, mas sim à criação de espaços de informação na nova mídia de forma mais ampla. Apesar disso, dado que até o momento a *web* tem se mostrado como a manifestação mais significativa, ou mais adiantada, da nova mídia¹⁶, tornou-se comum referir-se à AI como algo associado à construção de ambientes na *web*. Exemplo disso é a definição apresentada por WEST (2001), para quem *"Arquitetura da Informação é a prática de projetar a infraestrutura de um website, especificamente a sua navegação"*. Esse

¹⁵ <http://www.aifia.org>

¹⁶ como discutido no item 3.1.1.

é, muitas vezes, o sentido prático com que a expressão é usada. Em função disso é comum também a designação "Arquitetura *web*", usada, por exemplo, por ROSENFELD (1999).

Nesta acepção mais comum, os objetivos da disciplina podem ser resumidos em dois pontos:

- (i) Garantir que o usuário de um *site* saiba onde está, aonde deseja ir, o que deve ser feito para chegar até lá, e que se sinta motivado a voltar (RHODES, 2002; ROSENFELD, 1999).
- (ii) Fazer com que novos conteúdos e funções possam ser adicionados a um *site* pré-existente, quando necessário, sem que isso gere a necessidade de redesenhá-lo (ROSENFELD, 1999).

A correspondência com o universo conceitual da arquitetura fica clara nos termos em que CORRÊA (2001) coloca a questão, ao propor, no processo de construção de um *website* informativo, a inclusão de "*etapas que contemplem a avaliação dos comportamentos de caminhada (navegação) dos usuários, seus pontos de parada, abrigos, retornos, etc., para que se possa determinar a melhor composição de conteúdo e a maior taxa de retenção do internauta*" (p.117). Trata-se, em última análise, de projetar a experiência do usuário a partir de um olhar arquitetônico, fazendo uso de códigos próprios ao sistema sógnico da arquitetura para comunicar ao usuário as funções possíveis dentro do sistema narrativo, conduzindo-o em seu trajeto imersivo.

3.3.2 Usabilidade

Embora tenha ganhado crescente evidência nos últimos anos como um conceito aplicável a projetos de *websites*, o conceito de usabilidade tem uma origem anterior à *web*, à mídia digital e mesmo aos computadores pessoais. NORMAN (1988) fornece inúmeros exemplos de aplicação de princípios de usabilidade ao *design* de objetos do dia-a-dia, antes da era digital.

Possivelmente, a versão hoje mais conhecida e aceita para a definição de usabilidade seja aquela que consta no texto da norma ISO 9241¹⁷. O conceito aparece ali definido como "*o grau em que um produto pode ser usado por usuários específicos, para atingir objetivos pré-definidos, com efetividade, eficiência e satisfação, em um contexto de uso específico*" (*apud* TRAVIS, 2003: 17). Como se vê, a definição não limita o escopo do conceito a *websites*, deixando-o aberto a "*produtos*" de uma forma geral, muito além da *web* e dos sistemas informáticos.

NIELSEN (1999b) observa que o conceito de usabilidade não sofreu mudanças fundamentais desde a década de 80. MARTINEZ (2002) por sua vez explica que, apesar de a usabilidade ser um conceito estabelecido há cerca de 20 anos, o advento da *web* tornou-a mais relevante e fez com que passasse a ser melhor investigada.

¹⁷ ISO é a sigla para a *International Organisation for Standardisation* (<http://www.iso.ch>), entidade certificadora presente em 148 países, visando à padronização e certificação de produtos industriais e serviços. O certificado ISO 9241, de 1998, intitulado *Ergonomic requirements for office work with visual display terminals*, possui uma parte específica dedicada à usabilidade (*Part 11 - Guidance on Usability*). Para maior detalhamento, consultar TRAVIS (2003).

Tanto Nielsen como Martinez explicam as razões desse maior destaque que vem sendo conferido ao conceito. O usuário da *web* é impaciente, e caso não consiga utilizar com eficiência o *site* para executar a tarefa que deseja, tende a abandoná-lo rapidamente, trocando-o por outro que ofereça serviço similar. Assim, requisitos associados à usabilidade do *site*, como a eficiência de uso e a facilidade de aprendizagem, tornam-se particularmente decisivos. Em produtos tradicionais, observa Nielsen, as falhas de usabilidade tendem a ser um problema do usuário, que já comprou o produto quando se depara com eventuais dificuldades no uso. Na *web*, tornam-se um problema da empresa: se o *site* não mostrar uma boa usabilidade, em poucos segundos pode-se perder o usuário para a concorrência. Ou, como afirma MARTINEZ (2002): *"Sites mal feitos têm conseqüências de grande impacto que trazem perda de dinheiro e de credibilidade. Sites comerciais perdem seus clientes, frustrados antes de efetuar a compra. Leitores de sites noticiosos se sentem desnorteados e não é raro que abandonem o site antes de encontrar a informação procurada. E pessoas frustradas migram com facilidade ao site do concorrente, que está a apenas a um clique de mouse"* (p.51).

Como agravante, pode-se citar o perfil cada vez mais diversificado dos usuários da *web*. A popularização dos computadores pessoais e o processo de difusão do uso da *web* incorporaram um grande contingente de usuários "novatos", caracterizados pela baixa familiaridade e pouca habilidade no uso da informática. Isso amplifica a importância de se levar em conta critérios de usabilidade no desenvolvimento de *websites* e demais sistemas na nova mídia, e contrasta com a situação de dez ou quinze anos atrás, quando o desenvolvimento de interfaces para *softwares* tradicionais era voltado a um público usuário muito mais especializado e homogêneo (NIELSEN, 1999b; MARTINEZ, 2000).

Em resumo, apesar de os fundamentos conceituais da usabilidade não serem novos, a usabilidade aplicada à nova mídia (e à web em particular) é um campo novo e em expansão, com características e desafios próprios. Métodos de *webdesign* voltados à usabilidade têm sido desenvolvidos por diversos autores (SPOOL, 1999; MARTINEZ, 2002; entre outros), envolvendo avaliações iterativas do projeto em suas diversas etapas, preferencialmente testando-o com usuários reais¹⁸. "*Mesmo o mais criativo dos designers só pode criar um sistema usável se buscar informações com clientes de fato*" (TEIXEIRA, 2002: 115).

Para Nielsen (1993)¹⁹, *apud* MARTINEZ (2002), a usabilidade está associada a cinco atributos, a saber:

- (i) Facilidade de aprendizagem²⁰: O uso do sistema deve ser de fácil aprendizado, permitindo ao usuário começar a operar sem dificuldades logo no primeiro acesso.
- (ii) Eficiência de uso: uma vez aprendido, o sistema deve permitir um alto grau de produtividade, otimizando o gasto de tempo e o número de cliques para a execução das tarefas.
- (iii) Facilidade de memorização²¹: O uso do sistema deve ser fácil de recordar. O usuário infreqüente não deve ter de aprendê-lo novamente, ao retornar.
- (iv) Baixa taxa de erro: O sistema deve evitar que o usuário cometa erros, e a correção destes deve ser simples, caso cometidos. Não devem ocorrer erros catastróficos (que envolvem perda do trabalho feito).

¹⁸ Ver MARTINEZ (2002) para maior detalhamento.

¹⁹ Nielsen, Jakob. "Usability Engineering". Boston: Academic Press Inc., 1993. Citado por MARTINEZ (2002: 17).

²⁰ *Learnability*, no original em inglês.

²¹ *Memorability*, no original em inglês.

(v) Satisfação subjetiva: O sistema deve ser agradável de usar.

Como explica MARTINEZ (2002), normalmente não é possível contemplar simultaneamente todos os cinco atributos no projeto de um *software* ou *website*. *"Às vezes os atributos podem não ser compatíveis, implicando que se tenha que priorizar um deles em detrimento de outro. Por exemplo: normalmente, a facilidade de aprendizagem é inversamente proporcional à eficiência de uso. (...) Janelas de documentação, ajuda e pistas fazem um software [ou site] fácil de aprender, [mas] podem tornar o seu uso mais lento para usuários que já o conhecem"* (p.18). Nessas condições, a chave para um projeto bem sucedido em termos de usabilidade está em saber estabelecer uma ordem de prioridades para os atributos, de acordo com os objetivos do sistema e o perfil dos usuários potenciais. A autora cita alguns exemplos (MARTINEZ, 2002: 19), entre os quais:

- Em sistemas destinados ao uso freqüente, não é muito importante priorizar a facilidade de memorização;
- Em sistemas de uso amplo, que pretendem atingir um número significativo de usuários "novatos", convém privilegiar a facilidade de aprendizagem;
- Em sistemas que serão usados por um público iniciado, conhecedor da aplicação, convém privilegiar a eficiência de uso e a baixa taxa de erro.

Decorre disso que os recursos narrativos empregados numa produção na nova mídia são fortemente influenciados pelo tipo de uso a que a aplicação se destina e pelo perfil dos seus usuários potenciais. Exemplificando:

- Teclas de atalho, ícones gráficos e um mínimo de texto tendem a ser os recursos apropriados para o sistema voltado a usuários iniciados, priorizando eficiência no uso.

- Janelas de ajuda, documentação abundante e dicas de operação, por sua vez, são recomendáveis para priorizar a facilidade de aprendizado. O uso de texto, neste caso, tende a ser mais intenso.²²

Do exposto, pode-se concluir que os objetivos de usabilidade acabam interferindo nos recursos e funções escolhidos para estruturar a experiência do usuário, e com isso, encaminham, ao menos em parte, o desafio de encontrar as melhores práticas de narrativa na nova mídia.

3.3.3 Arquitetura da Persuasão

Por fim, vale a pena registrar o aparecimento recente de um terceiro tipo de abordagem, que tem se apresentado como complementar tanto à Arquitetura da Informação (AI) como aos estudos de usabilidade. A denominação "Arquitetura da Persuasão"²³ é proposta por EISENBERG (2001, 2002), embora outros autores, como CHAK (2002), prefiram usar o termo "*webdesign* persuasivo".²⁴

O ponto de partida da abordagem é a idéia de que um bom projeto de AI e uma boa usabilidade, embora necessários, não são suficientes para o êxito de um

²² O uso de texto, vale a observação, deve respeitar as condições de leitura na mídia digital, que são diferentes daquelas do meio impresso, como discute NIELSEN (1997). A leitura de um texto na tela do computador tende a não ser feita de forma seqüencial, como no texto impresso. Ao invés disso, o usuário "varre" o texto à procura das informações importantes. Assim, para Nielsen, a escrita digital deve empregar recursos como: conclusões em primeiro lugar, palavras-chave destacadas, uso de intertítulos e listas de tópicos (*bulleted lists*), apenas uma idéia por parágrafo e metade, ou menos, do número de palavras usadas na escrita convencional.

²³ *Persuasive Architecture*, no original em inglês.

²⁴ FOGG (2002) chega a propor o neologismo "captologia" (captology, no original), formado a partir do acrônimo de "Computers As Persuasive Technologies", para referir-se a uma área de estudos que engloba mas vai além do webdesign persuasivo. "***Resumidamente, a captologia enfoca o desenho, pesquisa e análise de produtos computacionais interativos criados com o propósito de modificar as atitudes ou comportamentos das pessoas. Ela descreve a área de intersecção entre tecnologia e persuasão***" (FOGG, 2002:5).

website. O foco da AI e da usabilidade está em assegurar que o usuário entenda a aplicação e não encontre dificuldades para utilizar as funcionalidades por ela oferecidas, *caso deseje fazê-lo*. Nada em especial é proposto por essas duas abordagens, no entanto, para *persuadir* o usuário a usar essas funcionalidades.

Nos termos de EISENBERG (2001) "*não basta remover os obstáculos; é preciso também guiar, encorajar, persuadir, influenciar, motivar o cliente*". Para CHAK (2002), "*não há dúvida de que a usabilidade ajuda a melhorar o site. Se seus usuários não conseguirem encontrar um produto ou serviço, eles não poderão decidir-se a comprá-lo; se eles não fizerem idéia de como usar o carrinho de compras ou o application form, eles não irão fazer negócio com você. Usabilidade é importante, mas o que vem depois? A resposta está em persuadir a grande maioria desmotivada de usuários a transacionar*" (p.xvii).

Técnicas arquitetônicas de persuasão não constituem novidade no mundo físico. Supermercados e lojas de departamentos fazem uso delas há décadas, na organização de seu *layout*²⁵. Nesse sentido, o problema da Arquitetura da Persuasão diz respeito à criação de princípios de *webdesign* que permitam fazer a transposição desse tipo de técnica arquitetônica para o ambiente *web*.

Por outro lado, por ser um campo de estudo muito recente, a Arquitetura da Persuasão ainda não produziu muitas respostas detalhadas para o problema a que se propõe, que possam ser usadas como diretrizes ou guias para o *webdesign* persuasivo, apesar dos esforços empreendidos nesse sentido por autores como

²⁵ "*Nada é deixado ao acaso: o leite no fundo da loja, o aroma do pão assando, o layout das gôndolas e a localização dos produtos nas prateleiras, tudo é planejado para atrair atenção, ganhar interesse, estimular desejo e persuadir você a navegar pela loja da forma que o varejista quer que você faça*" (EISENBERG, 2002).

CHAK (2002) ou mesmo FOGG (2002). Sintomática disso é a crítica feita por NIELSEN (2003) para quem o *webdesign* persuasivo é um campo ainda vago e impreciso apesar das suas pretensões.

Alguns primeiros passos para vencer essa restrição foram dados por CHAK (2002), em um trabalho que pode ser visto como uma primeira tentativa de sistematizar um processo de *webdesing* centrado em persuasão. A abordagem de Chak parte do pressuposto de que a decisão de compra é a culminação de um processo cognitivo que compreende, tipicamente, quatro etapas:

- reconhecimento de uma necessidade;
- busca de informações;
- avaliação das opções disponíveis;
- decisão de compra.

Isto posto, o projeto do *site* será persuasivo se for capaz de manter o cliente assessorado e apoiado ao longo da seqüência de etapas, evitando que o ciclo se interrompa em qualquer uma delas (CHAK, 2002: 13-16).

Para tanto, nos critérios de *webdesign* propostos por Chak, além dos atributos de boa AI e Usabilidade, o *site* deve oferecer um conjunto de funcionalidades paralelas, planejadas especificamente para apoiar e resolver dúvidas do usuário que se encontra em cada fase do ciclo de decisão. Em particular:

- Os usuários que se encontram ainda na etapa inicial do ciclo devem, ao ingressar no *site*, encontrar informações de apoio que lhes permitam entender

melhor sua necessidade e saber mais sobre a natureza dos produtos (ou serviços) que melhor se adaptariam para supri-la;

- Usuários nas fases intermediárias do ciclo devem dispor facilmente de recursos que permitam pesquisar, avaliar e comparar alternativas específicas, para poder a partir disso refinar a sua decisão de compra. Ferramentas de comparação e informações/descrições precisas sobre as alternativas disponíveis são a chave para isso, segundo Chak;
- Finalmente, o usuário que chega ao *site* com a decisão de compra já tomada deve encontrar acesso rápido, por exemplo por meio de atalho a partir da página de entrada do *site*, para completar a transação.

O *site* norte-americano do **Citibank** é, segundo CHAK (s/d), um exemplo elucidativo de boa aplicação desse processo de *webdesign*. Como se vê na **figura 3.2**, a página de entrada do *site* está estruturada para servir como um ponto de partida adequado a qualquer usuário, seja qual for o estágio em que se encontre do seu processo de tomada de decisão, a saber:

- Os usuários que se encontram ainda na etapa inicial do ciclo encontram, ao ingressar no *site*, informações que lhes auxiliarão a entender melhor suas necessidades de serviços bancários, com acesso pela ferramenta *learn* ("aprenda");
- Usuários nas fases intermediárias do ciclo podem pesquisar e avaliar os tipos de serviços bancários disponíveis a partir da ferramenta *look* ("procure"); e
- Finalmente, aqueles que chegam ao *site* já com a decisão de compra tomada e estão prontos para contratar um serviço já escolhido, podem aplicar diretamente a partir dos botões *apply now* ("aplique agora").

Figura 3.2

Homepage do site americano do Citibank

(extraída em 18/01/2004)

Finalmente, embora Chak, como se vê, coloque a questão referindo-se apenas ao projeto de *sites* comerciais, parece cabível pensar numa aplicação de critérios semelhantes, também para o *design* de *sites* informativos. Um *site* jornalístico poderia servir-se de um *design* persuasivo, apoiando e motivando seus visitantes, se levasse em conta que eles se encontrem em fases distintas de um ciclo de decisão – aqui não mais relacionado a uma compra, mas ao uso daquele *site* específico para obtenção de informações. Pode estar aí – na concepção de um ciclo de decisão quanto ao uso de um *site* informativo, e num projeto baseado nas etapas

de tal ciclo – um caminho para se pensar o aperfeiçoamento da apresentação e da narrativa do jornalismo *online*.

Além de Chak, também vale a pena registrar que FOGG (2002) também se propõe a apresentar alguns princípios para o *design* persuasivo de *softwares* e de interfaces na *web*. No entanto, tais princípios ainda "*não são suficientemente detalhados para servirem como guia prescritivo de design*" (NIELSEN, 2002), o que é compreensível dado tratar-se de um campo de estudos ainda em seu estágio inicial de desenvolvimento.

3.4 Questões em aberto e possíveis contribuições do estudo da linguagem

Nas seções anteriores deste capítulo procuramos enfocar, numa visão panorâmica, a forma como o problema da narrativa na nova mídia é levantado pela literatura teórica, em particular por MURRAY (1997) e MANOVICH (2001), e também a forma como três abordagens aplicadas – Arquitetura da Informação (AI), Usabilidade e Arquitetura da Persuasão – acabam propondo alguns equacionamentos práticos, ainda que parciais, para o referido problema. Em específico, pudemos observar que:

- (i) Num meio que é por natureza **imersivo** (ou *espacial* e *enciclopédico*, para usar os termos nos quais MURRAY (1997) expressa as propriedades narrativas da nova mídia), o olhar da AI é capaz de auxiliar a estruturação da narrativa, ao facilitar a orientação e o acesso intuitivo do usuário aos conteúdos e funções que a compõem.

- (ii) A Usabilidade, igualmente, contribui para tornar mais eficiente a experiência do usuário num meio por natureza **interativo** (ou *procedimental* e *participativo*, nos termos de Murray).
- (iii) A Arquitetura da Persuasão, finalmente, levanta de forma coerente a proposição de que a AI e a Usabilidade, embora necessárias, não bastam para *motivar* o usuário a interagir, sendo necessário dotar a narrativa de elementos persuasivos. Ainda assim, apesar dos esforços de autores como de EISENBERG (2001, 2002), CHAK (2002) e FOGG (2002), esta corrente ainda está sistematizando quais seriam, efetivamente, os princípios práticos a serem aplicados na estruturação da narrativa na nova mídia. Os princípios de webdesign persuasivo propostos por CHAK (2002) com base no ciclo de decisão de compra, são um exemplo de contribuição possível, entre outras que tenderão a surgir do debate em curso.

Como se vê, no atual estado da arte da discussão ainda existem relevantes **questões em aberto**. AI e Usabilidade tendem a ser aceitas consensualmente como necessárias para a construção narrativa na nova mídia. Porém, verifica-se que não são suficientes, fazendo-se necessário criar práticas e convenções adicionais, a fim de tornar a narrativa atraente ou *graciosa*, no termo empregado por MURRAY (1997), ou *persuasiva*, no sentido proposto pelos autores da Arquitetura da Persuasão. Como fazer isso na prática, no entanto, constitui uma das principais questões pendentes, a desafiar o debate.

Parece coerente acreditar que ao menos parte da resposta a essas questões em aberto possa estar no campo do estudo da **linguagem**, mais especificamente no

que diz respeito ao papel da linguagem – ou do signo – na construção da narrativa hipermidiática.

Embora seja um termo extremamente comum na expressão cotidiana, em que é empregado com os mais diversos conteúdos semânticos (BASSANI, 1999: 9), no uso acadêmico o termo "linguagem" possui precisão conceitual desde o início do século XX, a partir das teorizações da Lingüística e da Semiótica. Para essas disciplinas, linguagem pode ser definida resumidamente como a faculdade que o ser humano possui de expressar-se por meio de *signos*, codificando e transmitindo pensamento.

Não caberia aqui, pela complexidade envolvida, resenhar as muitas definições possíveis para o conceito de signo. Basta situarmos, de modo muito simplificado, que um signo é uma *coisa* que representa uma outra (que é por sua vez o seu determinante), estando apto a afetar a mente humana produzindo nela um efeito cuja causa imediata é o próprio signo, mas cuja causa mediata é o determinante do signo.²⁶

A língua falada está muito longe de ser a única forma de exercício da linguagem. Como explica BASSANI (1999), "*todas as formas de expressão, do gesto à fala, dos grafismos aos rituais, criados pelo homem para comunicar-se com os demais próximos e com os distantes, inclusive no tempo, constituem-se em atos de linguagem*" (p.12). Da mesma forma, de acordo com KRISTEVA (1969),

²⁶ ou nos termos de SANTAELLA (1993), "*o signo é algo (qualquer coisa) que é determinado por alguma outra coisa que ele representa, essa representação produzindo um efeito que pode ser de qualquer tipo (sentimento, ação ou representação) numa mente atual ou potencial, sendo esse efeito chamado de interpretante. Para funcionar como signo, basta uma coisa estar no lugar de outra, isto é, representando outra*" (p.39-40).

"vários sistemas significantes parecem poder existir sem se construírem necessariamente com o auxílio da língua ou a partir do seu modelo. Assim, a gestualidade, os diversos sinais visuais, e até mesmo a imagem, a fotografia, o cinema e a pintura, são outras tantas linguagens na medida em que transmitem uma mensagem entre um sujeito e um destinatário, servindo-se de um código específico, sem por isso obedecerem às regras da construção da linguagem verbal codificada pela gramática" (p.410).

Neste sentido o conceito de linguagem é coloquialmente aplicado às artes e à mídia. É corriqueiro o uso do termo complementado por um adjetivo: linguagem arquitetônica, cinematográfica, televisiva, e assim por diante. Essa “diversidade de linguagens” tem sido acentuada ainda mais com o advento da mídia digital (SANTAELLA, 2001: 28). Contudo, como argumenta esta última autora, todas as linguagens estão alicerçadas numa mesma base, sendo um erro estudá-las como se fossem unidades independentes ou estanques. Todas as formas de linguagem são, segundo Santaella, combinações de apenas três *matrizes de pensamento e linguagem*: a matriz verbal, a visual e a sonora. *"(...) É só nos currículos escolares que as linguagens estão separadas com nitidez. Na vida, a mistura, a promiscuidade entre as linguagens e os signos é a regra"* (SANTAELLA, 2001: 27). O conceito de linguagem está relacionado, portanto, ao uso convencionado e combinado de signos verbais, visuais e sonoros, a fim de comunicar algo em determinado meio e suporte.

O papel da linguagem na construção da narrativa – que é o que nos interessa aqui – se dá na medida em que é através da linguagem – isto é, no âmbito da cognição e dos encadeamentos sógnicos – que ocorre o encadeamento de

*funções*²⁷ necessário ao estabelecimento de uma narrativa. Para cada meio ou suporte que se utilize, existirá uma "*forma de atualizar a narrativa através de uma linguagem específica*" (LEONE, 1977: 83).

Quando estruturamos um *site* ou outro ambiente na nova mídia, é com elementos do universo sígnico, pertencentes às três matrizes de que fala SANTAELLA (1993), que estamos lidando ao fazermos a escolha das cores, sons, imagens, ícones, animações, nomenclatura (*branding*), sons, etc., com que o usuário se defrontará ao acessar a interface. São as funções sígnicas despertadas por esses elementos que provocarão no nosso usuário os encadeamentos cognitivos para que ele leve adiante o seu percurso imersivo, clicando nas funcionalidades oferecidas e fazendo uso dos recursos que o ambiente oferece em termos estruturais e arquitetônicos. O uso adequado das matizes de linguagem num sistema hipermídia parece crucial, portanto, para complementar e tornar efetivos os equacionamentos até agora propostos pelas literaturas de AI, Usabilidade e Arquitetura da Persuasão.

Nesse sentido, parece razoável concluir que as discussões em curso sobre a construção da narrativa na nova mídia, que até agora têm recebido contribuições do campo da AI, da Usabilidade e da Persuasão, tenderão a passar também, necessariamente, pelo campo da linguagem. Pouco tem sido feito até agora nesse sentido, constituindo-se aí um campo aberto para futuros estudos.

²⁷ conforme a conceituação de narrativa vista no item 3.1.2.

Capítulo 4

POR QUE OS BANCOS?

A nova mídia, e em particular a *web*, como visto, têm produzido mudanças de proporções extraordinárias nas atividades de comunicação pública. ORIHUELA (2002, 2003), a esse respeito, afirma que a chegada da *web* estremeceu os paradigmas que até recentemente nos ajudavam a compreender os processos de comunicação pública nos meios massivos. A fim de sintetizar as mudanças, Orihuela procura mapear os "*novos paradigmas*" que estão reconfigurando a paisagem midiática na era digital. Esses novos paradigmas, em número de dez, são resumidos no quadro 4.1. Sem que seja necessário nos estendermos aqui sobre cada um deles, interessam-nos, em particular, os desdobramentos dos dois últimos.

Quadro 4.1

Os dez novos paradigmas da comunicação na era digital

1. Da audiência ao usuário	A tecnologia por trás da web permite a desmassificação extrema, a ponto de se poderem focar as demandas de informação específicas de cada usuário individual.
2. Do meio ao conteúdo	O suporte industrial de distribuição perde importância. O negócio da informação digital tem seu foco estratégico no conteúdo, distribuído através de serviços multiplataforma, e não mais na venda/distribuição de um suporte físico específico.
3. Da monomídia à multimídia	A tecnologia digital permite combinar, pela primeira vez na história, todos os formatos de informação – texto, áudio, vídeo, gráficos, foto, animações.
4. Da periodicidade ao tempo real	A periodicidade fixa, uma das características centrais da velha mídia, é deixada de lado pela mídia digital, que assume uma lógica de atualização contínua em tempo real.
5. Da distribuição ao acesso	A passividade da função receptora, típica da velha mídia, dá lugar a uma atitude ativa de navegação e busca de conteúdos.

6. Da unidirecionalidade à interatividade	A unidirecionalidade da mídia tradicional dá lugar a um modelo de mão dupla, gerando sistemas de <i>feedback</i> mais dinâmicos, imediatos e globais.
7. Da linearidade ao hipertexto	A nova mídia propicia formas de construção narrativa por processos associativos não lineares, em oposição à disposição linear-sequencial da mídia tradicional.
8. Do dado ao conhecimento	A superabundância de informações caracteriza a era digital, evidenciando um novo papel estratégico para os ofertantes de conteúdo. A vantagem competitiva passa a ser dada pelo gerenciamento da informação, pela interpretação e pela filtragem.
9. Da escassez à abundância	A nova mídia multiplica o número de ofertantes de informação, ao derrubar a necessidade de altos investimentos que atuava como barreira à entrada, e não impõe limites ao volume de informações potencialmente oferecido por cada um deles.
10. Da intermediação à não-mediação	Finalmente, a <i>web</i> acaba com a prerrogativa do setor midiático tradicional, representado pelas empresas de comunicação, de agir como intermediário nos processos de acesso do público à informação.

Fonte: elaborado a partir de ORIHUELA (2002, 2003).

Os dois últimos paradigmas acima listados justificam a nossa opção por orientar o foco de análise a um segmento externo ao setor midiático tradicional representado pelas empresas de comunicação. Como afirma ORIHUELA (2003), "*a revolução da mídia não está apenas modificando a paisagem midiática para os 'players' usuais. Mais importante do que isso, ela abre o sistema de comunicação de massa para uma ampla gama de novos 'players'*" (p.1).

Na medida em que empresas, instituições, governos, organizações, grupos, famílias e indivíduos estruturam presenças *online*, eles também se tornam, portanto, ofertantes de conteúdo midiático. Isso acaba por configurar, para Orihuela, um novo sistema de publicação, funcionando à margem do sistema

tradicional representado pelas empresas de comunicação, e formado por agentes que, antes da *web*, não exerciam função de comunicadores públicos.

ORIHUELA (2003) cita os *blogs* para exemplificar esse fenômeno. A esse exemplo podemos acrescentar com segurança alguns outros, por nossa conta. É o caso de alguns *sites* de comércio varejista, que desenvolveram a estratégia de combinar comércio eletrônico com conteúdo informativo, sendo o caso mais evidente o das livrarias *online* que oferecem resenhas, recomendações de leitura, etc. É também o caso dos *sites* do setor bancário, em particular os dos bancos de varejo, que conjugam o oferecimento de serviços bancários *online* (*web banking*) com a veiculação de conteúdos informativos de apoio à decisão do cliente, tais como informações sobre os produtos e serviços bancários, noticiário econômico, indicadores de mercado, análises financeiras, simuladores, etc..

Dentro desse universo, a escolha específica do setor bancário como objeto específico de análise se deveu a um conjunto de circunstâncias que passamos a expor, mas que poderiam se resumir em uma única afirmação de PETERS (1992), autor inserido na literatura de Administração de Empresas: "*Fazendo um retrospecto, o setor bancário é o lugar mais evidente para se procurar as manifestações da tecnologia de informação no século XXI*" (p.137). Ou, como ressalta BASTOS TIGRE (2003) especificamente para o caso brasileiro: "*O setor financeiro brasileiro possui clara liderança na adoção de tecnologias de informação, e é amplamente considerado como líder no uso da Internet para marketing, vendas online, serviços e suporte*" (p.2).

Nesse sentido, se de um lado, como mostram os diagnósticos existentes, o setor midiático tradicional tem encontrado limitações para aproveitar as

potencialidades expressivas da nova mídia, de outro o setor bancário se configura como mais capacitado, ao menos em tese, para transpor essas limitações e desenvolver inovações narrativas na sua prática midiática.

As seções a seguir têm por objetivo embasar melhor essa argumentação. Inicialmente procuramos fazer o "*retrospecto*" proposto por Peters, tomando como referência o setor bancário brasileiro, e para tanto as seções 4.1 e 4.2 discutem o histórico tecnológico desse setor e o seu uso atual de tecnologias de informação (TI), em particular o uso da *web*. Em seguida, a seção 4.3 traz, como base de comparação, uma breve revisão de alguns diagnósticos existentes sobre as limitações enfrentadas no uso da *web* pelas empresas jornalísticas.

4.1 Breve histórico tecnológico do setor bancário no Brasil

A indústria bancária brasileira é constituída atualmente por 166 bancos, responsáveis por uma rede física de atendimento com 63.567 dependências, entre agências, postos tradicionais e eletrônicos, e correspondentes bancários²⁸. O sistema vem passando por uma rápida evolução nas suas formas de prestar serviços, marcada pela crescente automatização das transações e pela informatização das relações entre clientes e bancos, a exemplo do que vem sendo oferecido pelos serviços de *web banking*.

²⁸ Dados do Banco Central do Brasil, referentes ao ano de 2002, obtidos no *site* da Federação Brasileira das Associações de Bancos (www.febraban.org.br) em janeiro de 2004.

Institucionalmente, a estrutura e o funcionamento do sistema bancário brasileiro ainda se encontram condicionados pela reforma bancária promovida em meados da década de 1960.

Além da criação do Banco Central, pela Lei 4595 de 31/12/1964, conhecida como Lei de Reforma Bancária, data dessa época uma política de incentivos à expansão das redes de agências pelo interior do País, bem como medidas de estímulo ao aumento da concentração de mercado no setor bancário por meio de fusões e incorporações. Ao incentivar a concentração do setor, o governo federal esperava modernizar o sistema bancário, tido à época como "*velho e ineficiente*" (HENRIQUE, 2001: 37). Um setor mais moderno e eficiente poderia reduzir as taxas de juros cobradas dos tomadores de empréstimos, fortalecendo a economia para o crescimento (TAVARES, 1985, *apud* HENRIQUE, 2001: 37). Além disso, com a expansão das redes de agências pelo interior, buscava-se capacitar os bancos a servirem de intermediários do governo na arrecadação de impostos e taxas de serviços e nos pagamentos do governo. "*Os bancos, que até então tinham funções de caixa e concessão de empréstimos, passaram a atuar, a partir de 1965, na arrecadação de taxas de serviços públicos como água, luz, telefone e gás, e no pagamento de benefícios*" (HENRIQUE, 2001: 35).

Essa política costuma ser apontada (HENRIQUE, 2001, entre outros) como o primeiro impulso à automação do sistema bancário, obrigando os bancos a buscarem novas tecnologias que aumentassem sua capacidade produtiva. Outros impulsos aos investimentos em automação bancária vieram (i) da política de reserva do mercado de informática, a partir de 1972, que estimulou o investimento

de capitais dos próprios bancos na área de informática e sistemas de automação,²⁹ e (ii) dos progressos registrados à época na infra-estrutura de telecomunicações, também induzidos por política pública (HENRIQUE, 2001). "*Na década de 70, os bancos já estavam estruturados e processavam com rapidez as transferências de numerário*" (HENRIQUE, 2001: 36). Vale lembrar que nesta fase os avanços se davam na retaguarda, nos sistemas administrativos dos bancos, não sendo ainda totalmente visíveis pelo público.

Já nos anos 80 e início dos 90, a conjuntura macroeconômica do País, com altas taxas de inflação, tornou-se mais um fator de impulso para as estratégias de automação dos bancos. "*As altas taxas de inflação que prevaleceram por décadas (até meados dos 90) foram um incentivo, mais do que uma barreira, para a automação bancária*" (BASTOS TIGRE, 2003: 27). Nesse período, os bancos tiveram grandes ganhos com as receitas de *float*.³⁰ Nesse contexto, a TI teve o papel de agilizar o fluxo de informações, permitindo aos bancos retirar o maior volume possível de recursos do sistema – dinheiro deixado pelos clientes em depósitos à vista –, para aplicá-lo no mercado financeiro.³¹ É no início desta fase, também, que os avanços tecnológicos deixam de se restringir aos sistemas de retaguarda, chegando aos serviços bancários e tornando-se visíveis ao público (quadro 4.2).

É em função dos fatores institucionais/políticos acima referidos, e também do quadro econômico de inflação alta, que diversos autores consideram que o processo de automação bancária no Brasil veio se desenvolvendo, já desde a

²⁹ O surgimento da Itautec, braço tecnológico do grupo Itaú, é um dos exemplos mais paradigmáticos.

³⁰ *Float*: receita apropriada pelos bancos a partir dos rendimentos dos recursos mantidos pelos clientes em depósitos à vista (conta corrente).

³¹ Em particular no *overnight*, mercado de crédito com liquidez diária ao qual o governo federal recorria, à época, para a rolagem da dívida pública.

década de 70, com uma dinâmica muito diferente daquela observada em outros países. BASTOS TIGRE (2003) lembra que o setor bancário, mundialmente, costuma ser um tomador passivo de tecnologias desenvolvidas externamente, mas observa que *"no Brasil, no entanto, a introdução de tecnologia avançada no setor seguiu um padrão significativamente diferente. O setor bancário não é somente o maior usuário de TI, mas também um produtor de tecnologia"* (BASTOS TIGRE, 2003: 31).

Essa característica se manteria com a estabilização da economia, a partir de 1994, porém com uma reorientação no uso da TI: sem as receitas de *float* advindas do processo inflacionário, o setor passou por uma crise de ajuste nos primeiros anos de vigência do Plano Real (CORAZZA, 2000), passando a direcionar seus esforços tecnológicos à racionalização de custos. Neste sentido as tecnologias de automação do atendimento ao público tiveram um papel importante. É nesta época que o volume de transações bancárias nas diversas modalidades de auto-atendimento supera o de transações nas agências, de acordo com HENRIQUE (2001).

A vocação tecnológica assim delineada, resultado de fatores institucionais e econômicos, se refletiu em uma trajetória ininterrupta de incorporação de TI aos serviços bancários, ao longo das últimas quatro décadas – um processo no qual a chegada dos serviços financeiros à *web* pode ser considerada a etapa mais recente. O quadro 4.2 apresenta um resumo dessa evolução.

Quadro 4.2

Evolução da aplicação de TI aos serviços bancários no Brasil

Fases	Desenvolvimento	Objetivos	Serviços
Década de 60	A automação se iniciou no interior das agências, com a informatização dos sistemas administrativos dos bancos.	Racionalizar o trabalho interno, aumentando a produtividade.	Foram adotados equipamentos que facilitaram as operações das contas correntes dos clientes.
Década de 70	A automação chegou aos caixas e começou a atingir o público.	Agilizar as operações bancárias mais comuns: pagamentos de contas, verificação de saldo, retirada de extratos.	Os caixas das agências começaram a realizar operações bancárias simples, como depósitos em cadernetas de poupança e em conta corrente, pagamento de contas e verificação de saldos e extratos.
Década de 80	Surgiram os caixas eletrônicos e a automação deixou os limites das agências.	Investir no aperfeiçoamento do atendimento.	São instalados os quiosques 24 horas, que permitem verificar saldos, obter extratos, realizar depósitos e fazer saques em dinheiro.
Década de 90	A automação nos serviços chega aos clientes pessoa jurídica. Os avanços trouxeram comodidade, a ponto de os clientes não precisarem deixar suas casas e escritórios a fim de realizarem suas operações bancárias.	Reduzir ao mínimo a ida às agências.	Popularização das centrais telefônicas de relacionamento. Introdução do <i>home banking</i> e do <i>web banking</i> .

Fonte: Adaptado de HENRIQUE (2001: 41)

4.2 Uso da *web* nos serviços bancários

O emprego da *web* na distribuição de serviços bancários, prática conhecida como *web banking* ou *internet banking*, pode ser considerado a etapa mais recente da

trajetória representada no quadro 4.2, de incorporação de TI à atividade bancária. Trata-se, no jargão do setor, de oferecer um novo *canal de relacionamento*, mais barato para o banco e mais conveniente para o cliente do que a rede física de atendimento. Dado que esse novo canal envolve o uso do *website* do banco como meio de interação – é através dele que o cliente bancário recebe informações, faz consultas, contrata serviços, transaciona –, questões ligadas ao estabelecimento de processo comunicacional na *web*, e à narrativa na nova mídia por conseguinte, estão diretamente envolvidas.

No Brasil, as primeiras experiências de *web banking* apareceram em 1996, quando alguns bancos começaram a oferecer em seus *sites* serviços como consultas de saldos e extratos e certas modalidades de transferências de fundos (DINIZ, 2001). Naquela época a *web* ainda era tida pelos agentes do setor como insegura para suportar transações bancárias, e seu uso se limitava à divulgação de informações institucionais sobre os bancos, seus produtos e serviços. O sucesso demonstrado pelos pioneiros, porém, contribuiu para que a confiança na segurança da *web* aumentasse rapidamente, provocando rápidas adesões entre os demais bancos e disseminando os serviços financeiros na *web*.

O setor bancário brasileiro é visto em diversos estudos como o mais destacado mundialmente na incorporação de serviços na *web*. O *web banking* brasileiro é considerado um dos mais avançados do mundo, tanto no que diz respeito à abrangência de produtos e serviços oferecidos, como no que diz respeito à segurança.

Citando dados do ano 2000, DINIZ (2001) relata que naquela altura apenas 11% dos bancos que operavam no mercado dos EUA tinham aderido aos serviços

na *web*, enquanto no Brasil essa proporção já era de 50%. BASTOS TIGRE (2003) corrobora a avaliação, e justifica essa posição de destaque: "*O setor financeiro [do Brasil] capitalizou sobre a sua experiência prévia com TI para adotar tecnologias de comércio eletrônico e integrá-las com sistemas de informação pré-existent*" (p.2).

Ou seja, a desenvoltura com que o setor bancário brasileiro pôde começar a utilizar as soluções de *web banking* foi em boa medida resultado da histórica capacitação do setor para o uso de TI. Antes que a *web* fosse uma realidade, o setor bancário brasileiro já vinha investindo em tecnologias de informação e comunicação *online* voltadas a liberar os clientes da rede física de atendimento, oferecendo canais de atendimento alternativos e mais baratos. É o caso não só das centrais de atendimento telefônico, que surgiram nos anos 80 e se popularizaram nos 90, mas também dos primeiros serviços de *home banking*, surgidos nos anos 90 utilizando-se de redes privadas e *softwares* proprietários.

Com a finalidade de mensurar a intensidade das estratégias de *web banking* dos bancos que atuam no Brasil, DINIZ (2001) analisou os *websites* de 81 bancos, equivalentes a 42% do número de instituições do setor. A pesquisa constatou uma clara dicotomia, que de acordo com BASTOS TIGRE (2003) se mantém até hoje: as instituições bancárias de grande porte³², tanto privadas como estatais, são as que mantêm estratégias efetivas de uso da *web*, fazendo melhor uso desse meio seja como canal de transação ou de informações, enquanto os bancos de menor porte se encontram, em geral, alguns passos atrás.

³² Diniz considera como "*de grande porte*" todo banco que detenha 2% ou mais dos ativos totais do setor.

O descompasso, de acordo com Diniz, está relacionado aos diferentes segmentos do mercado bancário em que cada tipo de instituição atua. No Brasil, os maiores bancos estão tipicamente voltados ao "varejo" bancário, isto é, trabalham com um grande número de clientes e com transações de baixo valor unitário, ao passo que os bancos menores se concentram no segmento de "negócios" (ou "atacado"), atuando como bancos de investimento e/ou no mercado *corporate*, atendendo grandes empresas. O negócio bancário em cada um desses segmentos tem as suas características próprias, em termos de tecnologia e de desenvolvimento de produtos. No mercado de varejo, os produtos e serviços bancários são desenvolvidos centralizadamente e distribuídos de forma padronizada e impessoal. A rentabilização do negócio é dada pelo grande volume de transações, com valores unitários reduzidos. Já no atacado, o foco está no relacionamento com o cliente, e as transações se dão em número muito menor, embora envolvendo grandes valores. O desenvolvimento de produtos no segmento de atacado se confunde com a sua venda, ocorrendo *"na interação com os clientes, cada qual único e com necessidades de serviço específicas"* (DINIZ, 2001: 61-62). Nesse sentido, torna-se compreensível que os bancos de varejo tenham tomado a dianteira no uso do *web banking*, para a distribuição de produtos "de prateleira", em que o grande número de transações impessoais é o foco. O descompasso, no entanto, tende a se desfazer nos próximos anos, de acordo com vários autores (DINIZ, 2001; BASTOS TIGRE, 2003), dado o fato de que a comodidade oferecida pelo *web banking* também é valorizada e tende a ser exigida pelo cliente do segmento atacado. Para BASTOS TIGRE (2003), *"os bancos menores e aqueles voltados ao mercado de atacado devem seguir esse caminho num futuro próximo, dado que o internet banking se torna uma ferramenta competitiva diferenciadora"* (p.34).

4.3 Uso da web pelo setor midiático tradicional

Não é objetivo do presente trabalho investigar o estado da arte no uso da nova mídia pelo setor midiático tradicional, até mesmo porque, como mencionado no capítulo 1, essa tarefa tem sido feita por diversos estudos recentes.

Conhecer esse estado da arte, por outro lado, é relevante como base de comparação para a parte empírica do trabalho, dado nosso interesse em avaliar a práxis midiática dos bancos *vis à vis* à do setor midiático tradicional. Se este setor tem enfrentado certas limitações e condicionamentos no uso do potencial expressivo da nova mídia, justifica-se conhecê-las e procurar verificar de que forma os bancos têm se desempenhado nos mesmos quesitos. Para tanto, esta seção apresenta aqui um breve resumo de alguns dos diagnósticos disponíveis, começando por um conjunto de dissertações e teses defendidas no Departamento de Jornalismo e Editoração da ECA-USP (COSTA, 2001; VELA, 2003; TEIXEIRA, 2002) e terminando com o trabalho desenvolvido por PALACIOS *et al.* (2002).

COSTA (2001) tomou como referência a versão *online* do jornal *O Estado de S.Paulo*, analisando sua arquitetura informativa e seus processos de publicação das notícias na *web*. A representatividade desse veículo decorria, à época, do próprio pioneirismo e da posição histórica de destaque exercida pelo Grupo Estado no uso de tecnologias *online* dentro do meio jornalístico brasileiro (CORRÊA, 1994) e posteriormente no uso da *web*.³³

³³ muito embora algum tempo depois, em outubro de 2003, o Grupo Estado tenha abandonado suas tradicionais estratégias para a *web* e passado a oferecer o conteúdo de seus jornais em arquivos PDF (*portable document format*), passando a praticar uma transposição pura e simples para a *web* da diagramação e linguagem próprias ao jornal impresso. Tal expediente foi considerado um retrocesso nas estratégias *web* do

Costa observa que a característica hipertextual da *web* requer o desenvolvimento de uma nova práxis jornalística: "*assim como o leitor tem de rever seus procedimentos de leitura, o jornalista é imposto a modificar sua prática profissional*" (COSTA, 2001: 17). Contudo, o exame do veículo escolhido sugere que o próprio projeto visual e de arquitetura do jornal *online* atua como inibidor dessa modificação, na medida em que "*se privilegia a disposição gráfica das informações na tela, em detrimento da estrutura hipertextual da informação*" (p.113).

Para Costa, esse desequilíbrio se reflete sobre cada etapa do processo de produção e publicação, resultando em problemas diversos, entre eles a mutilação de conteúdos; a fragmentação da informação em compartimentos estanques sem vínculos hipertextuais coerentes; uma impropriedade do conteúdo, com textos excessivamente longos para leitura na *web*; um subemprego do hipertexto, deixando de orientar possibilidades de leitura dentro de um conjunto de conteúdos correlatos, enfim uma "*simulação na mídia digital das estratégias de leitura do impresso*" (p.116).

VELA (2003) atualiza e amplia a análise de Costa ao examinar três veículos jornalísticos na *web* – *O Estado de S.Paulo*, *O Globo* e *Zero Hora* –, estudando aspectos como a arquitetura utilizada, os critérios de *design* e a estrutura das unidades informativas dentro dos *sites*. O estudo não deixa de detectar determinados avanços, como aqueles materializados no surgimento do que a autora chama de "reportagens multimidiáticas": "*gênero em desenvolvimento na internet que*

Grupo Estado e no emprego dos recursos e potencialidades expressivas da *nova mídia*. A este respeito, ver p.ex. CENTOLA (2003).

permite juntar características como intertextualidade, ao vincular matérias de vários sites; intratextualidade, vinculando matérias já armazenadas no próprio site para aumentar, contextualizar ou atualizar dados; descentralidade, criando matérias com sentidos completos onde cada uma delas possa ser a matéria principal no momento em que é acessada; e talvez a mais importante, a multivocalidade, que permite que várias pessoas trabalhem diversos aspectos de um tema para criar uma grande reportagem onde som, vídeo e animações sejam parte integrante" (VELA, 2003: 240-241). Porém, estas novidades aparecem apenas de forma incipiente, e como tendência ainda distante da consolidação e incorporação às rotinas do dia-a-dia. Os jornais *online* brasileiros, conclui Vela, encontram-se ainda muito próximos da etapa básica de transposição de conteúdos. *"Estes jornais online, que a princípio só eram a versão do impresso levada ao computador, à medida que foram desenvolvidas as tecnologias ligadas à internet, ganharam novos projetos gráficos e adquiriram características próprias do novo meio. Contudo, a semântica gráfica ou conjunto dos elementos visuais básicos que compõem as páginas (...) apresentam uma marcada influência dos projetos gráficos dos impressos* (p.12-13).

TEIXEIRA (2002) reforça esse diagnóstico, ao enfatizar que *"a maioria dos sites jornalísticos é considerada por especialistas como apenas uma reprodução do conteúdo praticado em papel, e a criação de veículos realmente interativos está ainda numa fase experimental"* (p.15). Teixeira prioriza na sua análise o chamado "jornalismo de portal", gênero que se diferencia bastante dos *sites* acima, pelo fato de não se originar da simples expansão para a *web* de veículos com existência prévia e paralela em papel. Nem por isso o seu exercício se torna livre da herança do impresso, já que a descoberta de novas fórmulas e convenções não ocorre com facilidade. Ao contrário, a partir do estudo de três grandes portais horizontais –

UOL, Terra e Globo.com –, a autora observa que estes *sites* (i) a duras penas têm conseguido encontrar, de forma não-sistemática ou intuitiva, alguns recursos de construção de páginas que os tornam mais "usáveis" e agradáveis ao leitor, mas (ii) ainda assim, mantêm uma estrutura de navegação "*que não foi projetada para a web, mas adaptada dos cadernos dos jornais como Cultura, Economia, Política, Classificados, Esportes, etc.*" (TEIXEIRA, 2002: 216). Significa dizer que a estruturação da narrativa continua sendo feita para um "leitor padrão" homogêneo, herdado da mídia tradicional, desprezando-se as possibilidades, oferecidas pela nova mídia, de personalização ou, pelo menos, de segmentação do discurso acordo com múltiplos grupos de leitores.

Finalmente, PALACIOS *et al.* (2002) desenvolvem um esforço no sentido de mapear as características e tendências dos jornais *online* brasileiros no que diz respeito ao uso dos recursos da *web*. Para tanto, os autores apontam cinco "*potencialidades*" oferecidas pela *web* ao jornalismo, e em seguida, tomando por base uma amostra de 44 empresas de comunicação³⁴, passam a verificar até que ponto elas são exploradas pelos *sites* jornalísticos existentes. São as seguintes as "potencialidades" consideradas pelo trabalho:

- *Interatividade*: o leitor do jornal *online* deve se sentir parte do processo, e isso pode ser conseguido de diversas formas: pela disponibilização de fóruns de opinião, pela troca de *emails* entre leitor e jornalista, através de *chats* com convidados, etc.;

³⁴ A seleção foi feita tendo como base as empresas jornalísticas filiadas ao IVC - Instituto Verificador de Circulação.

- Personalização: consiste na opção dada ao usuário de configurar os produtos jornalísticos de acordo com seus interesses individuais (pré-seleção de assuntos, sua hierarquização na composição da tela, etc.);³⁵
- Hipertextualidade: refere-se à possibilidade de construir o relato jornalístico por meio de blocos de informação interconectados através de *links*.
- Multimídia: consiste na convergência dos vários formatos da mídia tradicional (texto, imagem, som) na narração do fato jornalístico;
- Memória: refere-se à capacidade de recuperação de material de arquivo, de forma imediata e ilimitada.³⁶

Os resultados da análise dos 44 *sites* se encontram resumidos na tabela 4.1. De uma forma geral, os dados mostram que os *sites* das empresas jornalísticas brasileiras estão aquém de uma exploração adequada das potencialidades narrativas da nova mídia. No quesito *interatividade*, por exemplo, embora 95% dos *sites* ofereçam endereço ou formulário de *email para contato*, poucos dispõem de recursos mais elaborados, como fórum de discussões (20%) ou *chats* com jornalistas ou convidados (2%). No que diz respeito à *multimídia*, apenas 7% fazem algum uso de áudio e vídeo, os demais 93% restringindo-se ao uso de texto e imagens estáticas, formatos herdados do meio impresso. E finalmente, no que diz respeito à *memória*, se por um lado 68% dos *sites* possuem arquivo de notícias, somente 27% oferecem sistema de busca por palavras, e 64% têm busca apenas por datas. Na interpretação dos autores, a partir desses resultados ***"é possível concluir que há uma clara subutilização dos recursos oferecidos pela web por parte dos***

³⁵ Equivale ao princípio de variabilidade da nova mídia, apontado por MANOVICH (2001) como visto no capítulo 3, seção 3.2.

³⁶ Equivale à propriedade enciclopédica da nova mídia, apontada por MURRAY (1997) como visto no capítulo 3, seção 3.2.

jornais estudados (PALACIOS et al., 2002: 11), e ainda: "é possível concluir, num nível mais genérico, que os jornais online brasileiros apresentam fortes características das publicações em papel. Ou seja, constituem-se ainda em metáforas que não exploram de forma satisfatória as possibilidades oferecidas pelo ambiente digital para o desenvolvimento de produtos jornalísticos" (p.12).

Tabela 4.1

Resultados da análise de PALACIOS et al. (2002): uso das potencialidades da web pelos sites jornalísticos brasileiros³⁷

Propriedades / critérios	% dos jornais online
Interatividade:	
- Oferece endereço ou formulário para email	95%
- Oferece fórum de discussões	20%
- Oferece <i>chat</i> com jornalistas ou convidados	2%
Personalização:	
- Oferece algum serviço de personalização	14%
Hipertextualidade:	
- Oferece matérias cuja narração do fato está organizada de maneira hipertextual	18%
Multimedialidade:	
- Além de texto e imagem estática, utiliza som e/ou vídeo	7%
Memória:	
- Possui arquivo	68%
- Possui arquivo superior a 7 dias	59%
- Possui arquivo com sistema de busca por datas	64%
- Possui arquivo com sistema de busca por palavras	27%

Fonte: elaborado a partir de PALACIOS et al. (2002).

³⁷ A tabela oferece um resumo dos resultados gerais. No artigo de PALACIOS et al. (2002) é possível ter acesso aos dados num nível maior de detalhamento e desagregados por grupo/tamanho de empresa.

Finalizando o capítulo, o exposto nos permite caracterizar o setor bancário brasileiro, e particularmente os bancos de varejo, como agentes de um "*novo sistema de publicação*" nos termos de ORIHUELA (2002), e também como um grupo de agentes altamente capacitado, por seu histórico de liderança tecnológica, para o estabelecimento de soluções inovadoras no uso da *web* com fins comunicacionais.

A combinação dessas duas características pela indústria bancária brasileira, associada às diagnosticadas limitações que as empresas jornalísticas vêm enfrentando para lidar com questões da narrativa na nova mídia, justifica estudarmos a maneira como os bancos vêm estruturando sua comunicação e se desempenhando nas mesmas questões. Esse é o objeto dos três estudos de caso apresentados no capítulo seguinte.

Capítulo 5

ESTUDO DE TRÊS CASOS

5.1 Introdução

O presente capítulo traz a parte empírica do trabalho, organizada na forma de um estudo de casos múltiplos de acordo com metodologia proposta por YIN (1994). São desenvolvidos três casos, correspondendo a três bancos atuantes no mercado de varejo bancário no Brasil, selecionados de acordo com os critérios descritos no capítulo 2. Os casos procuram retratar a forma como essas instituições têm feito uso das potencialidades expressivas da nova mídia ao estruturarem ambientes de informação em seus *websites*.

A atividade-fim de um banco, obviamente, não é a publicação de informações mas sim a intermediação financeira, isto é, captar recursos e dar crédito, obtendo lucro com os *spreads*³⁸. No entanto, à medida em que começaram a utilizar a *web* como canal de negócio e relacionamento com seus clientes, os bancos se viram obrigados a criar ambientes de informação em seus *sites*, assumindo a condição de agentes de publicação de conteúdos na nova mídia.

Mais especificamente, o *website* de um banco é tipicamente constituído pelo que costuma ser chamado de dois "canais", a saber:

- um *canal transacional*, que possibilita a efetivação de negócios e a utilização de produtos e serviços bancários pelos clientes;

³⁸ *Spread*: diferença entre o custo de captação dos recursos e as taxas de juros cobradas nos empréstimos.

- um *canal de informações*, ou *de pré-venda*, cuja função é fornecer aos clientes e *prospects*³⁹ informações de apoio à tomada de decisão e direcioná-los para o canal transacional. Seu conteúdo, via de regra, é composto de informações sobre os produtos e serviços oferecidos, além de análises financeiras, indicadores de mercado, noticiário econômico, etc..

O foco de análise do presente capítulo está no **segundo** desses canais (*de informações*, ou *de pré-venda*), na medida em que é nele que se concentra a atividade de publicação de conteúdos. A finalidade dos casos a seguir é analisar como os bancos estão desempenhando a sua nova função publicadora, isto é, de que forma gerenciam, organizam e estruturam o canal de informações em seus *sites*. Essa finalidade passa por:

1. Observar o modo pelo qual, a partir da introdução do *web banking*, os bancos passaram a adicionar às suas atividades tradicionais a atividade de publicação de conteúdos na nova mídia;
2. Verificar de que forma os bancos estão fazendo uso do potencial expressivo da nova mídia, na estruturação de seus canais de informação. Em particular, analisar até que ponto estão conseguindo gerar concepções narrativas novas, apropriadas à comunicação na nova mídia.

Quanto à coleta de dados e informações, os casos se baseiam, como exposto no capítulo 2, em duas fontes complementares: **entrevistas** com executivos e uma breve **análise do site** de cada uma das instituições.

³⁹ *Prospects*: clientes em potencial.

As entrevistas com executivos nos permitiram recolher informações a respeito da estratégia de cada banco em relação à atividade publicadora na *web*. Procuramos avaliar como os bancos têm se adaptado para fazer frente a essa nova atividade não-*core*, aí incluída a organização de estruturas internas, equipes e rotinas, e como gerenciam o seu desenvolvimento, dada a vocação histórica dessas empresas para o uso de tecnologias *online* de informação e comunicação. Para melhor captar a visão estratégica das instituições, optou-se por entrevistas informais e abertas, sem um questionário fechado ou um roteiro rígido. A relação dos executivos entrevistados é apresentada no quadro 5.1.1.

Quadro 5.1.1
Relação dos entrevistados

<i>Nome</i>	<i>Banco</i>	<i>Cargo</i>	<i>Data</i>
Patrícia Maria Ramos Arruda	Banco do Brasil	Gerente de Gestão do Portal BB	16/09/2004
Antranik Haroutiounian	Bradesco	Superintendente Executivo de Internet	10/11/2004
Jeferson Ricardo G. Honorato	Bradesco	Gerente de Internet	10/11/2004
Miriam Magalhães	Banco Santos	Superintendente de Produtos, Processos e Canais de Pessoa Física	25/10/2004

A análise dos *sites*, por sua vez, serviu como complemento às entrevistas, fornecendo um retrato de como a estratégia se materializa, isto é, como cada banco lida na prática com seu ambiente de informações na nova mídia. A técnica adotada foi a de uma análise heurística simplificada. Análise heurística, conforme situam NIELSEN (s/d) e MARTINEZ (2000), é a técnica de avaliação de *sites* normalmente adotada quando, por qualquer motivo, não se pode ou não se deseja fazer testes com usuários. Consiste em procurar os pontos em que a interface analisada contraria uma lista de princípios de *webdesign* previamente selecionados (as

"heurísticas"). O resultado é uma lista de problemas, isto é, pontos de desacordo em relação a princípios aceitos de *webdesign*.

Os critérios – ou heurísticas – utilizados na nossa análise, em número de 22, encontram-se elencados no quadro 5.1.2. Em particular:

- Os critérios 1 a 5 dizem respeito a aspectos gerais de exploração da interatividade, personalização e convergência de formatos de informação na *web*, tendo sido parcialmente baseados no trabalho de PALACIOS *et al.*(2002);
- Os critérios de 6 a 19 fundamentam-se nos referenciais de Arquitetura da Informação e Usabilidade, e foram baseados nas heurísticas recomendadas por ROSENFELD (2004) e DIAS (2001).
- Finalmente, os critérios 20 a 22 dizem respeito à Arquitetura da Persuasão e são baseados nas recomendações de *webdesign* persuasivo de CHAK (2002).

Nossa análise consistiu em verificar, no *website* de cada uma das instituições, o cumprimento ou não de cada um dos 22 critérios. Por razão de ordem operacional, dado que seria impossível analisar todas as páginas dos sites dos três bancos, a análise é centrada em conteúdos presentes na *homepage* e nas páginas de primeiro nível de profundidade, isto é, acessíveis mediante um clique de mouse a partir da *homepage*.

Vale ressaltar, por fim, que os casos não estão preocupados em retratar de forma exaustiva as estratégias de negócios na *web* das empresas retratadas, mas sim evidenciar os aspectos considerados relevantes, úteis à discussão com base no referencial apresentado nos capítulos anteriores.

Quadro 5.1.2

CrITÉRIOS da análise dos sites

<p style="text-align: center;"><i>Aspectos gerais (interatividade, personalização e convergência)</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. O site oferece endereço ou formulário para contato via email?2. Oferece <i>chat</i> (seja para tirar dúvidas com <i>help desk</i> ou <i>chats</i> agendados com especialistas)?3. Oferece algum tipo de personalização da página?4. Contém textos organizados/construídos de maneira hipertextual?5. Usa vídeo e/ou áudio?
<p style="text-align: center;">Aspectos de AI e Usabilidade</p> <ol style="list-style-type: none">6. Páginas internas apresentam em destaque um link para a <i>home</i>, de preferência no canto superior esquerdo?7. As páginas internas apresentam os níveis anteriores da estrutura de navegação, em forma de links, assim o usuário pode retornar facilmente às páginas anteriores?8. É apresentada a estrutura ou mapa de navegação do <i>site</i>?9. A estrutura ou mapa de navegação é acessível a partir de todas as páginas, e ressalta a página atual onde o usuário se encontra ("você está aqui")?10. A <i>home</i> exibe um diretório com as principais áreas cobertas pelo portal e caixa do serviço de busca?11. As páginas ocupam de 50 a 80% da área com conteúdo, e no máximo 20% com informações sobre a navegação?12. Os textos são estruturados em pequenos parágrafos, subtítulos e listas (<i>bullet points</i>)?13. Desenhos ou texturas de fundo de página são evitados?14. São usados no máximo dois tipos de fonte?15. Páginas sem conteúdo útil, como p.ex. páginas apenas com mensagens do tipo "seja bem-vindo ao portal", são evitadas?16. Páginas são projetadas de acordo com a resolução dos monitores de vídeo, evitando rolagem horizontal?17. Nas páginas com rolagem vertical, as informações ou elementos mais importantes estão visíveis sem necessidade de rolagem?18. Páginas "em construção", ou com conteúdo parcialmente pronto são evitadas?19. Títulos e cabeçalhos das páginas correspondem exatamente aos termos dos links que apontam para essas páginas?
<p style="text-align: center;"><i>Aspectos de Arquitetura da Persuasão</i></p> <ol style="list-style-type: none">20. Há conteúdos explicitamente orientados a ajudar o usuário a entender melhor suas necessidades de serviços bancários?21. Há descritivos precisos sobre os diferentes serviços do <i>site</i>, permitindo ao usuário fazer a comparação de alternativas?22. Há atalhos específicos para o usuário habitual, que já sabe exatamente aonde quer ir?

5.2 Banco do Brasil

5.2.1 Informações básicas

Maior e mais antiga instituição bancária do país, às vésperas de completar 200 anos, o Banco do Brasil (BB) procura aliar suas funções de banco público com uma atuação comercial competitiva no mercado de varejo.

Como banco público, a instituição possui a função de disponibilizar facilidades de crédito e serviços bancários no interior do país, em localidades que, por serem pequenas e/ou distantes dos principais centros urbanos, oferecem baixa lucratividade e não atraem a instalação de bancos privados. O desempenho dessa função, contudo, depende em grande medida da produtividade e competitividade alcançadas pelo BB nas atividades comerciais de banco de varejo.⁴⁰

Como banco de varejo, o número de clientes do BB é de 18,8 milhões, sendo 17,5 milhões de pessoas físicas e 1,2 milhão de pessoas jurídicas.⁴¹ A carteira de clientes pessoa física se encontra segmentada no BB em três níveis de relacionamento, com forte predominância dos clientes de menor renda, como mostra a tabela 5.2.1:

⁴⁰ Situação que prevalece desde 1986, com a extinção da chamada "conta movimento", mecanismo que assegurava ao BB o suprimento automático de recursos do Banco Central para financiar atividades de fomento. Com isso o BB perdeu uma importante fonte de financiamento para suas operações como banco público, e em contrapartida passou a buscar receitas competindo em todos os segmentos de mercado explorados pelos bancos de varejo. Ver a propósito GUIMARÃES (2002).

⁴¹ Dados referentes a 2003, obtidos no Relatório Anual da instituição (BANCO DO BRASIL, 2004). É certo que uma parte muito significativa dessa clientela decorre da própria atuação da instituição como banco público, uma vez que o BB é o banco utilizado para gerenciar os pagamentos do funcionalismo, aposentadorias, pensões, entre outros desembolsos do governo federal.

Tabela 5.2.1**Banco do Brasil – segmentação da clientela pessoa física (2003)**

<i>Nível de relacionamento</i>	<i>Faixa de renda mensal</i>	<i>Clientes (milhões)</i>	<i>Participação (%)</i>
"Exclusivo"	Acima de R\$ 4 mil	1,15	6,6
"Preferencial"	De R\$ 1 mil a R\$ 4 mil	3,89	22,2
"Pessoa Física"	Abaixo de R\$ 1 mil	12,46	71,2

Fonte: BANCO DO BRASIL (2004)

Tamanha carteira de clientes – a maior entre os bancos do país – conta com uma rede de atendimento com 3,2 mil agências, 1,5 mil postos de atendimento tradicionais⁴² e 8 mil postos eletrônicos, equipados com terminais de auto-atendimento. A rede como um todo conta com um parque de 37 mil desses terminais (as chamadas ATMs, ou *automated teller machines*). Nos últimos anos vem-se consolidando, por sinal não só no BB mas nos bancos de varejo de forma geral, uma tendência de redução do volume de transações realizadas nos canais tradicionais (rede física), em favor daquelas efetuadas por meio de canais eletrônicos.

No que tange especificamente à Internet, o BB possui 6 milhões de clientes cadastrados, isto é, que possuem senha para transacionar pelo *site* do banco. Desses, no entanto, apenas 1,6 milhão podem ser considerados usuários efetivos do *web banking*, tendo transacionado ao menos uma vez no intervalo dos últimos 6 meses (março a agosto de 2004).⁴³ Durante esse período, o número de transações a

⁴² Inclui Postos de Atendimento Bancário (PAB), de Arrecadação e Pagamentos (PAP), Avançados de Atendimento (PAA) e Unidades Administrativas Desmembradas (UAD).

⁴³ Dados fornecidos pela executiva entrevistada, Patrícia Maria Ramos Arruda, Gerente da Divisão de Gestão do Portal BB. Sobre a discrepância entre o número de clientes cadastrados (6 milhões) e o de usuários efetivos do *web banking*, a entrevistada explica que "***há pessoas que se cadastram e nunca usaram a Internet. De vez em quando fazemos campanhas nas agências, e sempre que abrimos uma conta o atendente é orientado a cadastrar a pessoa. Assim há tantos habilitados a usar o Internet Banking, mas de 6 milhões somente 1,6 usaram realmente no período***".

partir do *site* foi da ordem de 55 milhões⁴⁴, o que equivale a pouco mais de 5 transações por usuário/mês, em média. Nos itens a seguir, passamos a discutir de que forma o BB tem feito a gestão de seu ambiente de informações na *web*, a fim de apoiar e fazer aumentar esse contingente de usuários.

5.2.2 Histórico da atuação na *web*

A entrada do BB na *web* ocorreu em 1996, com o lançamento da primeira versão do *website* www.bb.com.br. O *web banking*, nesta altura, ainda não era uma realidade no mercado brasileiro. O BB tinha começado em 1995 a oferecer serviços de *home banking* ("BB Personal Banking"), baseados não na Internet mas num aplicativo proprietário de transmissão de dados. Com a inauguração do *site*, passou a ser possível ao cliente do BB atualizar pela Internet a versão do *software* de *home banking* instalado na sua máquina, mas as transações de fato continuavam sendo feitas fora da *web*. O ambiente transacional só seria incorporado ao *site* em 2000, na medida em que as limitações de segurança da Internet e as próprias barreiras de aceitação pelo público foram sendo superadas.

Durante essa fase inicial (de 1996 a 2000), o conteúdo do *site* era basicamente de divulgação institucional, sua administração cabendo à Divisão de Comunicação Externa, uma área do banco tradicionalmente responsável por atividades de assessoria de imprensa, subordinada à Diretoria de Marketing e Comunicação⁴⁵. Essa situação seria quebrada em maio de 2000, quando o *site* passa pela sua primeira grande reformulação.

⁴⁴ Inclui consultas de saldo/extrato, pagamentos, aplicações/resgates e demais transferências de fundos. Dado fornecido pela entrevistada.

⁴⁵ "**Pode-se dizer que o *site* era feito pela Assessoria de Imprensa, o que hoje soa estranho mas na época era a realidade**", comenta a executiva entrevistada.

Nessa ocasião, o BB foi o **primeiro banco no Brasil a incorporar o conceito de portal na web**. Era o chamado "Banco do Brasil e-pronto" (figura 5.2.1), projeto formulado para tornar-se um "*shopping* de auto-atendimento".⁴⁶ Além da incorporação definitiva do canal transacional, o novo portal trouxe uma grande ampliação no leque de conteúdos informativos oferecidos. Em primeiro lugar, introduziu-se um conjunto bastante abrangente de informações financeiras de apoio à decisão do cliente, tais como noticiário *online*, indicadores e análises de mercado. Em segundo, também foram acoplados à estrutura do portal três novas grandes áreas, abrigando *sites* informativos com conteúdos editoriais dedicados a temas diversos da área financeira: cidadania, cultura, esportes.

Essa estratégia de conteúdos abrangentes era o resultado da adoção de um modelo de geração de receitas baseado na *premissa dos 3 C's* (conteúdo, comunidade, comércio), extremamente em voga na época. Supunha-se que um portal fundamentado em *conteúdo* informativo atraente teria a capacidade de atrair e aglutinar em suas páginas uma *comunidade* de visitantes, junto à qual poderiam ser exploradas potencialidades transacionais (*e-commerce*). Vivia-se a fase eufórica que caracterizou os investimentos em operações na Internet na virada dos anos 2000, durante a chamada "bolha" de valorização das ações de empresas da Nova Economia.⁴⁷

⁴⁶ segundo expressão usada pela entrevistada.

⁴⁷ As ações cotadas na Nasdaq (*National Association of Securities Dealers Automated Quotation*), bolsa sediada em Nova York que negocia empresas da chamada Nova Economia, sofreram uma queda acentuada a partir do final do ano 2000, encerrando um ciclo de supervalorização e euforia nos investimentos em operações na Internet. TEIXEIRA (2003: 9-14) comenta esse período, bem como o redimensionamento dos investimentos em portais na *web* a partir de 2001.

Em sintonia com esse ambiente eufórico, o projeto do novo portal do BB envolveu investimentos na criação de uma nova unidade administrativa, independente do restante da estrutura do banco, denominada "BB Internet". Previu-se que essa unidade ficaria responsável pelas operações do banco na Internet em todos os aspectos estratégicos e operacionais, da infra-estrutura técnica à gestão de conteúdo.

Uma mudança de rumo, no entanto, veio no segundo semestre de 2001. Nesta altura, a fase de euforia do mercado com relação aos investimentos na Internet já havia se encerrado, e o BB redimensionava a estrutura montada para gerir o portal. A recém-criada unidade "BB Internet" foi extinta em prol de um modelo organizacional menos dispendioso, e suas atividades foram redistribuídas entre áreas já existentes no banco. A gestão do conteúdo do portal retornou à Diretoria de Marketing e Comunicação, criando-se para tanto, debaixo dela, a Divisão de Gestão do Portal BB.

Em 2001, já sob essa nova estrutura organizacional, o BB se torna o **primeiro banco do Brasil a realizar estudo de usabilidade** em seu *website* (PEREZ *et al.*, 2003). O portal é então reformulado, e tem sua arquitetura da informação modificada com vistas a tornar a navegação mais adequada e funcional. Dado o caráter de novidade envolvido, e também devido ao próprio enxugamento da estrutura do BB dedicada ao portal, o estudo de usabilidade e o desenho do novo portal não foram realizados internamente, mas encomendados à E-bit Tecnologia em Marketing Ltda., empresa especializada e na época pioneira nesse tipo de estudo.

A nova versão do portal, abandonando a marca "e-pronto" adotada no ano anterior, e já incorporando as feições básicas de *layout* e arquitetura que se mantêm até hoje, foi lançada em setembro de 2001 (figura 5.2.2). O novo portal incorporava um projeto centrado no usuário, e seu desenvolvimento levou em conta uma metodologia de *webdesign* iterativo envolvendo prototipação e testes com usuários (PEREZ *et al.*, 2003: 2-3).

Patrícia Maria Ramos Arruda, Gerente da Divisão de Gestão do Portal BB, entrevistada em 16/09/2004, avalia que o *site* do BB e os dos demais bancos de varejo concorrentes tendem a se diferenciar cada vez menos no que diz respeito aos serviços de *web banking* oferecidos. Sendo assim, os principais elementos diferenciadores tendem a ser os atributos ligados à funcionalidade e à facilidade no uso, daí a importância estratégica de se continuar perseguindo metas de usabilidade no portal.⁴⁸

Testes de usabilidade são promovidos periodicamente,⁴⁹ já tendo sido responsáveis por alguns ajustes significativos em relação ao projeto original de 2001. O principal deles, em dezembro de 2003, segundo a entrevistada, consistiu na eliminação da barra de rolagem vertical na *homepage*, para usuários com definição de 800 x 600 *pixels*, possibilitando que todas as informações da *home* pudessem ser

⁴⁸ PEREZ *et al.* (2003) também argumentam nesse mesmo sentido: "*Com a evolução da Internet no país, a tendência é que os sites passem a oferecer serviços e conteúdos similares, principalmente sites de instituições financeiras. Hoje a guerra para conquistar e fidelizar clientes gira em torno de relacionamento, atendimento e satisfação. Como no canal Internet não há a figura do "vendedor", um relacionamento satisfatório é alcançado por meio de uma boa experiência do usuário ao navegar e realizar suas operações (compras, pagamentos, etc.) pelo website da empresa*" (p.1).

⁴⁹ atividade que até o momento da entrevista continuava delegada à E-bit Tecnologia em Marketing, mas que devido à sua importância estratégica estava prevista para ser internalizada a partir do final de 2004, de acordo com a executiva entrevistada.

vistas simultaneamente na tela e, dessa forma, localizadas mais rapidamente pelo usuário (figura 5.2.3).

Figura 5.2.1

Primeira versão do portal do Banco do Brasil - *homepage* de 20/07/2001

Fonte: Internet Archive - <http://www.archive.org> (acessado em 16/09/2004)

Figura 5.2.2

Segunda versão do portal do Banco do Brasil - homepage de 02/08/2002

Fonte: Internet Archive – <http://www.archive.org> (acessado em 16/09/2004).

Figura 5.2.3

Homepage atual do portal do Banco do Brasil

(extraída em 04/09/2004)

5.2.3 Estratégias correntes

A reformulação de 2001, até hoje a mais importante na história do portal, introduziu na arquitetura do portal uma inovação que seria posteriormente adotada também por outros bancos. Trata-se de uma **segmentação do canal de pré-venda**, criando-se ambientes de informação de acordo com os diferentes perfis de clientes. Ao invés de um, o canal de pré-venda do BB passou a ter nada menos do que dez ambientes de informação segmentados, de forma que cada tipo de cliente disponha de um *mix* de informações de apoio e soluções bancárias voltado especificamente às suas necessidades. Ao entrar no portal, o cliente não mais encontra um ambiente de informações genérico, comum a todos os perfis de clientes, mas é remetido a um ambiente específico, o que é feito a partir da região superior da *home*, por meio do *menu* horizontal com os botões "você", "sua empresa" e "governo" (figuras 5.2.2 e 5.2.3).⁵⁰

As figuras 5.2.4 e 5.2.5 mostram dois desses ambientes (ou sub-canais de informação) específicos, destinados respectivamente a pequenas empresas e a pessoas físicas do segmento *private*. Analisando essas duas figuras, é fácil perceber que as diferenças entre os dois ambientes vão muito além do *mix* de informações e produtos oferecidos. Constatam-se de imediato grandes diferenças no que diz respeito à identidade visual, sobretudo no uso de cores, imagens e demais elementos de caráter sógnico, que estabelecem a comunicação com o usuário. Em particular:

⁵⁰ Cada um desses botões possui subdivisões em *java*, que se abrem à passagem do *mouse*, dando acesso aos dez sub-canais com conteúdos segmentados, destinados respectivamente a: pessoas físicas varejo, pessoas físicas *private*, pequenas empresas, médias/grandes empresas, empresas *corporate*, cooperativas e associações, órgãos do poder executivos federal, estadual e municipal e poder judiciário.

- O ambiente destinado a pequenas empresas (figura 5.2.4), faz um uso intenso das cores nacionais (verde/amarelo/azul), chegando a trazer, no alto da página, uma estilização gráfica da bandeira brasileira. Simbolicamente, isso acaba remetendo à idéia da importância da pequena empresa para o desenvolvimento do país, buscando com isso que o cliente desse segmento se sinta valorizado e assim motivado a prosseguir sua relação com o banco.
- Já o ambiente destinado ao cliente *private* (figura 5.2.5) tenta remeter a um imaginário de sofisticação, servindo-se para tanto de cores sóbrias como o preto, o cinza e o azul-escuro, que normalmente traduzem sofisticação exclusividade. Essa associação é reforçada pela expressão "*Banco do Brasil Private - à altura de suas conquistas*", situada em posição central na tela, ao mesmo tempo em que a presença de uma "*radiografia do mercado*", com gráficos e indicadores relevantes do mercado financeiro, transmite a idéia de agilidade e confiabilidade na gestão dos recursos.

Em suma, o que se vê são diferenças no uso de elementos do âmbito da linguagem, que estabelecem narrativas diferentes a fim de atingir (e persuadir) os diferentes tipos de usuários. Ao invés de dirigir-se aos usuários como se fossem um bloco homogêneo, o projeto de Arquitetura da Informação do portal permite: (i) segmentar o canal informativo para melhor atingir diferentes públicos, e (ii) variar não só o conteúdo de cada sub-canal, mas também os recursos de linguagem usados para estruturá-lo em narrativa, de acordo com os atributos ou características de cada grupo destinatário.

Essa segmentação do canal informativo – cada sub-canal abrigando um uso de linguagem e uma estrutura narrativa diferente – pode ser vista como um avanço

na forma de aproveitar o potencial expressivo da *web*. Ela contrasta com a arquitetura *web* tipicamente praticada em *sites* e portais informativos de empresas do setor midiático tradicional, onde o conteúdo costuma se apresentar dividido por assuntos ou editorias, mas uniformizado no que diz respeito à forma ou linguagem de apresentação (TEIXEIRA, 2002, 2003).

Por outro lado, os gestores do portal não têm autonomia para definir a programação visual e os elementos sígnicos utilizados por cada um desses canais de informação. A programação de cores, imagens e demais elementos a serem utilizados vêm pronta da área de *marketing* do banco, e segue o padrão das peças de comunicação impressa destinadas a cada um dos segmentos, como *folders*, anúncios e outros itens. Isto por si só não constituiria um problema, uma vez que, ao se falar com um mesmo público específico, é desejável manter um eixo de comunicação coerente entre os diversos canais. No entanto, a executiva entrevistada explica que, pelo fato de serem originalmente concebidos para mídia impressa e sem preocupação com a sintaxe visual e de cores apropriada para a *web*, os padrões impostos são muitas vezes difíceis de transpor para o *site* com bons resultados. A entrevistada cita como exemplo a programação de cores escolhida para o segmento *private* (figura 5.2.5), que em sua opinião levou a um resultado insatisfatório por não ter sido originalmente concebida levando em conta o seu uso também num ambiente do *site*.

Isso pode relativizar, de certa forma, avanços no uso da *web* representado pela segmentação: se de um lado a segmentação representa um passo adiante, de outro parece estar havendo ao menos em parte, em cada um dos sub-canais, conflitos derivados da inadaptação de estruturas sígnicas pensadas originalmente para meio diverso.

Figura 5.2.4

Segmentação do canal de pré-venda do BB: Área voltada à pequena empresa

(extraída em 29/09/2004)

Figura 5.2.5

Segmentação do canal de pré-venda do BB: Área voltada à pessoa física *private*

(extraída em 29/09/2004)

5.2.4 Análise do site

O site do BB foi submetido a uma análise heurística simplificada, conforme os procedimentos descritos na seção 5.1. O resultado dessa análise é apresentado no quadro 5.2.1:

Quadro 5.2.1

Banco do Brasil: análise do site

<i>Aspectos gerais (interatividade, personalização e convergência)</i>	
1. O site oferece endereço ou formulário para contato via email?	Sim
2. Oferece <i>chat</i> (seja para tirar dúvidas com <i>help desk</i> ou <i>chats</i> agendados com especialistas)?	Não
3. Oferece algum tipo de personalização da página?	Não
4. Contém textos organizados/construídos de maneira hipertextual?	Não
5. Usa vídeo e/ou áudio?	Não
<i>Aspectos de AI e Usabilidade</i>	
6. Páginas internas apresentam em destaque um link para a <i>home</i> , de preferência no canto superior esquerdo?	Sim
7. As páginas internas apresentam os níveis anteriores da estrutura de navegação, em forma de links, assim o usuário pode retornar facilmente às páginas anteriores?	Não
8. É apresentada a estrutura ou mapa de navegação do site?	Sim
9. A estrutura ou mapa de navegação é acessível a partir de todas as páginas, e ressalta a página atual onde o usuário se encontra ("você está aqui")?	Não
10. A <i>home</i> exibe um diretório com as principais áreas cobertas pelo portal?	Sim
11. As páginas ocupam de 50 a 80% da área com conteúdo, e no máximo 20% com informações sobre a navegação?	Sim
12. Os textos são estruturados em pequenos parágrafos, subtítulos e listas (<i>bullet points</i>)?	Sim
13. Desenhos ou texturas de fundo de página são evitados?	Sim
14. São usados no máximo dois tipos de fonte?	Sim
15. Páginas sem conteúdo útil, como p.ex. páginas apenas com mensagens do tipo "seja bem-vindo ao portal", são evitadas?	Sim
16. Páginas são projetadas de acordo com a resolução dos monitores de vídeo, evitando rolagem horizontal?	Sim
17. Nas páginas com rolagem vertical, as informações ou elementos mais importantes estão visíveis sem necessidade de rolagem?	Sim
18. Páginas "em construção", ou com conteúdo parcialmente pronto são evitadas?	Sim
19. Títulos e cabeçalhos das páginas correspondem exatamente aos termos dos links que apontam para essas páginas?	Sim

<i>Aspectos de Arquitetura da Persuasão</i>	
20. Há conteúdos explicitamente orientados a ajudar o usuário a entender melhor suas necessidades de serviços bancários?	Sim
21. Há descritivos precisos sobre os diferentes serviços do <i>site</i> , permitindo ao usuário fazer a comparação de alternativas?	Sim
22. Há atalhos específicos para o usuário habitual, que já sabe exatamente aonde quer ir?	Sim

Tal resultado nos permite afirmar, de um lado, que o *site* do BB atende relativamente bem aos critérios de AI, Usabilidade e Arquitetura da Persuasão. De um total de 17 heurísticas examinadas nesses quesitos (itens 6 a 22), foram atendidas 15. Por outro lado, no que toca ao que chamamos de "aspectos gerais" da exploração das características da nova mídia (ligados à interatividade, personalização e convergência), o desempenho do *site* deixa a desejar, com apenas 1 critério atendido, dentre os 5 examinados (itens 1 a 5). Em particular:

- A única forma de contato bidirecional permitida ao usuário é o envio de *email*, não havendo emprego de recursos mais elaborados como seria o caso do *chat* (item 2).
- Também não há nenhum tipo de personalização, entendida como a possibilidade dada ao usuário de escolher, individualmente, aspectos visuais ou de composição das páginas (item 3).
- Os textos utilizados no *site*, ainda que bem estruturados para leitura na tela (uma idéia por frase, parágrafos curtos, subtítulos), não são construídos de maneira hipertextual. Predominam textos de estrutura linear, isto é, sem links para outros blocos de texto, ou com algum link apenas no final, do tipo "saiba mais". (item 4).
- Finalmente, todos os conteúdos veiculados se restringem aos formatos texto e imagem estática, revelando um uso limitado das possibilidades de convergência oferecidas pela *web* (item 5).

Isso aponta, ao nosso ver, para duas conclusões no que tange à estruturação narrativa na nova mídia. Em primeiro lugar, é possível dizer que os gestores do *site* do BB, **naquilo que se propõem a fazer**, têm conseguido bons resultados em termos de estrutura e funcionalidade, aplicando adequadamente as prescrições de *webdesign* da literatura de AI, Usabilidade e Arquitetura da Persuasão. Em segundo lugar, porém, pelo desempenho demonstrado nos itens 1 a 5 do quadro, fica também evidenciado que ainda existe um amplo campo de potencialidades narrativas a serem exploradas – ligadas às possibilidades de personalização, convergência de formatos e hipertextualidade – que são propiciadas pela nova mídia, mas nas quais o *site* do BB não tem se aventurado. Neste sentido, é possível afirmar que há uma subexploração das potencialidades narrativas possibilitadas pela nova mídia.

5.3 Bradesco

5.3.1 Informações básicas

O Bradesco possui desde as suas origens uma forte vocação para o varejo bancário. Ao ser fundado, em 1943, com o nome de "Banco Brasileiro de Descontos", inaugurou no Brasil a estratégia de voltar-se a clientes pequenos – funcionários públicos, profissionais liberais, pequenos comerciantes –, um segmento até então ignorado pelos bancos. Essa estratégia logo se revelou acertada, levando o Bradesco, já a partir da década de 1950, à posição de maior banco privado do país.

Esse foco no varejo ainda é hoje a principal característica do banco. Não obstante um processo de segmentação da carteira, concluído em 2003, criando nichos diferenciados de relacionamento (*Prime, Private, Corporate*), a maioria esmagadora da clientela – 15 milhões de contas, de um total de 15,3 milhões – é constituída por pessoas físicas com renda mensal inferior a R\$ 4 mil e empresas com faturamento anual de até R\$ 15 milhões, inserindo-se na carteira básica de varejo (BRADESCO, 2004).

Para atender essa base de clientes, o banco conta com uma das maiores redes de atendimento do país, com cerca de 3 mil agências, 2,1 mil postos de atendimento e 21,8 mil máquinas de auto-atendimento (ATMs). Atualmente, porém, 75% das transações efetuadas no banco não se utilizam dessa rede física, ocorrendo por meios remotos, tais como Internet e *call center*. No tocante especificamente à Internet, o banco possui 6 milhões de usuários cadastrados no *web banking*, dos quais 2,5 milhões podem ser considerados usuários habituais do

serviço⁵¹. No terceiro trimestre de 2004, de acordo com dados do banco, do total de 412 milhões de transações realizadas nos diversos canais de atendimento do banco, 83 milhões, ou 20%, ocorreram pela internet, o que equivale a pouco mais de 10 transações por usuário/mês.

5.3.2 Histórico da atuação na web

Na década de 1990 o Bradesco foi, indiscutivelmente, um dos desbravadores da internet brasileira. Seu site (www.bradesco.com.br), no ar desde março de 1995, foi o primeiro com a terminação ".com.br", isto é, pertencente a empresa privada, a ser lançado no Brasil. Apenas doze meses depois, em março de 1996, o Bradesco se tornava o primeiro banco do Brasil, e o quinto no mundo, a ter *web banking*. Era também a primeira empresa brasileira a fazer transações pela internet.

A liderança tecnológica, vale a pena o parêntese, é uma constante na história do Bradesco. Em 1962, ele foi o primeiro banco brasileiro a usar computadores. Vinte anos depois, seria o primeiro a usar ATMs. A instituição chega a ser citada pelo empresário Bill Gates, fundador da Microsoft, como um caso de sucesso empresarial devido ao pioneirismo tecnológico: "*Praticamente desde a sua criação, esta instituição bancária tem feito do princípio de 'chegar primeiro' praticamente um mantra*" (GATES, 2000: 146).

⁵¹ É de 2,5 milhões o número de visitantes únicos/mês do canal transacional do *site* do Bradesco. Este dado e os demais citados no parágrafo foram fornecidos por Antranik Haroutiounian, Superintendente Executivo de Internet, e por Jeferson Ricardo Garcia Honorato, Gerente de Internet, em entrevista ao autor em 10/11/2004.

Em 1998 o Bradesco eliminou seu sistema de *home banking* por linha discada ("Tele Bradesco Residência"), que também fora, em seu tempo, pioneiro no mercado brasileiro. Nessa altura, as operações de *home banking* de pessoas físicas já se encontravam migradas para a *web*.⁵²

Atualmente, no que diz respeito a transações, o *website* do Bradesco (na verdade, um portal cuja estrutura abriga 18 *sites*, com um total de 13 mil páginas na *web*) não oferece apenas serviços de *web banking*, mas vai muito além. É possível ao cliente Bradesco, por exemplo, comprar uma grande variedade de mercadorias⁵³ através do "**ShopFácil**", um *site* de comércio eletrônico abrigado na arquitetura *web* do portal. São cerca de 800 fornecedores-parceiros, formando um "*shopping virtual*" à disposição dos clientes do Bradesco, utilizando-se da infra-estrutura de *e-commerce* e dos meios de pagamento seguro fornecidos pelo banco.

Nos termos de PORTO (2004), "*o Bradesco teve a visão de que para o setor bancário, internet é mais do que disponibilizar serviços bancários via web, no internet banking. A iniciativa principal do Bradesco foi disponibilizar meios de pagamento seguros na internet, aos seus clientes, com o objetivo de intermediar com segurança as transações financeiras entre os consumidores e os varejistas*" (p.1).

Dessa forma, no caso do Bradesco, a expansão para a *web* significou algo mais do que um novo canal de distribuição para um leque dado de produtos bancários. Ela envolveu uma redefinição dos produtos e serviços oferecidos pela

⁵² O *web banking* voltado a empresas – um tipo de cliente de menor incidência na carteira do banco – seria lançado apenas em 2001.

⁵³ São 29 categorias de produtos, de "alimentos e bebidas" a "veículos e acessórios".

instituição, experimentando um novo modelo de negócios intrínseco ao meio digital. Numa ótica proposta por CORRÊA (2003), trata-se de um caso de redefinição estratégica da empresa, adaptando seu modelo de atuação, seus produtos e negócios, ao meio digital.

5.3.3 Estratégias correntes

2004 trouxe uma mudança importante na gestão do *site* do Bradesco. Até o ano anterior, uma parcela importante das decisões concernentes ao *site* cabia à Scopus Tecnologia, empresa do grupo Bradesco que respondia pelas estratégias de comércio eletrônico do grupo. A partir do final de 2003, a gestão do portal como um todo foi transferida para a Diretoria BDN (Bradesco Dia e Noite), área do banco que passou a ter sob seu comando, a uma só vez, todos os canais de transação fora das agências, aí incluídos as ATMs (quiosques Dia e Noite), o serviço de *call center* (Bradesco FoneFácil), o *web banking*, e demais ambientes de *e-commerce* (caso do ShopFácil).

Foi já sob essa nova estrutura organizacional que o banco implementou, no segundo semestre de 2004, a mais recente reformulação na arquitetura e *design* do seu *site*, com a finalidade de tornar o ambiente virtual mais receptivo ao usuário e com melhor usabilidade. Conforme relatado por Antranik Haroutiounian e Jeferson Ricardo Garcia Honorato, executivos do banco entrevistados em 10/11/2004, as modificações do *site* empreendidas em 2004 foram guiadas por um amplo *Estudo de Avaliação da Presença Ativa e Receptiva* do banco,

encomendado no final de 2003 a uma empresa de consultoria especializada⁵⁴, estudo este que contemplou, entre outros aspectos, uma avaliação de usabilidade do *site*, envolvendo testes sistemáticos.

CABRAL (2002) esclarece os conceitos de "presença receptiva" e "presença ativa". O primeiro está relacionado ao "*conjunto de sites que estão à disposição dos consumidores e usuários, vinte e quatro horas por dia, sete dias da semana (...). O ambiente receptivo precisa receber bem a todos os que se interessam em visitá-lo. Do visitante neófito ao freqüente, do usuário inexperiente de Internet ao heavy user, tanto aqueles que têm fidelidade à marca quanto aqueles que estão tendo o primeiro contato com a marca ali*". A "presença ativa", por sua vez, é o conjunto de ações de *marketing* desenvolvidas pela empresa para atrair pessoas ao seu ambiente receptivo.

Com base nesse estudo, foi recomendada uma série de melhorias na estrutura e *design* do *site*, destinadas a melhorar presença receptiva. As principais modificações, implementadas em 2004, podem ser observadas pela simples comparação da *homepage* atual do Bradesco com a sua versão de 2003 (figuras 5.3.1 a 5.3.3). Uma das mudanças introduzidas, que chega a soar insólita por ir na contramão das práticas usuais, foi a eliminação do "mapa do site", uma vez que, considerou-se, a navegação pelo portal do Bradesco tornava-se suficientemente intuitiva.⁵⁵ Além dessa, destacam-se outras três inovações:

⁵⁴ Perguntados sobre qual a empresa que realizou o estudo, os executivos entrevistados explicaram tratar-se de informação confidencial.

⁵⁵ Optou-se, contudo, por manter o "mapa" em algumas áreas específicas, ou ou *sites* internos abrigados na estrutura do portal, como por exemplo na área de Relações com Investidores (<http://www.bradesco.com.br/ri>). O portal como um todo, no entanto, a partir de 2004 deixou de ter seu "mapa do *site*".

- (i) Uso da barra de rolagem: Na versão anterior do site, a *homepage* era projetada de forma a ocupar a área do *browser*, sem rolagem vertical ou horizontal para usuários com resolução de 800 x 600 *pixels* (figura 5.3.1). Essa prática havia sido adotada em 2001, por razões relacionadas a usabilidade – tratava-se de facilitar a localização de conteúdos na página, desobrigando o usuário a usar o recurso da rolagem⁵⁶. A reestruturação de 2004 relaxou esse critério e reintroduziu a rolagem vertical, tomando porém o cuidado de dispor, em menus horizontais na parte superior da página, todos os elementos essenciais à navegação no *site*. Testes indicaram que, com este novo *layout*, o usuário neófito ou pouco propenso a utilizar a rolagem não encontra dificuldades na localização de todos os conteúdos na parte visível do *site*, ao passo que o usuário experiente ou habituado a navegar em portais – que via de regra usam a rolagem vertical – também se sente ambientado.
- (ii) Função arquitetônica da home: A versão anterior do site (figura 5.3.1) contava com uma *homepage* tradicional, servindo como local de entrada e triagem dos usuários. Os diferentes visitantes do *site* precisavam passar primeiro por ela, para então serem remetidos, ao clicarem nos botões e *links*, às suas respectivas áreas específicas no *site* (pessoa física, pessoa jurídica, *private*, *corporate*, etc). Já na nova versão (figura 5.3.2), a entrada ao site se dá diretamente por uma dessas áreas específicas, sem qualquer passo intermediário. Ao invés de uma *home* genérica, adota-se como *default* a entrada ao *site* pela área destinada ao segmento pessoa física, por ser este o

⁵⁶ Jeferson Ricardo Garcia Honorato, um dos executivos entrevistados, afirma que o Bradesco foi em 2001 o primeiro banco a abolir a barra de rolagem vertical, tendo sido posteriormente seguido pela maioria dos demais bancos de varejo. Com efeito, vimos na seção 5.1 que o BB implementou a mesma medida em dezembro de 2003. Em 2004, explica o executivo, o Bradesco foi novamente o primeiro a relaxar essa característica no *design* do seu *site*.

destino específico da grande maioria dos visitantes. Assim, a página de entrada da área para pessoa física faz também as vezes de *home* do portal. Esta solução arquitetônica encurta e torna mais prático o trajeto de navegação dos clientes e *prospects* do segmento pessoa física, enquanto os demais continuam tendo que clicar para transferir-se a suas áreas no *site*.

- (iii) Aproveitamento da largura de tela em diferentes resoluções: Uma parte considerável dos usuários do Bradesco, assim como a dos internautas brasileiros em geral, ainda acessa a *web* usando monitores com resolução de 800 x 600 *pixels*. O projeto do *site* limita a largura das páginas, evitando a rolagem horizontal nesses usuários de pior plataforma. Por outro lado, uma minoria crescente vem passando a utilizar resoluções melhores, como a de 1024 x 768 *pixels*. Para estes, o banco introduziu uma novidade em seu *site*: um *box* de informações, atualmente preenchido com dicas de segurança, visível apenas para quem acessa o *site* com resolução superior a 800 x 600 *pixels*, e que desliza verticalmente junto com a barra de rolagem vertical, aproveitando a área não ocupada no lado direito da tela (figura 5.3.3).

Figura 5.3.1

Homepage do Bradesco em 2003 (resolução 800 x 600)

Fonte: Internet Archive - <http://www.archive.org> (acessado em 19/10/2004)

Figura 5.3.2

Homepage atual do Bradesco (resolução 800 x 600)

(extraída em 19/11/2004)

Figura 5.3.3

Homepage atual do Bradesco (resolução 1024 x 768)

(extraída em 19/11/2004)

O Bradesco também vem adotando, assim como o Banco do Brasil,⁵⁷ uma segmentação em seu canal de informações, construindo ambientes de informação específicos para os diferentes perfis de clientes usuários do *site*. Assim, tem-se um sub-canal de informações para o cliente do segmento *prime*, outro para o cliente *private*, e assim por diante.

As figuras 5.3.4 e 5.3.5 retratam dois desses sub-canais. Comparando as figuras, percebe-se de imediato, assim como no caso do Banco do Brasil, diferenças significativas no que diz respeito ao uso de elementos sógnicos para estabelecer a comunicação com grupos diferentes de destinatários. Em especial:

- O ambiente destinado ao cliente *prime* faz uso predominante de tons de grafite, cor que costuma traduzir sofisticação, associação reforçada pela imagem central (figura 5.3.4).
- Já no ambiente voltado ao cliente *private*, o uso de tons claros e o projeto gráfico *clean* traduzem praticidade. Ao mesmo tempo, remete-se à idéia de exclusividade e sofisticação por meio da escolha das imagens, e também através do *slogan* "o máximo de exclusividade num banco". (figura 5.3.5).

Figura 5.3.4

Bradesco: área do cliente *prime*

(extraída em 24/11/2004)

⁵⁷ O BB teria sido pioneiro nesse tipo de segmentação do canal de informação, como visto na seção 5.1, item 5.1.3.

Figura 5.3.5

Bradesco: área do cliente *private*

(extraída em 24/11/2004)

Assim, nota-se o uso de elementos de linguagem diferentes na construção de narrativas diferentes, em cada um dos sub-canais de informação. Isso pode ser interpretado como uma inovação em relação ao que é feito nos *sites* do setor midiático tradicional, que, como visto no capítulo 4, costumam apresentar seu conteúdo estruturado para um leitor padrão, homogêneo, desprezando as possibilidades de segmentação propiciadas pelo meio *web*.

Por outro lado, assim como no caso do Banco do Brasil (seção 5.1), também no Bradesco a escolha de imagens, cores e demais elementos sígnicos usados na estruturação de cada um desses ambientes não cabe à área do banco responsável pelo *site*. Antranik Haroutiounian e Jeferson Ricardo Garcia Honorato, executivos entrevistados em 10/11/2004, explicam que o uso desses elementos obedece aos

padrões definidos pelo *Marketing* do banco, sem consulta à área. São pensados originalmente para outras mídias, especialmente para peças impressas destinadas a cada segmento, cabendo aos gestores do *site* fazer sua transposição de forma a utilizá-los para atualizar as narrativas criadas na *web*.

5.3.4 Análise do *site*

O *site* do Bradesco foi submetido a uma análise heurística simplificada, conforme os procedimentos descritos na seção 5.1. O resultado dessa análise é apresentado no quadro 5.3.1:

Quadro 5.3.1

Bradesco: análise do *site*

<i>Aspectos gerais (interatividade, personalização e convergência)</i>	
1. O site oferece endereço ou formulário para contato via email?	Sim
2. Oferece <i>chat</i> (seja para tirar dúvidas com <i>help desk</i> ou <i>chats</i> agendados com especialistas)?	Não
3. Oferece algum tipo de personalização da página?	Não
4. Contém textos organizados/construídos de maneira hipertextual?	Não
5. Usa vídeo e/ou áudio?	Não
Aspectos de AI e Usabilidade	
6. Páginas internas apresentam em destaque um link para a <i>home</i> , de preferência no canto superior esquerdo?	Sim
7. As páginas internas apresentam os níveis anteriores da estrutura de navegação, em forma de links, assim o usuário pode retornar facilmente às páginas anteriores?	Sim
8. É apresentada a estrutura ou mapa de navegação do <i>site</i> ?	Não
9. A estrutura ou mapa de navegação é acessível a partir de todas as páginas, e ressalta a página atual onde o usuário se encontra ("você está aqui")?	Não
10. A <i>home</i> exibe um diretório com as principais áreas cobertas pelo portal?	Sim
11. As páginas ocupam de 50 a 80% da área com conteúdo, e no máximo 20% com informações sobre a navegação?	Sim
12. Os textos são estruturados em pequenos parágrafos, subtítulos e listas (<i>bullet points</i>)?	Sim
13. Desenhos ou texturas de fundo de página são evitados?	Sim

14. São usados no máximo dois tipos de fonte?	Sim
15. Páginas sem conteúdo útil, como p.ex. páginas apenas com mensagens do tipo "seja bem-vindo ao portal", são evitadas?	Sim
16. Páginas são projetadas de acordo com a resolução dos monitores de vídeo, evitando rolagem horizontal?	Sim
17. Nas páginas com rolagem vertical, as informações ou elementos mais importantes estão visíveis sem necessidade de rolagem?	Sim
18. Páginas "em construção", ou com conteúdo parcialmente pronto são evitadas?	Sim
19. Títulos e cabeçalhos das páginas correspondem exatamente aos termos dos links que apontam para essas páginas?	Sim
Aspectos de Arquitetura da Persuasão	
20. Há conteúdos explicitamente orientados a ajudar o usuário a entender melhor suas necessidades de serviços bancários?	Não
21. Há descritivos precisos sobre os diferentes serviços do <i>site</i> , permitindo ao usuário fazer a comparação de alternativas?	Sim
22. Há atalhos específicos para o usuário habitual, que já sabe exatamente aonde quer ir?	Sim

Observa-se, em primeiro lugar, que com relação dos critérios de AI, Usabilidade e Arquitetura da Persuasão (itens 6 a 22 do quadro), o *site* atende à maioria dos quesitos da análise, ainda que com um desempenho um pouco inferior ao do Banco do Brasil. Ainda que chame a atenção o fato de não ser oferecido um "mapa do *site*", contrariando uma diretriz de *webdesign* normalmente tida como básica na literatura de AI e Usabilidade, talvez isso deva ser interpretado não como deficiência do projeto, mas como reflexo da própria postura inovadora do banco, que tende a experimentar e antecipar-se, ao invés de seguir práticas consagradas. Como comentado no item 5.3.3, a exclusão do mapa foi uma decisão estudada, tomada na reformulação do *site* em 2004, junto com outras mudanças estruturais.

Ainda assim, da mesma forma que foi diagnosticado no caso do Banco do Brasil⁵⁸, aqui também é possível observar, no conjunto do *site*, um baixo aproveitamento das potencialidades expressivas da nova mídia, fato que se reflete nos resultados obtidos para os 5 primeiros itens do quadro. Em particular:

- Não existe personalização de conteúdos, entendida como a possibilidade dada ao usuário de escolher individualmente, aspectos visuais ou de composição da página.
- Os textos usados no *site* são estruturados linearmente, com eventuais *links* apenas no final. Não há textos ou outros conteúdos em blocos com estrutura hipertextual, aproveitando-se pouco do potencial de hipertextualidade da *web*.
- Informações nos formatos áudio e vídeo também não são usadas de forma significativa⁵⁹, revelando um baixo aproveitamento do potencial de convergência.

Sumarizando, a conclusão da análise é muito semelhante à obtida para o *site* do Banco do Brasil na seção 5.2. Naquilo que se propõe a explorar do potencial da *web*, o Bradesco demonstra um bom desempenho na estruturação narrativa. Ao mesmo tempo, porém, faz um uso limitado das potencialidades expressivas proporcionadas pela nova mídia, em particular pela *web*, deixando de explorar diversas delas.

⁵⁸ ver seção 5.2, item 5.2.4.

⁵⁹ Exceção feita a uma seção denominada "central de downloads", inserida na área de "Relações com Investidores". Os conteúdos ali veiculados, contudo, têm uma importância muito marginal no conjunto do portal, e não justificariam assinalarmos o critério como atendido.

5.4 Banco Santos⁶⁰

5.4.1 Informações básicas

Um banco de atacado, voltado a empresas e sem atuação junto a pessoas físicas. Esse foi o posicionamento tradicional do Banco Santos, durante 10 anos de histórico no mercado bancário. Em outubro de 2004, no entanto, a instituição anunciou uma ousada mudança em sua estratégia de negócios: expandiria sua atuação também ao varejo, atendendo pessoas físicas com renda mensal superior a R\$ 4 mil e competindo com instituições com presença bem mais tradicional nesse segmento do mercado.

Em outubro de 2004, a instituição possuía uma carteira de 3 mil correntistas, concentrada em empresas com faturamento anual a partir dos R\$ 30 milhões. Essa clientela era atendida por uma rede de apenas quatro agências (São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Brasília), além de seis escritórios em algumas das principais capitais do país.

Com a expansão rumo ao varejo, a meta do banco era conquistar pelo menos 100 mil novos clientes pessoa física, num prazo de 3 anos. Apesar do enorme incremento previsto no número de clientes, o banco não planejava expansão na rede física de atendimento, apostando na internet como "*um meio eficiente de diversificação das suas operações*" (AUSTIN RATING, 2004: 3).⁶¹

⁶⁰ Este caso foi elaborado durante o mês de outubro de 2004, antes, portanto, da intervenção no Banco Santos decretada pelo Banco Central em de 12/11/2004. Por ocasião da intervenção, as atividades do Banco Santos foram suspensas e o *site* foi retirado do ar. O estudo mostra, no entanto, como o banco vinha estruturando a sua atuação na *web* até o momento da intervenção.

⁶¹ Miriam Magalhães, Superintendente de Produtos, Processos e Canais de Pessoa Física, em entrevista ao autor em 25/10/2004, explica que o banco continuaria operando com apenas quatro agências. A única

Os esforços comerciais para captação de clientes pessoa física seriam feitos nas próprias empresas com as quais o banco já mantinha negócios, e também em pontos de reunião natural de pessoas de alta renda, como eventos, clubes, associações, etc..⁶² A partir daí, o relacionamento operacional com esses clientes passaria a ser baseado fundamentalmente nos canais eletrônicos, com prioridade para o *web banking* e com uma reduzidíssima estrutura de *back-office*. Nesse cenário o *website* do banco assumiria o *status* de "*coração pulsante de toda a operação*", expressão usada por Miriam Magalhães, Superintendente de Produtos, Processos e Canais de Pessoa Física, em entrevista ao autor em 25/10/2004.

Uma estratégia de expansão dessa natureza exige, naturalmente, a mobilização de recursos para a criação de um ambiente de auto-atendimento na *web* extremamente competitivo, a fim de disputar uma clientela já identificada com os concorrentes de maior tradição no segmento. A esse respeito, em setembro de 2004, o então CIO⁶³ do banco, Maurício Ghetler, afirmava: "*Efetivamente estamos criando do zero um banco para pessoa física, com integração de ATM's (...) e outros canais, desenvolvendo inclusive um internet banking específico para pessoa física. É lógico que não posso aparecer no mercado e dizer 'olha, agora sou igual ao Bradesco'. Tenho de acrescentar umas cerejinhas ao bolo. Cerejinhas na área de combate à fraude, cerejinhas funcionais. Tenho que oferecer serviços e comodidades a mais, não posso copiar meus colegas. Não vamos ser os últimos a*

mudança prevista era transferência das agências para locais com portas à rua, já que atualmente elas são "agências aéreas", isto é, situadas em andares de edifícios comerciais. O banco também não planejava ter uma rede própria de ATM's, servindo-se dos terminais pertencentes à rede Banco 24 Horas e a bancos conveniados.

⁶² Para um detalhamento a este respeito, ver matérias publicadas na imprensa em outubro de 2004: "O Varejo do Santos" (*IstoÉ Dinheiro* nº 371, 13/10/2004) e "Banco Santos altera sua estratégia" (*Exame* nº 828, 13/10/2004).

chegar e ainda chegar igual. Temos trabalhado muito, principalmente no lado criativo" (GHETLER, 2004).

5.4.2 Histórico da atuação na web

O início da atuação do Banco Santos na *web* data do final de 1998,⁶⁴ com a inauguração do *site* www.bancosantos.com.br. Numa primeira fase, o banco se limitou a veicular conteúdos institucionais na *web*. Seu serviço de *office banking*⁶⁵ era mantido fora da internet, baseando-se em transmissão de dados por linha discada. Só um pouco mais tarde, em 2000, é que seria introduzido o *web banking*.

A esse respeito, DINIZ (2001) diagnosticou, com dados do ano 2000, que na sua maioria os bancos de atacado no Brasil se encontravam atrasados em relação aos de varejo na exploração da internet como canal de atendimento.⁶⁶ Pode-se dizer, contudo, que o Banco Santos era pioneiro dentro do segmento, ao colocar no ar, em maio de 2000, o **primeiro web banking para empresas** no mercado brasileiro.⁶⁷ Na época, nada menos do que 20% dos 600 funcionários do banco trabalhavam nessa área. O serviço, batizado de "Banco Santos Business Center", diferenciava-se dos *web bankings* tradicionais (voltados à pessoa física) basicamente em dois pontos: (i) os tipos de transações oferecidas (cobranças, antecipação de recebíveis, pagamento a fornecedores), atendendo necessidades típicas de

⁶³ CIO: sigla para *Chief Information Officer*, cargo semelhante ao de diretor de tecnologia.

⁶⁴ com uma defasagem de aproximadamente 2 anos em relação aos principais bancos de varejo.

⁶⁵ O termo se refere a serviço equivalente ao de *home banking*, porém destinado a clientes pessoa jurídica.

⁶⁶ como visto no capítulo 4, seção 4.2.

⁶⁷ *IstoÉ Dinheiro* nº 141, 10/05/2000.

empresas; e (ii) o sistema de senhas, permitindo que cada empresa cliente cadastre diversos usuários, com níveis diferentes de autorização.

A introdução do *web banking* para empresas, em 2000, se fez sem interferências significativas na estrutura pré-existente do *site*, que manteve o caráter fundamentalmente institucional do seu conteúdo. Apenas introduziu-se, no canto superior direito da *home*, um formulário de *login* para acesso ao novo canal transacional (figura 5.4.1). Dessa forma, diferentemente da tendência típica dos grandes bancos de varejo, que já veiculavam em seus *sites* uma ampla gama de informações, tais como análises financeiras, indicadores do mercado e noticiário econômico, o *website* do Banco Santos acabou mantendo por vários anos as feições de um *site* institucional, apenas acoplado a um canal de transações.

Figura 5.4.1

Homepage do Banco Santos em 08/03/2003

Fonte: Internet Archive - <http://www.archive.org> (acessado em 22/10/2004)

Esse modelo foi mantido com poucas alterações até outubro de 2004, data em que o banco promove a primeira grande reformulação no site, na esteira da reorientação estratégica rumo ao varejo. Esta expansão significava a necessidade de comunicar-se simultaneamente, pelo site, com dois mercados com características distintas. Para tanto, o banco passou a adotar a mesma solução inaugurada pelo Banco do Brasil em 2001, segmentando o canal de pré-venda⁶⁸. Na nova versão do site, a *homepage* (figura 5.4.2) serve de ponto de passagem para três blocos de conteúdo bem diferenciados, a saber:

- (i) um bloco institucional;
- (ii) um ambiente de informações/pré-venda específico para pessoas jurídicas, denominado "*para sua empresa*"; e
- (iii) um ambiente de informações/pré-venda específico para pessoas físicas, denominado "*para você*".

Estes dois últimos ambientes se diferenciam entre si pelo *mix* de informações veiculadas, e também pela escolha dos elementos de linguagem visual utilizados no encadeamento ou "*atualização*"⁶⁹ da narrativa. Em particular:

- No ambiente "*para sua empresa*", a predominância de tons escuros e o uso de imagens ligadas ao mundo dos negócios (executivos trabalhando, reuniões) transmitem a idéia de seriedade, agilidade e profissionalismo;
- No ambiente "*para você*", predominam cores claras e imagens de crianças e famílias em momentos de lazer, procurando remeter a um imaginário e serenidade e tranquilidade com relação ao futuro (figura 5.4.3);

⁶⁸ como visto na seção 5.2, item 5.2.3.

⁶⁹ termo usado por LEONE (1977: 83), como visto no capítulo 3.

Figura 5.4.2

Homepage atual do Banco Santos

(extraída em 22/10/2004)

Figura 5.4.3

Banco Santos: Área de pré-venda voltada à pessoa física

(extraída em 22/10/2004)

5.4.3 Estratégias correntes

A versão atual⁷⁰ do *site* foi lançada em outubro de 2004, ainda com algumas pendências no que dizia respeito à implementação dos conteúdos informativos previstos em seu projeto. Ainda assim, com base no exame do *site* e em entrevista realizada em 25/10/2004 com a principal executiva responsável pelo *site*, nos é possível fazer uma breve avaliação. São de três tipos, basicamente, os conteúdos informativos não-institucionais contemplados no projeto do *site*:

- (i) Notícias econômicas e indicadores de mercado: Está prevista no *site* uma área dedicada a notícias e indicadores do mercado financeiro, denominada "Santos Painel Econômico", ainda em projeto. Seu espaço está reservado na arquitetura do *site*, porém veiculando um texto que anuncia: "*O Santos Painel Econômico é um serviço diferenciado do Banco Santos. Informações precisas, confiáveis e em tempo real é o que ofereceremos por meio do mais completo portal de notícias do mercado financeiro. A partir das informações disponibilizadas, você poderá tomar suas decisões baseando-se em dados que fazem a diferença e determinam o rumo do país*"⁷¹. A implementação e alimentação do Painel, contudo, não deverá ser feita pelo Banco, mas adquirida da CMA Ltda., uma empresa especializada na venda de conteúdos financeiros *online*, que já fornece o mesmo serviço a diversos outros *sites*, aí incluídos os dos principais bancos. Assim, é de se esperar que esta área do *site*, uma vez implementada, não difira ou inove significativamente em relação ao que já existe no mercado.

⁷⁰ O presente estudo foi elaborado em outubro de 2004, antes portanto do processo de intervenção pelo Banco Central, que retiraria o *site* do ar.

⁷¹ texto veiculado em <http://www.bancosantos.com.br/spe.asp>, em novembro de 2004.

- (ii) Conteúdo jornalístico "geral" (não-econômico): Miriam Magalhães, executiva do banco entrevistada em 25/10/2004, afirma que a reformulação do *site* teve a preocupação de torná-lo mais atraente ao seu público-alvo, formado por pessoas físicas de alta renda. Um dos meios para tanto, explica, foi a criação de um serviço jornalístico focado em temas ligados ao "*estilo de vida diferenciado do nosso público-alvo*". São matérias jornalísticas exclusivas, com dinâmica de atualização semanal, produzidas por dois jornalistas contratados pelo Banco e divididas em três editorias: "Atitude, *design* e moda", "Informação, prazer e cultura" e "Bem-estar, saúde e ação". Com isso, os clientes do banco ganham uma espécie de "revista eletrônica exclusiva", acessível apenas na área do *site* restrita por senha. "*Este tipo de conteúdo tem importância fundamental pois confere appeal ao site, ao torná-lo alinhado com o estilo de vida do nosso público*", afirma a entrevistada. Quanto à sua arquitetura de navegação, o serviço segue os padrões usuais de *sites* com conteúdo jornalístico: oferece matérias (blocos de texto) dispostas em seqüência, acessíveis mediante um clique nos títulos, dispostos em ordem cronológica de publicação. Reproduzem-se, assim, a linearidade narrativa e as já conhecidas limitações, comuns em serviços informativos na *web*, quanto ao uso de hipertexto à exploração de possibilidades expressivas.
- (iii) Análises econômicas: Em complementação às informações do Painel Econômico, o *site* também veicula um "Informe Diário de Economia" (figura 5.4.4). Trata-se de um boletim de conjuntura, produzido internamente pela equipe de economistas do banco, destinado a orientar o cliente quanto à interpretação do mercado e escolha de investimentos. Aqui, torna-se explícita a opção de não explorar os recursos narrativos da *web*: o boletim

produzido pelos economistas, com três a quatro páginas de textos, gráficos e tabelas, é oferecido ao usuário na forma de um arquivo PDF, reproduzindo na *web* a estrutura e a diagramação próprias ao meio impresso.

Figura 5.4.4

Banco Santos: Informe Diário de Conjuntura

(extraída em 22/10/2004)

Quanto a este último item, é conhecido o fato de que a publicação de arquivos PDF traz mais desvantagens do que vantagens para a leitura na *web*. Além de serem bem mais "pesados" (portanto de *download* mais lento) do que páginas em HTML, e além de exigirem que o usuário tenha um *software* específico instalado na máquina (Acrobat Reader), o que por si só já prejudica a usabilidade do *site*, textos em PDF impõem restrições severas ao uso de *hiperlinks*, justamente um dos principais recursos de estruturação narrativa propiciados pela mídia digital. Seu uso envolve a reprodução da lógica de leitura linear do impresso,

podendo ser visto como um retrocesso no uso da *web* para fins comunicacionais (CENTOLA, 2003).⁷²

Outro problema que pode ser atribuído ao *website* do Banco Santos diz respeito à falta de um projeto centrado no usuário. A executiva entrevistada explica que, em abril de 2004, a nova versão do *site* passou por um conjunto de "testes de conceito", focalizando principalmente as funcionalidades de *web banking* para pessoa física. Algumas modificações foram implementadas como resultado desses testes, como por exemplo a adoção do termo "recibo" ao invés de "comprovante" para o documento emitido pelo sistema ao final de cada transação. Muito embora estes testes tenham sido feitos com usuários reais,⁷³ não se pode dizer que tenha se tratado de um projeto de *site* baseado em usabilidade, uma vez que:

- (i) nem todo o conteúdo do *site* foi testado, mas apenas, basicamente, a parte transacional destinada à pessoa física;
- (ii) não houve um ciclo de iterativo de desenvolvimento e testes⁷⁴, mas sim um conjunto de testes aplicados ao final do desenvolvimento.

5.4.4 Análise do site

O *site* do Banco Santos foi submetido a uma análise heurística simplificada, conforme os procedimentos descritos na seção 5.1. O resultado dessa análise é apresentado no quadro 5.4.1:

⁷² Além disso, basta uma rápida observação da figura 5.4.4 para notar a ausência dos padrões de escrita para *web* recomendados por NIELSEN (1997), isto é: frases e parágrafos curtos, palavras-chave destacadas, *bulleted lists*, etc.

⁷³ Usaram-se funcionários da própria instituição, já que não havia ainda clientes pessoa física externos.

⁷⁴ Ver MARTINEZ (2002), para maior detalhamento do processo de *webdesign* baseado em usabilidade.

Quadro 5.4.1

Banco Santos: análise do site

<i>Aspectos gerais (interatividade, personalização e convergência)</i>	
1. O site oferece endereço ou formulário para contato via email?	Sim
2. Oferece <i>chat</i> (seja para tirar dúvidas com <i>help desk</i> ou <i>chats</i> agendados com especialistas)?	Não
3. Oferece algum tipo de personalização da página?	Não
4. Contém textos organizados/construídos de maneira hipertextual?	Não
5. Usa vídeo e/ou áudio?	Não
<i>Aspectos de AI e Usabilidade</i>	
6. Páginas internas apresentam em destaque um link para a <i>home</i> , de preferência no canto superior esquerdo?	Sim
7. As páginas internas apresentam os níveis anteriores da estrutura de navegação, em forma de links, assim o usuário pode retornar facilmente às páginas anteriores?	Sim
8. É apresentada a estrutura ou mapa de navegação do <i>site</i> ?	Sim
9. A estrutura ou mapa de navegação é acessível a partir de todas as páginas, e ressalta a página atual onde o usuário se encontra ("você está aqui")?	Não
10. A <i>home</i> exibe um diretório com as principais áreas cobertas pelo portal?	Sim
11. As páginas ocupam de 50 a 80% da área com conteúdo, e no máximo 20% com informações sobre a navegação?	Sim
12. Os textos são estruturados em pequenos parágrafos, subtítulos e listas (<i>bullet points</i>)?	Não
13. Desenhos ou texturas de fundo de página são evitados?	Sim
14. São usados no máximo dois tipos de fonte?	Sim
15. Páginas sem conteúdo útil, como p.ex. páginas apenas com mensagens do tipo "seja bem-vindo ao portal", são evitadas?	Sim
16. Páginas são projetadas de acordo com a resolução dos monitores de vídeo, evitando rolagem horizontal?	Sim
17. Nas páginas com rolagem vertical, as informações ou elementos mais importantes estão visíveis sem necessidade de rolagem?	Sim
18. Páginas "em construção", ou com conteúdo parcialmente pronto são evitadas?	Não
19. Títulos e cabeçalhos das páginas correspondem exatamente aos termos dos links que apontam para essas páginas?	Sim
<i>Aspectos de Arquitetura da Persuasão</i>	
20. Há conteúdos explicitamente orientados a ajudar o usuário a entender melhor suas necessidades de serviços bancários?	Não
21. Há descritivos precisos sobre os diferentes serviços do <i>site</i> , permitindo ao usuário fazer a comparação de alternativas?	Sim
22. Há atalhos específicos para o usuário habitual, que já sabe exatamente aonde quer ir?	Não

No que diz respeito ao conjunto de "aspectos gerais", ligados à interatividade, personalização e convergência (itens 1 a 5), o quadro mostra que o diagnóstico feito anteriormente para os casos do Banco do Brasil e do Bradesco, de uma subutilização das potencialidades oferecidas pela *web*, deve ser estendido também para o Banco Santos. Assim como nos casos anteriores, dos cinco itens levados em conta na análise, apenas um foi atendido.

Nota-se também que, no tocante aos critérios arquitetura e usabilidade (itens 6 a 19), dentre os três bancos estudados no presente capítulo, o Banco Santos foi o que apresentou o pior desempenho. De certo modo isso já era previsível, dadas as fragilidades na própria concepção do *site*, em especial a falta de um projeto centrado no usuário, como já comentado no item 5.4.3. Dessa forma, em que pesem as declaradas preocupações do Banco Santos em construir através do *site* um diferencial competitivo, e em que pesem os seus esforços tecnológicos provavelmente bem-sucedidos em outros quesitos, como segurança transacional e combate à fraude, vê-se que o projeto da interface do *site* não teve a preocupação de seguir à risca os critérios de *webdesign* recomendados pela literatura. Ainda assim, há que se notar que o *site* do banco consegue atender a 12, de um total de 17 critérios examinados,⁷⁵ indicando que, em alguma medida, a instituição conseguiu resultados razoáveis em termos de estrutura e usabilidade ainda que de maneira intuitiva ou pouco sistemática.

⁷⁵ contra 14 critérios atendidos pelo Bradesco e 15 pelo Banco do Brasil.

Capítulo 6

CONCLUSÃO

Ao iniciarmos as conclusões do trabalho, faz-se conveniente fazer um breve resumo do trajeto percorrido até aqui. Nos capítulos anteriores propusemos um estudo do setor bancário brasileiro, e em especial dos bancos que atuam no varejo, focalizando-os enquanto agentes publicadores de conteúdos na nova mídia. Justificando esse enfoque, argumentamos que o advento das tecnologias digitais, e da *web* em particular, teve como resultado uma abertura das atividades de comunicação pública ou massiva para um amplo leque de novos *players*, muito além do setor midiático tradicional representado pelas empresas de comunicação. Argumentamos ainda que existe uma literatura recente de teses, dissertações e outros estudos diagnosticando as dificuldades e limitações enfrentadas pelo setor midiático tradicional no que diz respeito à exploração do potencial expressivo da nova mídia, mas que esses diagnósticos não existem, ainda, para a maior parte dos novos *players* recém-surgidos. Finalmente vimos que, entre estes novos *players*, o setor bancário brasileiro ocupa uma posição de destaque proporcionada por seu histórico tecnológico, que o capacita para o uso de tecnologias *online* de informação e comunicação.

Assim, o trabalho se propôs a estudar a forma como os bancos que atuam no mercado brasileiro, e em especial no segmento de varejo, se desempenham no uso do potencial expressivo da nova mídia, na sua atividade de publicação de conteúdos na *web*. Nesse sentido, os objetivos do trabalho foram expressos, no capítulo 1, nos seguintes termos:

1. Entender o processo pelo qual, com o advento da *web*, os bancos passaram a desempenhar, de forma inserida em suas estratégias empresariais, atividades de publicação de conteúdos.
2. Examinar essa prática à luz das abordagens teóricas sobre a narrativa na nova mídia, com a finalidade de avaliar de que forma os bancos, dado seu histórico de investimentos e *expertise* em tecnologias de informação e comunicação *online*, estão explorando o potencial expressivo da *web*. Verificar até que ponto eles têm conseguido inovar na criação de conteúdos para esse meio, gerando novas concepções que possam ser eventualmente aproveitadas por outros agentes, inclusive até mesmo por empresas jornalísticas.

As análises de ORIHUELA (2002, 2003), comentadas no capítulo 4, nos forneceram elementos para cumprir o primeiro desses objetivos. Quanto ao segundo, as discussões se fundamentaram em um conjunto de abordagens recentes, nas quais o problema da constituição dos padrões narrativos da nova mídia aparece explícita ou implicitamente enfocado.

Longe de ser um corpo teórico já consolidado, esse referencial teórico é dado por um debate ainda em curso, que tem recebido contribuições vindas tanto do âmbito acadêmico como diretamente da práxis profissional. O debate é de certa forma liderado por MURRAY (1997) e MANOVICH (2001), autores que pela primeira vez levantaram a discussão sobre quais serão as características ou convenções narrativas mais apropriadas à nova mídia em geral, e à *web* em particular. Alguns equacionamentos ou respostas parciais ao problema vêm sendo propostos, deliberadamente ou não, por um conjunto de abordagens aplicadas, em particular pelas literaturas de Arquitetura da Informação (AI), Usabilidade e

Arquitetura da Persuasão. Ainda resta em aberto no debate, contudo, uma série de questões cujo encaminhamento poderia ser dado, conforme argumentamos, a partir da ótica dos estudos da linguagem.

Dado esse referencial, para examinar a forma como os bancos desempenham suas atividades publicadoras na nova mídia, procedemos a um estudo de casos múltiplos, nos moldes do método de pesquisa empírica proposto por YIN (1994), cuja aplicabilidade foi discutida no capítulo 2.

É evidente que, dados o tamanho e a complexidade da indústria bancária brasileira, a escolha de apenas três casos acabou excluindo diversas instituições relevantes que também seriam dignas da análise. No entanto, vale lembrar que, como ressalta YIN (1994: 45), o método do estudo de casos segue uma lógica de replicações, o que permite que novos casos (bancos) sejam adicionados por trabalhos posteriores, aumentando o grau de certeza sobre as evidências aqui obtidas. Isso não seria possível, por exemplo, num método baseado em lógica amostral.

Posto isso, os três casos analisados nos permitiram extrair um conjunto de evidências, que, embora ainda passíveis de complementação ou aprofundamento por futuros estudos, podem ser aqui expostas a título de considerações finais do trabalho.

Inicialmente, de certa forma é possível identificar um paralelismo entre as evidências aqui obtidas e os resultados da análise de DINIZ (2001). Com dados do ano 2000, esse autor diagnosticou uma dicotomia entre os bancos grandes e pequenos, no que dizia respeito ao uso da *web*: as instituições de maior porte já

tinham se estruturado para utilizar a *web* com fins transacionais, e vinham mostrando avanços práticos nessa área, enquanto os bancos menores se encontravam alguns passos atrás. Cerca de cinco anos depois desse diagnóstico, as evidências oferecidas pelo capítulo 5 parecem sugerir o mesmo tipo de descompasso, porém agora no tocante à arquitetura e usabilidade dos *sites*. Dos três bancos estudados, temos de um lado duas instituições grandes (Banco do Brasil e Bradesco) demonstrando preocupações com processos sistemáticos de *webdesign* centrados no usuário, e de outro uma instituição pequena (Banco Santos) estruturando seu ambiente de informações na *web* de forma mais intuitiva, ou menos sistematizada. O fato se refletiu na análise que fizemos dos três *sites* (itens 5.2.4, 5.3.4 e 5.4.4), que, nos critérios ligados à Arquitetura da Informação (AI), Usabilidade e Arquitetura da Persuasão, apurou para o *site* do Banco Santos resultados inferiores em comparação aos dois concorrentes. É claro que, a rigor, isso não basta para afirmarmos que existe uma dicotomia entre instituições grandes e pequenas. Tal proposição mereceria ser corroborada pelo exame de um maior número de bancos, tarefa infelizmente fora do escopo da presente dissertação, mas que fica sugerida para possíveis estudos futuros.

Essa possível dicotomia, de qualquer forma, acaba se diluindo quando o que se avalia é a exploração das potencialidades expressivas da nova mídia nos seus aspectos mais gerais. Trata-se aqui de recursos como a personalização de conteúdos – entendida como a possibilidade dada ao usuário de escolher individualmente aspectos visuais ou de composição das páginas –, o uso de estruturas hipertextuais na estruturação do discurso, assim como o uso simultâneo de vários formatos de informação (texto, imagem, áudio, vídeo). Neste domínio, as evidências colhidas no capítulo 5 sugerem um desempenho uniforme entre os

bancos, que não se aventuram na exploração desses novos recursos expressivos que a nova mídia, e a *web* em particular, oferecem.

Apesar disso, pudemos notar por último que o conjunto de bancos estudados têm gerado, sim, algum avanço – ainda que modesto – no que diz respeito à estruturação narrativa na *web*. A evidência disso está na segmentação do canal de informações, inovação arquitetônica ao que consta introduzida pelo Banco do Brasil em 2001 e em seguida incorporada aos demais *sites* da indústria bancária. Se por um lado é verdade que a ausência de personalização constitui uma limitação no uso das possibilidades narrativas oferecidas pela *web*, por outro, como vimos, o recurso à segmentação tem possibilitado estabelecer narrativas separadas, específicas para diferentes grupos destinatários. Embora não se equipare à personalização, tal prática revela uma conscientização dos bancos em relação à necessidade de desmassificar o conteúdo, e não deixa de ser uma solução intermediária, a meio caminho entre a massificação e a personalização. Há que se notar que se se trata de algo ainda ausente dos *sites* do setor midiático tradicional, onde, como vimos no capítulo 4, o conteúdo se apresenta dividido por editorias, porém massificado no que diz respeito à forma narrativa, estruturada tendo em mente o "leitor padrão" herdado da mentalidade da mídia tradicional. Essa talvez seja uma contribuição dos bancos, a ser potencialmente aproveitada por outros *players*, inclusive até mesmo por empresas jornalísticas.

Por fim, da análise que fizemos sobre o uso da *web* pelos bancos, e dos diagnósticos existentes sobre o uso da *web* pelas empresas jornalísticas, é possível concluir, num nível genérico, que ainda existem significativos avanços narrativos a serem procurados por ambos os setores. Tais avanços dizem respeito, em primeiro lugar, à maior exploração das características expressivas da nova mídia nos seus

"aspectos gerais", ligados a elementos como a interatividade, a personalização e a convergência. Em segundo, relacionam-se ao constante aprimoramento do *website* no que diz respeito à usabilidade e arquitetura da informação, e à experimentação de elementos sógnicos com impactos na atualização da narrativa. E finalmente, podem também estar na exploração de métodos de *design* persuasivo, o que exigirá que se passe a pesquisar um ciclo de decisão dos usuários quanto ao uso do *site*, projetando-se conteúdos e funcionalidades especificamente pensadas para cada etapa desse ciclo. São avanços que, embora certamente possam receber um certo grau de contribuição da "teoria do presente" propiciada pelas discussões teórico-acadêmicas (MANOVICH, 2001), virão sobretudo como resultado da experimentação, da própria práxis da comunicação na nova mídia (MARQUES DE MELO, 2003).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUSTIN RATING (2004). *Banco Santos S/A: relatório de monitoramento jun/04*. São Paulo: Austin Consultoria e Serviços.

BANCO DO BRASIL (2004). *Relatório Anual e de Responsabilidade Socioambiental*. Brasília. Disponível em <http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ra/index.jsp> (acessado em 15/09/2004).

BASTOS TIGRE, Paulo (2003). *E-commerce readiness and diffusion: the case of Brazil*. Relatório de pesquisa, University of California at Irvine, Center for Research on Information Technology and Organizations. Disponível em <http://www.crito.uci.edu/publications/pdf/brazil.pdf> (acessado em 20/01/2004).

BASSANI, Jorge (1999). *As linguagens artísticas e a cidade*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo.

BONOMA, Thomas V. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing Research*, vol. XXII, p.199-208.

BRADESCO (2004). *Relatório de Análise Econômica e Financeira – Setembro de 2004*. Disponível em http://200.189.182.180/ri/br/arquivos/RelatoriosPlanilhas/RelatoriosTrimestrais/1004/Book_Port_1004.pdf (acessado em 10/11/2004).

BRESSAN, Flávio (2000). O método do estudo de caso. *Administração On Line*, São Paulo, vol.1 n.1. Disponível em http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm (acessado em 11/05/2004).

CABRAL, Pedro (2002). *A Internet é o ambiente perfeito para fazer e desenvolver negócios*. Disponível em http://www.agenciatick.com.br/br/estudos/artigo/artigo_932.asp (acessado em 10/11/2004).

CARAZO-CHANDLER, Christian (1998). *Cyberspace – another geography. Territories, boundaries, and space*. Dissertação de Mestrado, University of Canterbury. Disponível em <http://cybergeography.hypermart.net> (acessado em 26/06/2003).

CENTOLA, Nicolau (2003). *Jornais pedefados lembram a internet de 95*. Disponível em <http://webinsider.uol.com.br/vernoticia.php?id=1960> (acessado em 15/03/2004).

CHAK, Andrew (2002). *Submit now: designing persuasive websites*. Indianapolis (EUA): New Riders.

_____ (s/d). *Guiding users with persuasive design: an interview with Andrew Chak* (entrevista conduzida por Will Schroeder). Disponível em http://www.uie.com/Articles/chak_interview.htm (acessado em 18/01/2004).

CORAZZA, Gentil (2000). *Crise e reestruturação bancária no Brasil*. Porto Alegre: UFRGS (Texto para discussão nº 8). Disponível em <http://www.ufrgs.br/ppge/pdf/gentil/2000-8.pdf> (acessado em 19.01.2004).

CORRÊA, Elizabeth Nicolau Saad (2003). *Estratégias para a mídia digital*. São Paulo: Senac.

_____ (2001). Arquitetura estratégica no horizonte da 'terra cognita' da informação digital. *Revista USP*, São Paulo, n.48, p.100-118.

_____ (1994). *Tecnologia, jornalismo e competitividade: o caso da Agência Estado*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes.

COSTA, Edson (2001). *A estrutura da informação no site do jornal O Estado de S.Paulo: estudo da linguagem e de seus processos editoriais*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes.

CROSBIE, Vin (2002). *What is new media?*. Disponível em <http://www.digitaldeliverance.com/philosophy/definition/definition.html> (acessado em 01/10/2003).

DIAS, Cláudia (2001). Heurísticas para avaliação de usabilidade em portais corporativos. Disponível em http://www.geocities.com/claudiaad/heurísticas_web.htm (acessado em 25/12/2004).

DINIZ, Eduardo (2001). *Uso da web nos serviços financeiros*. Relatório de Pesquisa nº 57/2001. São Paulo: Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.

_____ (2000). Evolução do uso da web pelos bancos. *Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, vol.4 n.2, p.29-50.

EISENBERG, Bryan (2002). *Do you want to inform or persuade?* Disponível em <http://www.clickz.com/sales/traffic/article.php/1474771> (acessado em 30/10/2003).

_____ (2001). *A land beyond usability*. Disponível em <http://www.clickz.com/article.php/840431> (acessado em 18/01/2004).

EISENHARDT, Kathleen M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, vol.14, n.4, p.532-550.

FLEW, Terry (2002). *New media: an introduction*. Cambridge: Oxford University Press.

FOGG, B. J. (2002). *Persuasive technology: using computers to change what we think and do*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.

FRANCO, Iara Melo (2003). *Aspectos da linguagem do computador e da internet e sua influência na educação a distância*. Anais do XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação, Campo Grande, MS. Disponível em <http://intercom.org/br/papers/xxiv-ci/np08/NP8FRANCO.pdf> (acessado em 22/12/2003).

GATES, Bill (2000). *Business at the speed of thought: succeeding in the digital economy*. New York: Warner Books.

GHETLER, Maurício (2004). *Os controles e serviços condicionam metas para 2004*. Disponível em <http://www.bancohoje.com.br/artigo.asp?Artigo=1029> (acessado em 19/10/2004).

GUIMARÃES, Eduardo Augusto (2002). *É possível o BB fazer fomento e dar lucro* (entrevista a Beatriz Abreu e Lu Aiko Ota). O Estado de S.Paulo, 08/12/2002.

GUIMARÃES, Luciano (1999). *A autonomia da significância das cores*. Anais do XXI Congresso Brasileiro da Comunicação. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/xxi-ci/gt08/GT0810.PDF> (acessado em 20/11/2004).

HEAD, Alison J. (2001) *Information specialists and the intersection between Information Architecture and Usability*. Disponível em <http://www.ajhead.com/lecture.html> (acessado em 05/06/2003).

HENRIQUE, Jorge Luís (2001). *Satisfação do usuário com as tecnologias de informação nos serviços bancários*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração.

KRISTEVA, Julia (1969). *Le langage, cet inconnu*, Paris. Tradução de Maria Margarida Barahona, "História da Linguagem". Lisboa: Edições 70, 1974.

LAZZARINI, Sérgio Giovanetti (1995). Estudos de caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa. *Economia & Empresa*, São Paulo, vol.2, nº 4, outubro/dezembro, p.17-26.

LEÃO, Lúcia (1999). *O labirinto da hipermídia: arquitetura e navegação no ciberespaço*. São Paulo: Iluminuras.

LEONE, Eduardo (1977). *A montagem como linguagem e sua incidência na narrativa fílmica*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, Escola de Comunicação e Artes.

LIEVROW, Leah A. (2002). *What is/are 'new media'?* Disponível em <http://polaris.gseis.ucla.edu/lievrou/HNMwhatis.html> (acessado em 06/11/2003).

LISTER, Martin *et al.* (2002). *New media: a critical introduction*. New York: Routledge.

MACHADO, Arlindo (1997). O labirinto como metáfora, in: DOMINGUES, Diana (org.), *A arte no século XXI: a humanização das tecnologias*. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, p.144-154.

MANOVICH, Lev (2001). *The language of new media*. Cambridge: The MIT Press.

MARIETTO, Maria das Graças Bruno (2001). Sociedade da informação e geografia do ciberespaço. *Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, vol.2, n.3, p.29-36.

MARQUES DE MELO, José (2003). A natureza do conhecimento midiológico: para entender o estudo das relações entre mídia, linguagem, tecnologia e cultura na América Latina, in: *História do Pensamento Comunicacional*. São Paulo: Paulus, p.33-53.

MARTINEZ, Maria Laura (2002). *Um método de webdesign baseado em usabilidade*. Tese de doutoramento. Universidade de São Paulo, Escola Politécnica.

_____ (2000). *Usabilidade no design gráfico de web sites*. Anais do III Congresso Internacional de Engenharia Gráfica nas Artes e no Desenho - GRAPHICA'2000, Ouro Preto, MG. Disponível em <http://www.lsi.usp.br/~martinez/artigos/martinez00a.pdf> (acessado em 21/12/2003).

MASSAROLO, João Carlos (1999). *Caminhos cruzados: a narrativa digital*. Tese de doutoramento. Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes.

McLUHAN, Herbert Marshall (1964). *Understanding media: the extensions of man*, New York. Tradução de Decio Pignatari: "Os meios de comunicação como extensões do homem". São Paulo: Cultrix, 1969.

MIÈGE, Bernard (1995). *La pensée communicationnelle*, Grenoble. Tradução de Guilherme João de Freitas Teixeira: "O pensamento comunicacional". Petrópolis: Vozes, 2000.

MORVILLE, Peter (2002). *The definition of Information Architecture*. Disponível em <http://semanticstudios.com/publications/semantics/000010.php> (acessado em 04/07/2003).

MURRAY, Janet H. (1997). *Hamlet on the Holodeck - the future of narrative in cyberspace*. Cambridge: The MIT Press.

_____ (2003). Prefácio à edição brasileira de Hamlet no Holodeck, in: *Hamlet no Holodeck*. São Paulo: Itaú Cultural; Unesp.

NIELSEN, Jakob (2003). *Persuasive design: new captology book*. Disponível em <http://www.useit.com/alertbox/20030303.html> (acessado em 18/01/2004).

_____ (1999a). *Designing web usability*. Los Angeles: New Riders.

_____ (1999b). *Web usability: past, present and future* (entrevista concedida a John S. Rhodes em 08/08/1999). Disponível em <http://webworld.com/interviews/nielsen.html> (acessado em 19/04/2003).

_____ (1997). *How users read on the web*. Disponível em <http://www.useit.com/alertbox/9710a.html> (acessado em 13/01/2004).

_____ (s/d). *Heuristic evaluation*. Disponível em <http://www.useit.com/papers/heuristic> (acessado em 20/12/2004).

NORMAN, Donald (1988). *The psychology of everyday things*. New York: Basic Books.

ORIHUELA, José Luis (2003). *eCommunication: the 10 paradigms of media in the digital age*. Trabalho apresentado na II A20 COST Conference, Pamplona, 27-28/06/2003. Disponível em <http://mccd.udc.es/orihuela/cost> (acessado em 09/02/2004).

_____ (2002). Internet: nuevos paradigmas de la comunicación. *Chasqui - Revista Latinoamericana de Comunicación*, Quito, n.77. Disponível em <http://www.comunica.org/chasqui/77/orihuela77.htm> (acessado em 05/07/2003).

PALACIOS, Marcos *et al.* (2002). *Um mapeamento de características e tendências no jornalismo online brasileiro*. Disponível em http://www.facom.ufba.br/jol/pdf/2002_palacios_mapeamentojol.pdf (acessado em 10/12/2004).

PEREZ, Alexandre Camilo; Fabiana Curi YAZBEK & Felipe PAVONI (2003). *Um caso de usabilidade: Banco do Brasil e-pronto*. Trabalho apresentado no workshop "Design de Interface Centrado no Usuário". Rio de Janeiro, 17/08/2003. Disponível em http://sirius.com.br/workshop/pdf/estudo%20de%20caso_Banco%20do%20Brasil.pdf (acessado em 08/12/2003).

PETERS, Thomas J. (1992). *Liberation management: necessary disorganization for the nanosecond nineties*. Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa: "Rompendo as barreiras da Administração". São Paulo: Harbra, 1993.

PORTO, Roseli Morena (2004). *Shopfácil: desafios de um novo modelo de negócios*. Anais do CATI 2004 - Congresso Anual de Tecnologia da Informação. São Paulo, 23 a 25/06/2004. Disponível em <http://www.fgvsp.br/cati/artigos/pdf/T00362S41942.pdf> (acessado em 15/11/2004).

RECUERO, Raquel da Cunha (2003). *Warblogs: os blogs, a guerra do Iraque e o jornalismo online*. Disponível em <http://bocc.ubi.pt> (acessado em 10/02/2004).

ROSENFELD, Louis (2004). *Information Architecture heuristics*. Disponível em: http://www.louisrosenfeld.com/home/bloug_archive/000286.html (acessado em 20/12/2004).

_____ (1999). *What is web architecture? (and why should I care?)*. Originalmente publicado em <http://www.webreview.com/wr/pub/96/09/20/arch/index.html> (não mais disponível). Tradução espanhola disponível em <http://www.w3aeiou.org/articulo.php?id=52&subtema=2> (acessado em 08/01/2004).

ROSENFELD, Louis & Peter MORVILLE (1998). *Information Architecture for the World Wide Web*. Sebastopol (EUA): O' Reilly & Associates.

SANTAELLA, Lúcia (2001). *Matrizes da linguagem e pensamento*. São Paulo: Iluminuras.

_____ (1993) . *A percepção: uma teoria semiótica*. São Paulo: Experimento.

SILVA, Michéle Tancman Cândido da (2002). *A (ciber)geografia das cidades digitais*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminense, Instituto de Geociências.

SPOOL, Jared *et al.* (1999). *Web site usability: a designer's guide*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.

TEIXEIRA, Pollyana Ferrari (2003). *Jornalismo Digital*. São Paulo: Contexto.

_____ (2002). *Usabilidade e exercício de jornalismo dentro do formato portal no Brasil*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes.

TRAVIS, David (2003). *Bluffers' Guide to ISO 9241*. Londres: Userfocus Ltd. Disponível em <http://www.userfocus.co.uk/articles/ISO9241.pdf> (acessado em 12/01/2004).

VELA, Norah Shallymar Gamboa (2003). *O jornalismo on-line brasileiro: uma linguagem em construção*. Tese de doutoramento. Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes.

WALLACE, Marie (2001). *Richard Saul Wurman: Information Architect pioneer*. Disponível em <http://llrx.com/columns/guide52.htm> (acessado em 07/01/2004).

WEST, Aaron (2001). The art of information architecture. *iBoost Journal*, 03/08/2001. Disponível em <http://www.iboost.com/build/backend/arch/644.htm> (Acessado em 07/01/2004).

WURMAN, Richard Saul & Peter BRADFORD (1996). *Information Architects*. Zurique: Graphis Press.

YIN, Robert K. (1994). *Case study research: design and methods*. New York: Sage Publications.