

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

PIETRO G. FRANZERO

ISOMORFISMO E DIFERENCIAÇÃO

Um estudo de caso da comunicação de artistas musicais no Facebook

São Paulo – Julho de 2013

PIETRO G. FRANZERO

ISOMORFISMO E DIFERENCIAÇÃO

Um estudo de caso da comunicação de artistas musicais no Facebook

Relatório parcial apresentado ao Programa
Institucional de Bolsas de Iniciação Científica.

Campo de conhecimento: Marketing

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Eliane Pereira Zamith
Brito

São Paulo – Julho de 2013

Identificações

Pesquisador:

PIETRO G. FRANZERO

Graduando em Administração de Empresas da EAESP – FGV

Av. 9 de Julho, 2029 – 0123-060

São Paulo (SP) – Brasil

55-11-99969-5219

pietro.franzero@gmail.com

Orientadora:

ELIANE PEREIRA ZAMITH BRITO

Escola de Administração de Empresas – Fundação Getulio Vargas (EAESP – FGV)

Av. 9 de Julho, 2029 – 0123-060

São Paulo (SP) – Brasil

eliane.brito@fgv.br

Sumário

1	Introdução	5
2	Referencial teórico	7
3	Contextualização do caso.....	10
4	Metodologia de pesquisa.....	14
5	Desenvolvimento de hipóteses.....	16
6	Análise de dados	18
6.1	Artistas internacionais	18
6.1.1	Eminem.....	18
6.1.2	Rihanna.....	21
6.1.3	Shakira.....	36
6.2	Artistas nacionais.....	42
6.2.1	Michel Teló.....	42
6.2.2	Ivete Sangalo	53
6.2.3	Luan Santana	70
7	Conclusão.....	75
8	Referências bibliográficas.....	77

1 Introdução

“Bons artistas copiam. Grandes artistas roubam.” – Pablo Picasso

O isomorfismo é a contracorrente do pensamento estratégico. Se Michael Porter (2008) enxergava uma organização cercada por cinco forças num setor, DiMaggio e Powell (1983) vislumbraram uma população de organizações que, ao se planejarem estrategicamente para criar diferenciais competitivos, tornavam-se cada vez mais iguais – seja pela seleção de formas ótimas pelo ambiente ou pelo aprendizado de tomadores de decisão racionais que, ao dar a resposta “correta” a nível organizacional, engendraram um mecanismo de cópia a nível coletivo.

A resposta da Estratégia veio na forma do modelo VRIO (BARNEY & HESTERLY, 2007), cuja análise contempla a “inimitabilidade” dos recursos organizacionais, representada pelo “I” do acrônimo, como imprescindível à manutenção da vantagem competitiva dita sustentável. Apesar da existência de evidência empírica favorecendo a perspectiva da escolha estratégica (OLIVER, 1988), de modo algum este ponto esgotou a discussão sobre a possibilidade de se criar um diferencial num ambiente setorial já estruturado, uma vez que o modelo VRIO passou a ser uma etapa na tomada de decisão estratégica, ou racional – dando espaço novamente ao isomorfismo, cujo ciclo vicioso se estende.

O presente trabalho tem por objetivo realizar um estudo de caso sobre a dinâmica da comunicação de marcas de artistas musicais na rede social Facebook, buscando. Havendo evidências de tal característica, passar-se-á à compreensão das razões dessa invariabilidade – sejam elas ligadas à ecologia populacional (HANNAN & FREEMAN, 2005), à estruturação do campo organizacional conforme uma mesma racionalidade a nível individual (DIMAGGIO & POWELL, 1983) ou à busca por legitimidade – e à discussão de possibilidades para se criar uma diferenciação sustentável para a comunicação dos artistas da indústria musical.

A indústria musical foi escolhida porque ela passa por um momento de incerteza – ou risco – no cenário atual. As grandes empresas do setor têm assistido à queda incessante nas vendas de CDs desde 2000, ao compartilhamento ilegal de músicas na internet e à concentração do setor. Nem mesmo o mercado de música digital – ou seja, os *downloads* pagos de música na *internet* – tem sido capaz de compensar as perdas incorridas neste ramo de negócio.

Contudo, outras operações dentro da indústria musical, fora do campo do varejo, estão gerando ganhos expressivos, como as turnês e o *merchandising*, e a comunicação via redes sociais virtuais têm se consolidado como um meio de baixo custo para divulgar conteúdos da marca relativos a essas operações e para construir uma identidade de marca. Essa situação de (1) incerteza (2) num setor consolidado e (3) com relativa dependência do fenômeno estudado – em teoria, um cenário favorável à ocorrência de isomorfismo – pode ser expandida para outras organizações, contribuindo tanto para a discussão teórica quanto para a aplicação prática dos conceitos aqui abordados.

Portanto, a estrutura do trabalho será composta de: (1) referencial teórico, onde serão apresentados os principais conceitos teóricos que norteiam a discussão aqui proposta; (2) metodologia de pesquisa, que discorrerá a respeito do método usado para coleta e análise de dados; (3) análise de dados, na qual os dados coletados serão interpretados à luz dos conceitos discutidos no referencial teórico; e (4) conclusão, a qual deverá contemplar uma resposta ao problema de pesquisa estudado.

2 Referencial teórico

“Quando organizações díspares no mesmo ramo de negócio são estruturadas num setor real, [...] forças poderosas emergem que as levam a se tornarem mais similares umas às outras” (DIMAGGIO & POWELL, 1983)

É central para a teoria das organizações a influência do ambiente sobre a organização (BARNEY & HESTERLEY, 2007; DIMAGGIO & POWELL, 1983; HANNAN & FREEMAN, 2005; PORTER, 2008). Seja sob a perspectiva da Análise Estratégica, da Racionalidade Coletiva ou da Ecologia Populacional, a organização sempre está sujeita às pressões de um setor – não importa se vistas como ameaças ou oportunidades. Entretanto, há uma cisão teórica quanto ao efeito da tomada de decisão: se a Análise Estratégica promete diferenciar a organização, a Ecologia Populacional e a Racionalidade Coletiva afirmam a homogeneização das mesmas pela dinâmica do isomorfismo – implícita na primeira abordagem, mas descrita exhaustivamente na segunda, segundo o esquema da Figura 1. Logo, o isomorfismo é a contracorrente do pensamento estratégico.

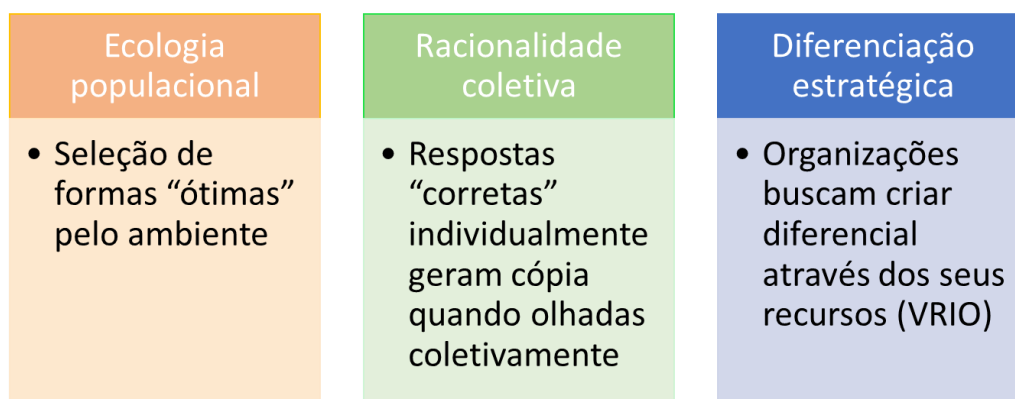


Figura 1 - As três perspectivas de dinâmica competitiva de organizações

A resposta da Estratégia veio na forma do modelo VRIO (BARNEY & HESTERLY, 2007), decorrente da *visão baseada em recursos* (“VBR”). Além da análise do Macroambiente competitivo (Política, Economia, Sociedade e Tecnologia) e do Microambiente competitivo (as

“cinco forças” de um setor), deveria ser realizada uma análise dos recursos internos da organização, classificando-os sob quatro aspectos: Valor, Raridade, Imitabilidade e Capacidade de Organização do recurso.

Apesar da existência de evidência empírica favorecendo a perspectiva da escolha estratégica (OLIVER, 1988) como a mais real, de modo algum este ponto esgotou a discussão sobre a real possibilidade de se criar um diferencial num ambiente setorial já estruturado, uma vez que o modelo VRIO passou a ser uma etapa na tomada de decisão estratégica, ou racional – dando espaço novamente ao isomorfismo, cujo ciclo vicioso se estende.

Entretanto, há certa ambiguidade causal nesse fenômeno. Se Hannan & Freeman (2005) desenvolvem o argumento darwinista de uma seleção natural das formas organizacionais não-ótimas, DiMaggio e Powell (1983) examinam a racionalidade empresarial, tal qual descrita por Weber: numa sociedade dominada pela racionalidade burocrática, expressa em cálculos econômico-financeiros, agentes individuais se esforçam para maximizar o seu próprio ganho; tomando proporções maiores, esse tipo de pensamento se transformou numa racionalidade coletiva movida por um paradoxo intrínseco – ao realizarem movimentos estratégicos tentando se diferenciar para aumentar o seu poder monopolístico, as organizações engendraram uma lógica de cópia a nível coletivo, caminhando na direção oposta. Portanto, segundo os autores, haveria três espécies de mecanismos isomórficos latentes nesse processo: *coercitivo*, imposto por outras organizações; *mimético*, decorrente de uma “escolha estratégica” em copiar outra organização; e *normativo*, consequência da padronização técnica das pessoas da organização – isto é, da profissionalização.

Contudo, conforme o entendimento da corrente pós-moderna da teoria organizacional, a racionalidade burocrática weberiana é incompleta, pois a toda ação econômica corresponde um traço social (CLEGG, KORNBERGER & PITSIS, 2011); ou seja, essas duas esferas estão imbricadas. Desse modo, não obstante os argumentos econômicos anteriormente apresentados, a busca por legitimidade, aqui tratada como o endosso de atores sociais a uma organização devido à identificação de valores (PFEFFER & SALANCIK *apud* DEEPHOUSE, 1996), constitui causa relevante do isomorfismo – senão a maior (DIMAGGIO & POWELL, 1983).

Além de haver evidências empíricas sobre a busca por legitimidade nas organizações (DEEPHOUSE, 1996), tal abordagem está ligada à construção da realidade pelos atores sociais, os

quais, através da repetição, criam formas culturalmente embasadas, ou seja, instituições¹ (SCOTT, 1995). Organizações não geram legitimidade por si – elas são somente um conjunto de recursos ordenados –, e, por essa razão, elas buscam instituições para se legitimarem; sendo esta uma decorrência do imbricamento entre a ação econômica e o traço social.

Portanto, uma organização é um conjunto de recursos postos em ordem segundo uma lógica administrativa. Porém, num ambiente arriscado, essa “organização” – no sentido verbal da palavra – não é suficiente para garantir segurança, ou legitimidade, aos atores sociais. Dessa forma, a racionalidade econômica da administração adota uma escolha “estratégica” em direção às instituições, uma vez que estas foram legitimadas através da repetição. Como elas estão inseridas num mesmo ambiente, ou setor, e utilizam uma mesma racionalidade, essa pressão institucional a nível individual engendra um mecanismo isomórfico a nível coletivo.

¹ Segundo essa abordagem, a “Análise Estratégica” das organizações poderia ser compreendida como uma instituição, dada a sua recorrência.

3 Contextualização do caso

Em *Dialética do Esclarecimento*, Theodor Adorno e Max Horkheimer descreveram uma forma incipiente de produção cultural nas sociedades modernas, sintetizada na expressão *indústria cultural*. A crítica desses autores se dava sobre como o resultado do processo de padronização técnica – para atingir escala e, conseqüentemente, eficiência econômica – comprometia a estética artística dos produtos culturais da sociedade, acarretando alienação e manipulação das “massas”. Conforme os autores, “Na opinião dos sociólogos, a perda do apoio que a religião objetiva fornecia, a dissolução dos últimos resíduos pré-capitalistas, a diferenciação técnica e social e a extrema especialização levaram a um caos cultural. Ora, essa opinião encontra a cada dia um novo desmentido. Pois a cultura contemporânea confere a tudo um ar de semelhança.” (ADORNO & HORKEIMER, 1985)

O fenômeno da globalização, ou o surgimento de um mercado de massas global, criou demanda para superespetáculos que reproduzem e promovem uma cultura *pop* internacional. Nesse cenário, a prospecção de talentos, a produção e a distribuição musicais engendraram uma indústria bilionária, personificada em quatro grandes empresas – Universal Music Group, Sony Music Entertainment, Warner Music Group e EMI.

Tal visão se assemelha ao modo como DiMaggio e Powell (1983) desenvolvem o paradoxo intrínseco ao conceito de isomorfismo organizacional – “atores racionais tornam as suas organizações cada vez mais similares enquanto tentam torná-las diferentes”. Mais especificamente, o *isomorfismo normativo*, produto da profissionalização – parte integrante da racionalidade administrativa – de um setor, é uma representação abstrata do argumento da padronização técnica da indústria cultural elaborado pelos dois sociólogos da Escola de Frankfurt. Portanto, seria previsível a existência de um isomorfismo entre as empresas da indústria musical.

Apesar de bilionária, a indústria musical contemporânea sofre pressões da distribuição não autorizada de músicas por usuários da *internet*, da queda das vendas de mídias tradicionais (CDs) e da concentração do setor – a Universal Music Group, maior empresa do setor, comprou a EMI, a quarta maior, em setembro de 2012², após aprovação de órgãos regulatórios da EU e dos EUA³ -,

² BBC News. *EMI-Universal deal cleared by EU and US regulators*. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/news/business-19672277>. Acesso em 20 de janeiro de 2013.

³ Apesar da existência de órgãos regulatórios no setor, não se julgou a ação deles como coercitiva a ponto de criar pressões isomórficas. Para uma análise melhor destes órgãos no caso da aquisição da EMI pela UMG, consultar:

conforme esquematizado na Figura 2. Nem mesmo o mercado de música digital – ou seja, os *downloads* pagos de música na *internet* – tem sido capaz de compensar as perdas incorridas neste ramo de negócio.



Figura 2 - As pressões sobre a indústria musical

Paralelamente, operações até então pouco atraentes têm sido fonte de receitas expressivas para esta indústria. As turnês, cujas margens de lucro eram vistas como tímidas se comparadas às do varejo musical, e o *merchandising*, que movimentava um volume pouco expressivo em relação às outras operações, passam por uma expansão relevante – talvez em virtude da própria redução de volume nas operações tradicionais de varejo e compra e venda de ativos. Entretanto, há forte pressão para cortar custos de *marketing* e publicidade, o que implica menor suporte aos artistas contratados, afetando negativamente o desempenho dessas operações. Para contornar este efeito, os *players* são obrigados a procurar alternativas menos dispendiosas de divulgação e construção de identidade de marca⁴, conforme a Figura 3.

The Economist. *The music business – Universal's Gamble*. Disponível em: <http://www.economist.com/node/21559370>. Acesso em 21 de janeiro de 2013.

⁴ The Economist. *The music industry – From major to minor*. Disponível em: http://www.economist.com/node/10498664?story_id=E1_TDQJRGGQ. Acesso em 20 de janeiro de 2013.

Um exemplo de canal “alternativo” de divulgação seriam as redes sociais virtuais, como Facebook ou Twitter, as quais não acarretam custos adicionais expressivos para serem mantidas – quando muito, é necessário um “Coordenador de Mídias Sociais” ou semelhante – e propiciam um meio eficaz de publicidade “boca-a-boca” e para venda de espaço publicitário ou *merchandising* de produtos licenciados.

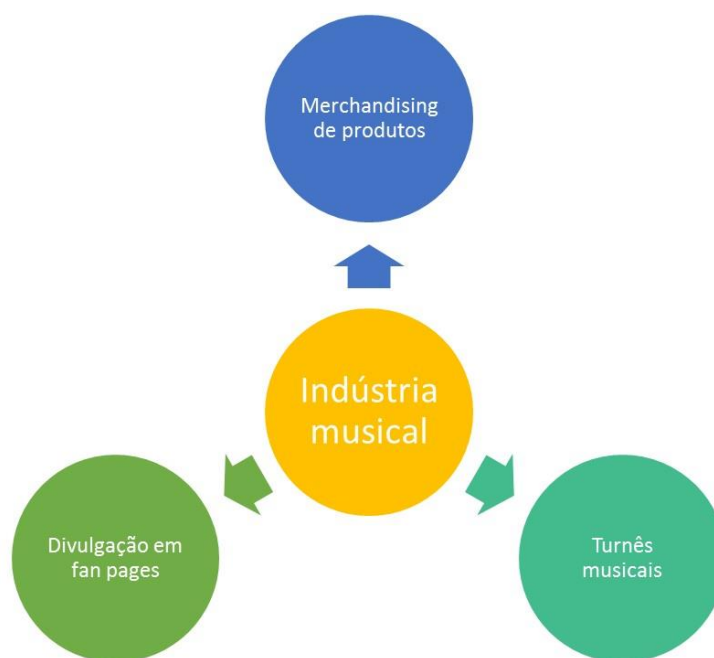


Figura 3 - Novas estratégias da indústria musical

As redes sociais virtuais também são um importante canal de comunicação com a geração Y, público-alvo de diversos artistas, o que geraria um “bônus de divulgação”. Além disso, sob uma ótica menos objetiva, manter uma *fan page* no Facebook passou a ser uma demanda dos fãs desses artistas, conferindo uma aura de legitimidade a este meio de comunicação.

Portanto, juntando-se todas as informações, há um cenário de (1) incerteza (2) num setor consolidado e (3) com dependência estratégica de um recurso de fácil acesso, conforme a Figura 4. Assim, seria esperada a existência de um *isomorfismo mimético* (DIMAGGIO & POWELL, 1983) – ou seja, busca por legitimidade – nas comunicações dos artistas, dando origem à questão: *como diferenciar a comunicação das fan pages de artistas musicais no Facebook?*

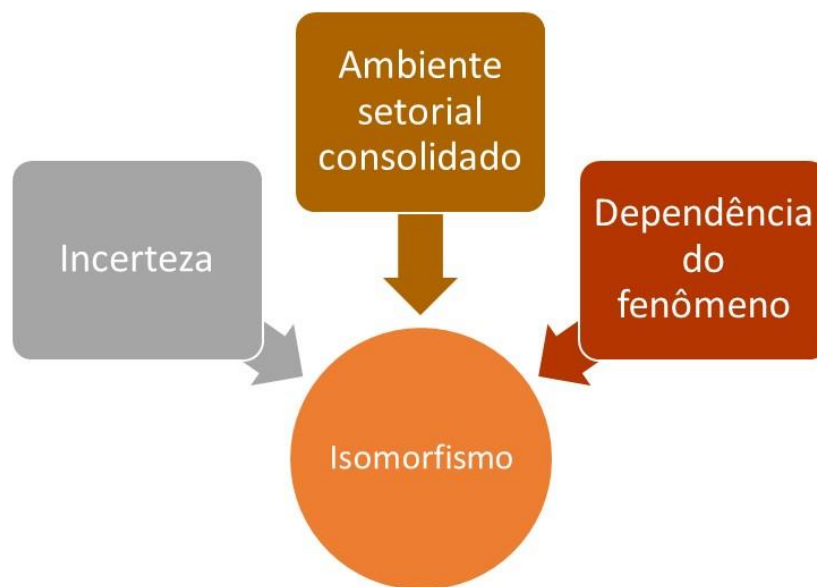


Figura 4 - Contexto do fenômeno estudado

4 Metodologia de pesquisa

A fim de verificar a existência de isomorfismo na comunicação de artistas musicais no Facebook, foi realizada uma seleção e análise de conteúdo para comparação das *fan pages*, método semelhante ao de Perry e Bodkin (2000) ao analisarem semelhanças entre *websites* de empresas da Fortune 100.

Logo, foram selecionadas *fan pages* do Facebook correspondentes a três artistas musicais internacionais – Rihanna, Eminem e Shakira – e três nacionais – Michel Teló, Luan Santana e Ivete Sangalo. Os dados delas referentes ao mês de novembro de 2012 foram armazenados como arquivo de texto para realização das análises.

Para a seleção dos artistas internacionais, foi encontrada uma reportagem do *Huffington Post*⁵ com as quinze personalidades mais populares do Facebook. Deste montante, foram verificadas as três *fan pages* com mais “Likes” no dia 21 de janeiro de 2013 e correspondentes a artistas musicais, resultando nos nomes de “Rihanna”, “Eminem” e “Shakira”. Em relação aos artistas nacionais, o mesmo método de seleção foi usado com base no “TOP 100 Artistas (Nacional)”, do Vagalume⁶, um site de letras de músicas de grande circulação de internautas brasileiros, resultando em “Michel Teló”, “Ivete Sangalo” e “Luan Santana”. Os resultados são expostos a seguir, na Tabela 1:

Tabela 1 - Informações das *fan pages* selecionadas conforme o método proposto

Artistas internacionais			Artistas nacionais		
Posição	Nome	Número de likes	Posição	Nome	Número de likes
1º	Rihanna	65.513.053	1º	Michel Teló	5.970.826
2º	Eminem	65.160.414	2º	Ivete Sangalo	3.019.175
3º	Shakira	59.341.676	3º	Luan Santana	2.068.277

⁵ *The Huffington Post. Facebook's 15 Most Popular People: Celebrities Pages With The Most Likes.* http://www.huffingtonpost.com/2012/03/14/facebook-popular-people-pages-likes_n_1341726.html#s771005&title=1 Eminem. Acesso em 26 de junho de 2013.

⁶ O endereço do site é: www.vagalume.com.br. Acesso em 26 de junho de 2013.

Em seguida, foi realizada uma análise exploratória dessas *fan pages* para se levantarem variáveis de comparação úteis ao fim pretendido, resumidas na Tabela 2, abaixo:

Tabela 2 - Variáveis de comparação

Variáveis de comparação	Significado
Frequência dos posts	Número de posts feitos em razão de um período de observação
Formato do post	Forma do post (frase, vídeo, música etc.)
Temática do post	Qual é a temática da publicação
Profundidade do post	Quanto a temática do post está ligada à identidade da marca
Agente do post	Quem é a pessoa que faz a publicação (artista ou outros agentes)
Interatividade do post	Abertura da publicação à opinião do público (por exemplo, quando é feita uma pergunta aos internautas)

Finda a análise das *fan pages*, obter-se-á um panorama que permita afirmar a existência ou não de isomorfismo no caso estudado.

Como o tamanho da amostra não é significativo – serão analisadas seis *fan pages* dentre uma população de milhares – e ela contém vieses – de nacionalidade, no caso dos brasileiros, e de tamanho, pois são algumas das mais acessadas –, não se pretende chegar a uma conclusão definitiva sobre o isomorfismo nesse meio de comunicação, nas redes sociais virtuais, ou mesmo na indústria musical. A questão tratada neste trabalho é estudar um caso de isomorfismo, identificando em quais aspectos ele se assemelha a cada perspectiva existente sobre o tema – ecologia populacional, racionalidade coletiva ou escolha estratégica (OLIVER, 1988) – e discutir possibilidades de diferenciação competitiva. Portanto, não há pretensões empíricas neste trabalho, mas eminentemente exploratórias.

5 Desenvolvimento de hipóteses

Em relação às variáveis de estudo, seria razoável inferir que o usuário médio do Facebook não tem interesse *unicamente* nas publicações de uma única *fan page*. Logo, por mais útil que seja, para uma determinada marca (“artista”), anunciar diversos *posts*, deve-se encontrar uma frequência apropriada de publicações para que o alvo da mensagem não se torne saturado. Essa relação foi representada no Gráfico 1, abaixo.

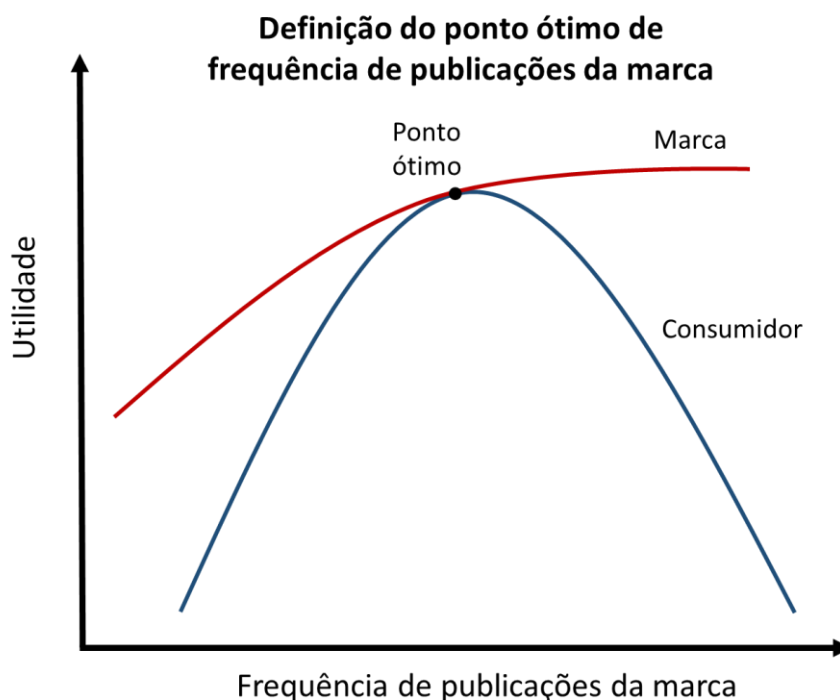


Gráfico 1 - Representação gráfica da hipótese da variável frequência

Além disso, dado o formato “pré-fixado” das *fan pages* do Facebook – o *layout* do site não é personalizável –, não se espera encontrar grande variabilidade na forma das publicações. Porém, essa variável não deve gerar saturação do consumidor, uma vez que ele está ciente da rigidez no formato do *site* e, sendo racional, não deveria gerar expectativas de formatos diferentes.

Em relação à temática das publicações, os artistas selecionados pelo método deste trabalho apresentam gêneros musicais e *backgrounds* (“histórias de vida”) diversos – axé (Ivete Sangalo), sertanejo (Luan Santana e Michel Teló), *pop* (Rihanna e Shakira) e *rap* (Eminem). De tal modo, seria sensato imaginar uma variabilidade alta para essa variável.

Quanto à profundidade dos *posts*, as identidades das marcas devem ser extremamente diferentes, mas os *posts* devem ser profundos. Caso contrário, não seria esperado um número tão expressivo de *likes* nas *fan pages* selecionadas.

Ainda no tocante à identidade da marca, seria de grande valia para os consumidores que os próprios artistas escrevessem as publicações. Entretanto, parte-se da hipótese de que a comunicação nas *fan pages* é gerida por profissionais, dada a maturidade do setor.

Finalmente, a interatividade deve gerar utilidade para os consumidores, caso contrário eles não estariam numa rede social virtual. Assim, espera-se que os gestores da marca interpretem essa necessidade dos usuários e façam publicações objetivando a participação dos fãs.

Desse modo, qualquer forma não ótima de comunicação – isto é, fora do ponto de intersecção entre as curvas de utilidade do consumidor e da marca – em *fan pages* do Facebook deveria ser eliminada, conforme os princípios da ecologia populacional (HANNAN & FREEMAN, 2005), pois um ponto à esquerda do ponto ótimo não gera *awareness* o suficiente para a comunicação da marca – seja ela uma divulgação de turnê ou *merchandising* – e um à direita gera uma saturação excessiva do consumidor, aumentando o risco de ele parar de acompanhar a *fan page* (“unlike”).

6 Análise de dados

A seguir, serão analisadas as *fan pages* selecionadas. O principal objetivo é concluir se há validade na hipótese, racionalmente formulada, de que o isomorfismo está presente na comunicação desses artistas musicais.

6.1 Artistas internacionais

Primeiramente, serão analisadas *fan pages* internacionais – cujos critérios de seleção foram descritos na Metodologia.

6.1.1 Eminem

A Tabela 3, abaixo, resume as variáveis de observação para a *fan page* do Eminem.

Tabela 3 - Resumo das variáveis de observação para a fan page do Eminem

EMINEM	
Frequência dos posts	12 posts
Formato do post	Vídeos (3), Fotos (9)
Temática do post	Vídeos de singles com participação do autor (2), Vídeos de singles sem participação do autor (1), Fotos dos videoclipes dos singles (2), Entrevista para divulgação de single com participação do autor (1), Promoção de produtos de merchandising da própria marca (1), Material de merchandising de outras marcas não-musicais (1), Material de merchandising de outras marcas musicais (1), Divulgação de singles de outras marcas musicais com participação do autor (1), Divulgação de singles de outras marcas musicais sem participação do autor (1), Divulgação de álbuns de outras marcas musicais sem participação do autor (1)
Profundidade do post	Alta (6), Média (5), Baixa (1)
Agente do post	Institucional (11), Pessoal (1)
Interatividade do post	Alta (1), Média (5), Baixa (6)

Os únicos *posts* considerados de profundidade alta foram os ligados aos *singles*, pois eles são referências à identidade da marca.

Um primeiro ponto de atenção sobre a *fan page* do Eminem diz respeito à frequência comparativamente baixa de publicações realizadas, as quais foram de somente doze durante o

período de observação. Talvez este tenha sido um viés, devido ao fato de, diferentemente de outros casos, como o da Rihanna, este músico não ter lançado nenhum álbum ou turnê nesse período. Ainda assim, a *fan page* foi utilizada para realizar a divulgação de *singles* nos quais o Eminem teve participação, como o *post* da Figura 5.



Figura 5 - Post com single do *rapper* Eminem

Uma característica marcante da *fan page* do Eminem foi o caráter profissional das publicações. Não houve sequer uma publicação voltada puramente à construção de identidade de marca, mas apenas com o intuito de divulgação comercial. Além disso, a linguagem usada foi predominantemente impessoal, havendo poucas referências ao nome do próprio artista.

Em especial, houve um *post* de interatividade notadamente alta. Ele convidava os usuários a desenharem modelos de camisetas com o mascote da banda Slaughterhouse. As camisetas mais votadas pelos usuários seriam efetivamente fabricadas e vendidas ao público, conforme representado na Figura 6.

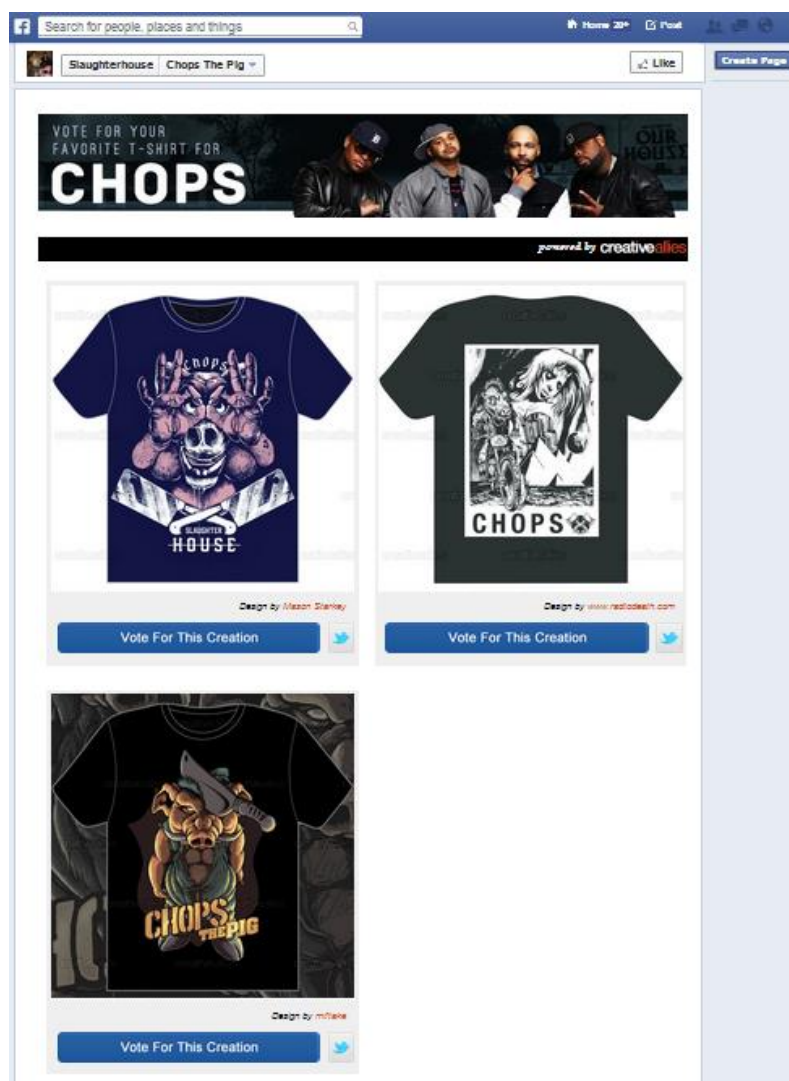


Figura 6 - Camisetas para votação da banda Slaughterhouse

Um *post* de efetividade questionável pode ter sido o *merchandising* da água de coco Zicco, na Figura 7. Ele não foi relacionado à identidade da marca, tal qual os *singles* ou o *merchandising* de álbuns de outras marcas musicais, deixando uma impressão vazia a seu respeito. Ainda assim, este foi o único *post* dessa *fan page* cujo texto teve um toque de personalidade, “My great new studio hydration...”



Figura 7 - Imagem do merchandising da água de coco Zico na fan page do Eminem

Resumidamente, pode-se dizer que esta é uma fan page que realiza poucas publicações, é impessoal na fala e divulga *singles* e material de merchandising, predominantemente. Finalizada a análise da *fan page* do Eminem, pode-se passar às próximas análises para comparação.

6.1.2 Rihanna

A *fan page* da Rihanna causa uma impressão bem diferente daquela do Eminem. Se lá os *posts* eram muito “institucionais” e pouco “pessoais”, aqui há praticamente um culto à personalidade da cantora *pop*. A classificação dos *posts* em relação às variáveis de observação foi resumida na Tabela 4, abaixo.

Tabela 4- Resumo das variáveis de observação para a fan page da Rihanna

RIHANNA	
Frequência dos posts	104 posts
Formato do post	Vídeos (1), Fotos (72), Eventos (31)
Temática do post	Links para exibição de shows ao vivo (2), Vídeos da turnê passada (2), Fotos da turnê passada (2), Divulgação da turnê passada (8), Material de merchandising do álbum passado (1), Divulgação da nova turnê (2), Eventos dos shows da nova turnê (29), Fotos da turnê passada e divulgação da nova turnê (4), Material de merchandising do novo álbum (9), Foto de participação da artista em show de TV (1), Fotos de making of de videoclipe (3), Vídeo de participação da artista em show de TV (7), Vídeo de entrevista da cantora para divulgação do álbum (1), Promoção para os fãs da fan page (4), Making of de merchandising (1), Divulgação de single da cantora (7), Divulgação de remix (2), Eventos de milestones da marca (2), Fotos e entrevista da artista para revista de moda (1), Divulgação do evento de lançamento do novo álbum da cantora (4), Divulgação de álbum de outra marca musical (1), Material de merchandising de outras marcas não-musicais (7), Q&A com fãs (3), Pedido de votos aos fãs (1)
Profundidade do post	Alta (18), Média (49), Baixa (37)
Agente do post	Institucional (104)
Interatividade do post	Alta (12), Média (44), Baixa (48)

Além de uma frequência bem maior de *posts* – de quase nove vezes em relação à *fan page* do Eminem, para um mesmo período de observação –, grande parte das publicações apresenta alguma imagem com o rosto da Rihanna, carinhosamente chamada de “Rih” nas publicações da marca, conforme apontado na Figura 8.

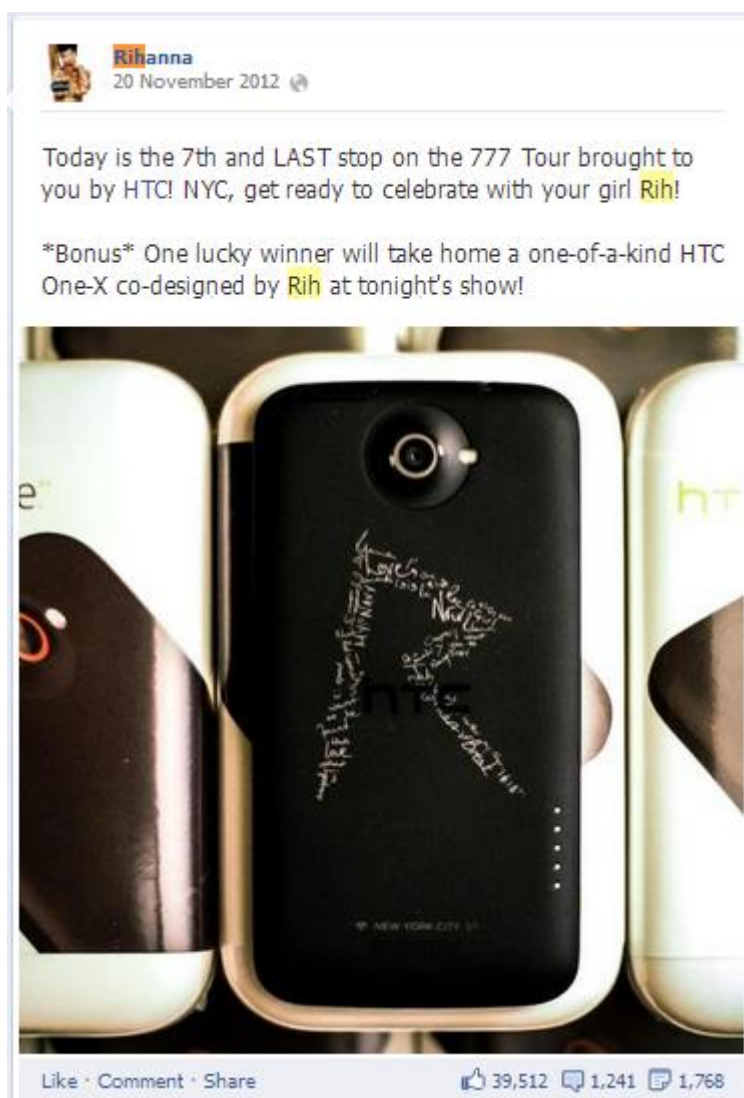


Figura 8 - A cantora é chamada de "Rih" nas publicações da *fan page*

A repetição desse fenômeno de *culto à personalidade* em outras *fan pages* poderia embasar as argumentações existentes a respeito da erotização de artistas musicais. Como esta pode ser uma fonte de diferenciação, a sua presença será investigada também nas demais *fan pages*. A Figura 9, abaixo, exemplifica essa ocorrência.



Figura 9 - A recorrência de fotos sensuais da artista é elevada

Outro fenômeno de destaque foi a referência aos fãs da Rihanna como sendo uma tribo, os “Rih Navy”, conforme o *post* da Figura 10. Esse tipo de abordagem contribui para o estabelecimento de uma identidade de marca, e não somente com a divulgação da mesma. Muitas vezes, essa abordagem foi utilizada em *posts* de *Questions and Answers* (Q&A), ocorrência exposta na Figura 11.



Figura 10 – Na *fan page*, há diversas referências aos "Rih Navy", a tribo dos fãs da Rihanna



Figura 11 - Questions and Answers (Q&A) com fãs

Na *fan page* da Rihanna, também foi possível encontrar *posts* com promoções voltadas para os usuários da *fan page*. No post da Figura 12, por exemplo, os 7.777 primeiros usuários do Facebook a dar “like” na fan page da HTC, um patrocinador da turnê 777 da Rihanna, ganhariam um *remix* exclusivo da música “Diamonds”, do novo álbum recém-lançado pela cantora, “Unapologetic”.

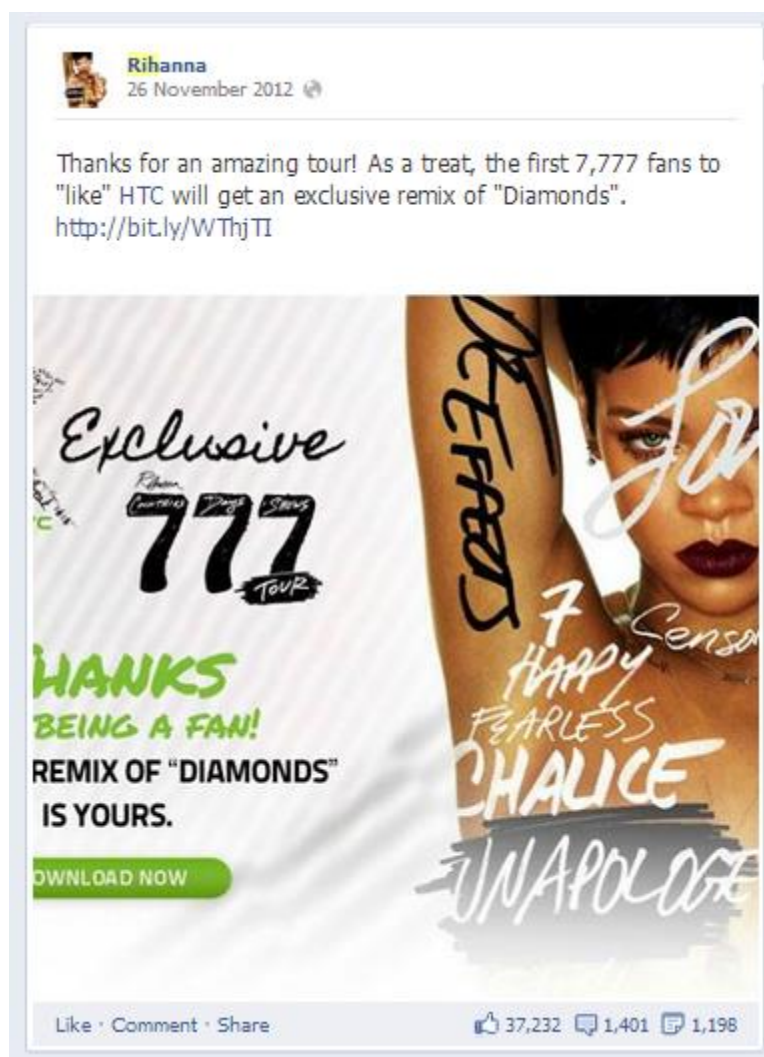


Figura 12 - Exemplo de promoção para os fãs da cantora

Outro tipo de *post* diferenciado eram as transmissões de *shows* ao vivo, através de links em *sites* de patrocinadores, conforme a Figura 13. Nesse quesito, a *fan page* da Rihanna apresenta diversas parcerias institucionais, não apenas com *sponsors*, mas também com os varejistas de música, como a loja de eletrônicos *Best Buy* – na Figura 14 – e a loja *online* de músicas *iTunes* – na Figura 15.

 **Rihanna**
19 November 2012

Tune in NOW to watch River Island Presents the Rihanna 777 Tour in association with HTC's London show being livestreamed from here: www.bddy.me/RAIC12 for the UK fans and via Life + Times for the US fans here: <http://www.youtube.com/lifeandtimes>



Like · Comment · Share 52,533 1,212 1,478

Figura 13 - Links para exibição de shows ao vivo

 **Rihanna**
20 November 2012

Rih's "Unapologetic" Album Release Celebration with **Best Buy** starts in one hour! The event will be live streamed at 5pm ET today here: <http://new.livestream.com/BestBuy/Rihanna>



Like · Comment · Share 👍 71,340 💬 1,505 📄 2,557

Figura 14 - Evento de lançamento do álbum "Unapologetic" na loja *Best Buy*



Figura 15 - Divulgação do álbum "Unapologetic" que cita a loja virtual *iTunes*

Mais um ponto de diferenciação em relação à *fan page* do Eminem foi a presença de *posts* da cantora em programas televisivos e em entrevistas para revistas de moda, tendência apresentada na Figura 16.



Figura 16 - Verificou-se presença da artista em outras mídias, como a televisiva e a impressa, em posts da marca

O *merchandising* de produtos não-musicais também ocorreu nesta *fan page*, tal qual naquela do Eminem. Entretanto, os produtos foram ligados à identidade da marca. No caso do perfume “Nude”, por exemplo, tanto o tipo de produto quanto as próprias características do mesmo (como o nome) ressoam a feminilidade e sensualidade da cantora. Essa atmosfera também se reflete no *merchandising* da campanha “Visit Barbados”, traduzida no texto “The biggest risk is not taking one” junto a uma foto sensual da “Rih”.



Figura 17 - Merchandising da fragância "Nude"



Figura 18 - A atmosfera de sensualidade foi traduzida para o *merchandising*

Uma grande quantidade de posts foi dedicada à criação de eventos do Facebook para *shows* da nova turnê da cantora, “Diamonds World Tour”, a exemplo da Figura 19. Esse tipo de publicação não foi vista na *fan page* do Eminem, talvez, por ele não estar realizando nenhuma turnê durante o período de observação.



Figura 19 - Evento da turnê da cantora em Amsterdã

Entretanto, os eventos não foram criados somente para as turnês. Os grandes marcos – *milestones* – da marca, como lançamento de álbuns ou *premières* de *singles*, todos receberam eventos próprios na fan page da cantora.



[Rihanna](#) created an event.

[8 November](#)



"DIAMONDS" VIDEO WORLD PREMIERE

[8 November](#) at 18:55 in EST

MTV

[Join](#) · 3,190 people went

Figura 20 - Evento da *première* mundial do videoclipe do *single* "Diamonds"

Um último tipo de *post* digno de atenção foi aquele da Figura 21, no qual a marca pediu votos aos fãs para o European Music Awards. Esse *post* ilustra o tipo de recompensa que uma marca pode auferir ao realizar uma boa gestão dos seus fãs.



[Rihanna](#)

[9 November](#)

Last chance to represent Rih Navy. The European Music Awards want to know which artist has the 'Biggest Fans,' and of course the Navy is nominated. Show them how big you actually are by voting here: <http://tv.mtvema.com/vote>

The EMA's take place on 11/11/12 in Frankfurt, Germany.

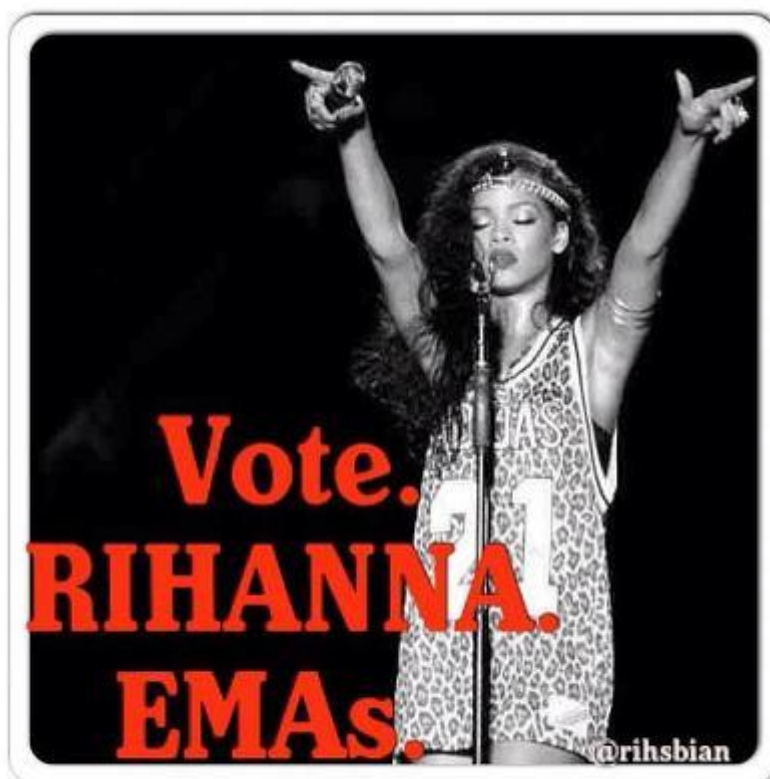


Figura 21 - Post pedindo votos para o European Music Awards (EMA)

Em suma, as diferenças entre as *fan pages* da Rihanna e do Eminem foram significativas, talvez o suficiente para minar a hipótese inicial sobre a existência de isomorfismo. Entretanto, tal disparidade pode ter sido causada por vieses de gênero musical – enquanto a primeira é uma cantora pop, o outro é um rapper – e também por situação de carreira – durante o período de observação, a Rihanna estava lançando álbuns e turnês, diferentemente do Eminem.

Contudo, com a análise da *fan page* da Shakira, a seguir, o viés será reduzido, devido ao fato de ambas serem cantoras *pop* e mulheres, dando mais consistência aos resultados.

6.1.3 Shakira

Os resultados encontrados para a *fan page* da Shakira foram resumidos na Tabela 5, abaixo.

Tabela 5 - Resultados das variáveis de observação para a fan page da Shakira

SHAKIRA	
Frequência dos posts	11 posts
Formato do post	Vídeos (7), Fotos (4)
Temática do post	Fotos da vida pessoal da cantora (1), Merchandising de marcas não-musicais (3), Divulgação de trabalho humanitário (1), Pedido de voto a fãs (1), Campanha eleitoral (3), Vídeo de agradecimento (2)
Profundidade do post	Alta (6), Média (5)
Agente do post	Institucional (10), Pessoal (1)
Interatividade do post	Alta (0), Média (0), Baixa (11)

Ao contrário do esperado, a *fan page* da Shakira exibiu diferenças significativas em relação à da Rihanna e à do Eminem, o que poderá levar à rejeição da hipótese inicial.

O primeiro post de destaque é uma foto da cantora com o seu namorado, o jogador de futebol profissional Gerard Piqué, e dizeres amorosos, conforme a Figura 22. Uma publicação tão “pessoal” assim não foi encontrada em nenhuma outra *fan page*. Outro ponto de atenção, presente já nessa publicação, é o fato de todos os posts serem escritos tanto em inglês quanto em espanhol, dada a origem latina da cantora. Finalmente, há também uma semelhança com a Rihanna: Shakira é chamada pelo apelido “Shak”.

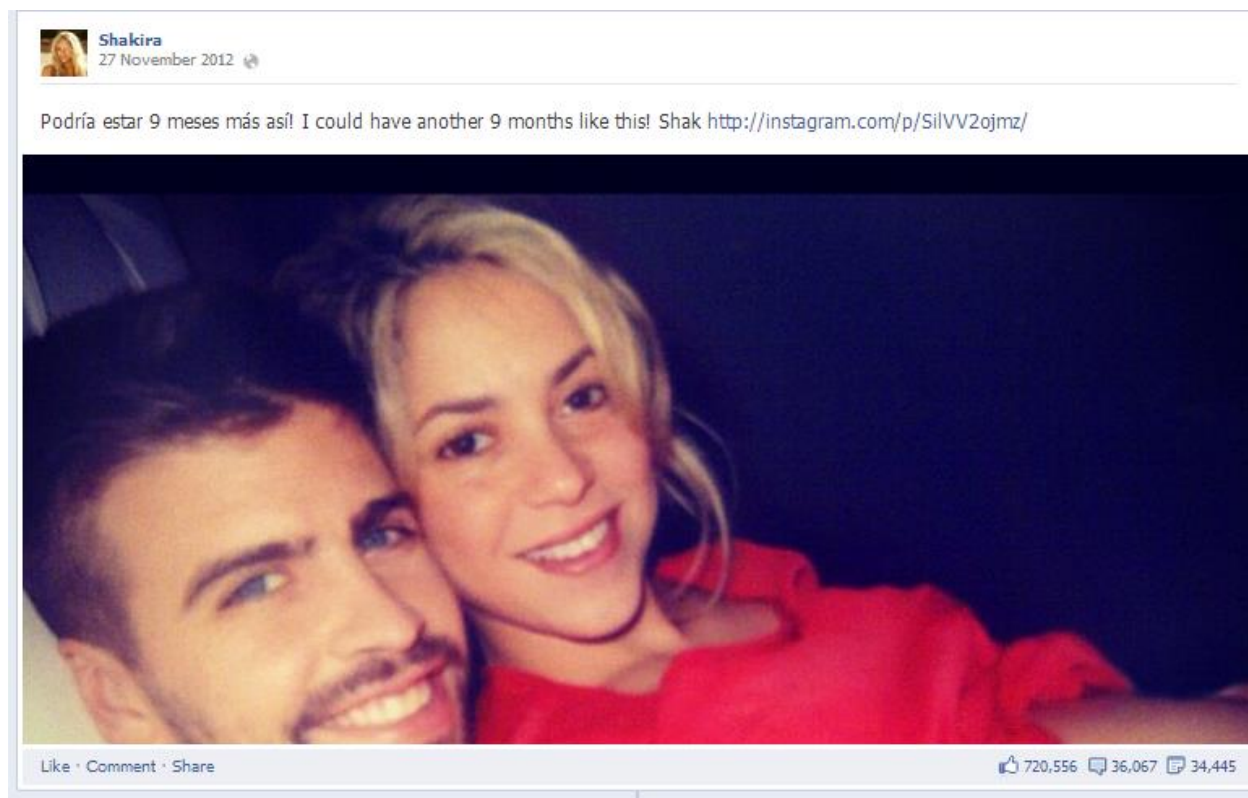


Figura 22 - Shakira com o seu namorado, Gerard Piqué

Outra semelhança entre as duas cantoras é o *merchandising* de fragrâncias, apresentado na Figura 23. Entretanto, a *fan page* da Shakira postou um vídeo para divulgação, enquanto a da Rihanna utilizou somente fotos – ao menos durante o período de observação.

Shakira Timeline Recent Like

- Elixir, la nueva fragancia de Shakira, ganó anoche en España el premio de mejor fragancia femenina en los Premios de la Academia del Perfume. Para más información, sobre Elixir, visiten <http://www.shakira-beauty.com/es/elixir> ShakiraHQ

Elixir by Shakira - TV spot (versión extendida)

<http://www.shakira-beauty.com> - Elixir, la nueva fragancia de Shakira inspirada en sus movimientos más sensuales y exóticos. Una potente concentración de tod...

Like · Comment · Share 36,784 3,902 9,885

Figura 23 - Propaganda da fragrância "Elixir", de Shakira

Diferentemente das outras *fan pages* analisadas, não foi publicada nenhuma divulgação de *single* durante o período de observação. Entretanto, a exemplo da Rihanna, houve um *post* pedindo votos aos fãs para um prêmio, exibido na Figura 24. Contudo, ao contrário do ocorrido com a Rihanna, a cantora gravou um vídeo de final de ano, agradecendo o “apoio” dos fãs, conforme a Figura 25. Além disso, o elemento de erotização encontrado na *fan page* da Rihanna não se repetiu no caso da Shakira.

 **Shakira**
9 November 2012

- Shak is up for the Latin Music Artist award at the American Music Awards - it'd be great if you'd vote for her at <http://bit.ly/shakama> . Thanks!
- Shakira está nominada en la categoría Artista Latino en los premios AMAs. Pueden votar por ella aquí <http://bit.ly/shakama> Gracias!
ShakHQ



Like · Comment · Share 77,168 5,417 5,697

Figura 24 - Pedido de voto aos fãs

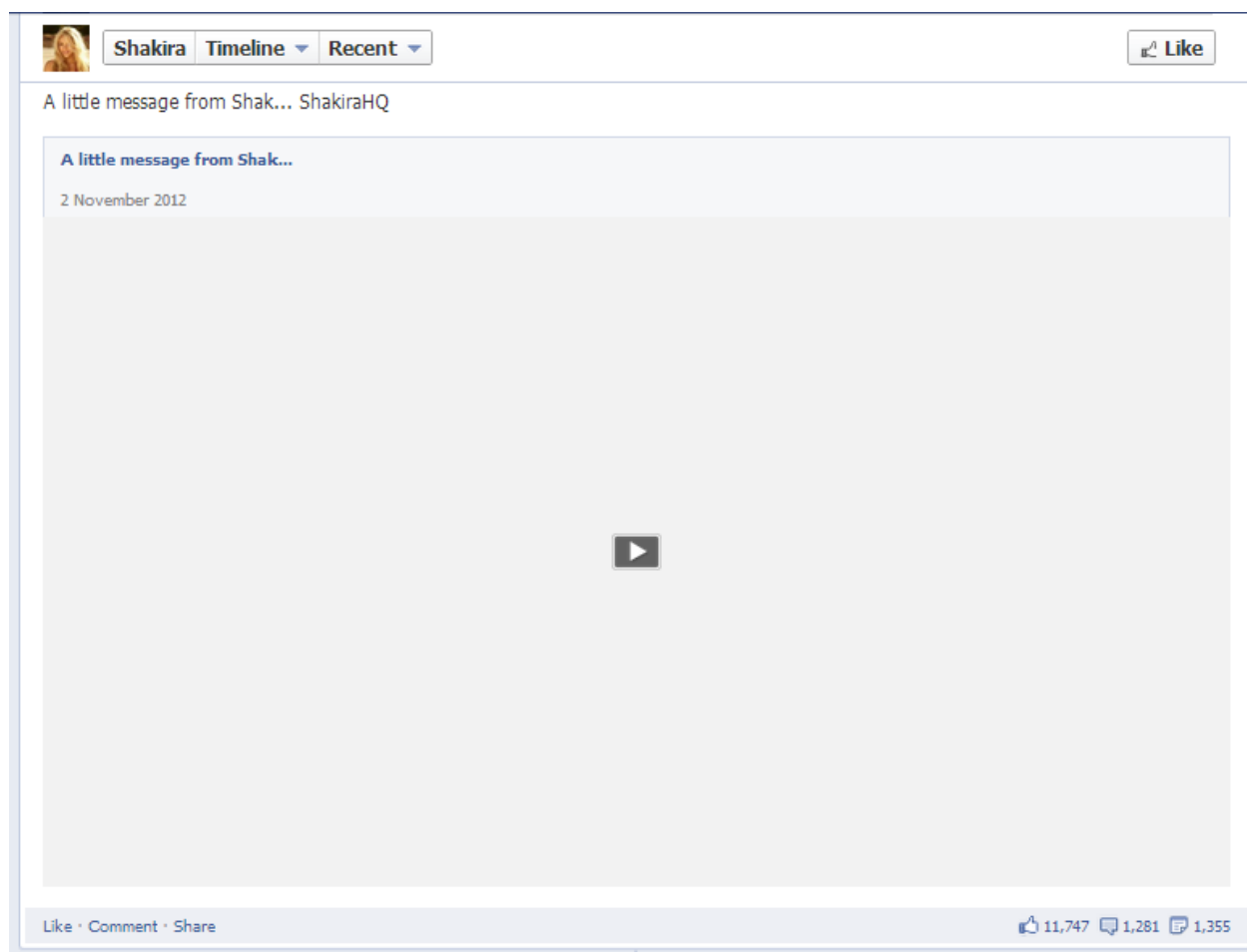


Figura 25 - Vídeo de agradecimento da cantora

Além disso, a cantora usa a sua *fan page* para divulgar o seu trabalho voluntário para a UNICEF e faz campanha política efetiva para os democratas, dois outros tipos de publicação até então inéditos, conforme a Figura 26 e a Figura 27, respectivamente.



Figura 26 - Divulgação de trabalho voluntário para a UNICEF



Figura 27 - Campanha política para os democratas

Portanto, ao menos no caso das *fan pages* internacionais, a hipótese inicial sobre a existência de isomorfismo foi rejeitada. As publicações nas *fan pages* internacionais apresentaram grande variabilidade para todas as variáveis de observação – e, em especial, em relação à temática dos *posts*. Dessa forma, o pressuposto de que haveria *one best way* de gerir uma *fan page* para

conseguir mais “likes” – isto é, uma forma “ótima” que resistiria à seleção da ecologia populacional e que engendraria o isomorfismo – se mostrou consistente racionalmente, mas não sobreviveu à análise dos dados.

6.2 Artistas nacionais

No caso das *fan pages* internacionais, verificou-se que a hipótese de isomorfismo não se sustentou. Agora, pretende-se repetir essa análise para *fan pages* nacionais e verificar a validade da hipótese. Posteriormente, na conclusão, as *fan pages* nacionais e internacionais devem ser comparadas entre si para a formulação de um parecer definitivo a esse respeito.

6.2.1 Michel Teló

Os resultados encontrados para a *fan page* do cantor Michel Teló foram resumidos na Tabela 6, abaixo.

Tabela 6 - Resultados das variáveis de observação para a *fan page* do cantor Michel Teló

MICHEL TELÓ	
Frequência dos posts	39 posts
Formato do post	Fotos (28), Eventos (9), Texto (2)
Temática do post	Fotos de viagem (2), Fotos de shows (1), Fotos da vida pessoal do cantor (4), Divulgação de eventos de shows (9), Divulgação de single (1), Divulgação de shows (1), Divulgação de participação em programa de TV (4), Mensagens para os fãs (5), Divulgação de outras marcas musicais (1), Pedido de votos aos fãs (1), Divulgação de ONG (3), Fotos da vida pessoal do artista (3), Agradecimentos a fãs (2)
Profundidade do post	Alta (7), Média (27), Baixa (5)
Agente do post	Pessoal (39)
Interatividade do post	Alta (0), Média (0), Baixa (39)

Um primeiro ponto de diferenciação encontrado em relação às *fan pages* internacionais foi o elevado grau de pessoalidade dos posts. Se, no caso do Eminem, o post era totalmente “institucionalizado” e, no caso de Rihanna e Shakira, havia referências mais pessoais, a *fan page* do Michel Teló pode ser comparada a uma *timeline* – isto é, a um “perfil” de usuário do Facebook. O *post* da Figura 28, abaixo, ilustra essas características, como a linguagem informal e a temática

de utilidade duvidosa para o usuário. Outro ponto curioso é que não houve “tratamento” da foto antes de ela ser postada – diferentemente da *fan page* da Rihanna, por exemplo.



Michel Teló

26 November via *Instagram*

Que honra! Parceiro @oficial_RC3 aqui em Moscou! Q eh isso hein!

[See translation](#)



Parte superior do formulário

165Like · **Share**

Figura 28 - Exemplo de *post* com elevada "pessoalidade"

Outro tipo de *post* inédito foram as mensagens diretas para os fãs. Ainda que outras *fan pages* se referissem a eles – até mesmo na forma de tribos, como os “Rih Navy” –, não havia uma fala direta do artista com os fãs, como ocorrido no *post* da Figura 29, abaixo.



Michel Teló

19 November

Que Deus abençoe cada dia mais todos vocês! #boasemana

[See translation](#)

Parte superior do formulário

583684,821Like · **Share**

Figura 29 - Exemplo de mensagem direta para fãs

Apesar de toda essa proximidade do artista com os usuários obtida na *fan page* do Michel Teló, a utilidade de algumas publicações é questionável. O propósito do *post* da Figura 30, por exemplo, não ficou claro. Aparentemente, o artista apenas tirou uma foto que lhe agradou e decidiu publicá-la na *fan page* com uma legenda que remetesse ao erotismo. Uma inferência possível seria a da tentativa de erotização do artista, mas esse caso carece de confirmação objetiva.



Michel Teló

19 November

Ei, psiu!



Parte superior do formulário

3607538,373Like · Share

Figura 30 - Post com utilidade questionável

Em alguns casos, essa mistura entre o pessoal e o institucional gera dúvidas quanto ao profissionalismo da *fan page*. No *post* da Figura 31, por exemplo, o elogio pareceu ser mais pessoal do que um movimento estrategicamente calculado pelos empresários do artista.



Michel Teló

16 November

Feliz demais em conhecer! Sou seu fã [David Bisbal](#) oficial

[See translation](#)



Parte superior do formulário

4004318,629Like · Share

Figura 31 - Mistura entre o pessoal e o institucional

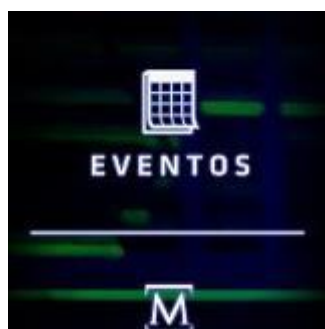
Ainda assim, alguns tipos de *post* foram comuns às *fan pages* internacionais, como a criação de eventos para os *shows* (Figura 32), pedidos de votos aos fãs (Figura 33), aparição do artista em

programas de televisão (Figura 34), divulgação de trabalho humanitário (Figura 35) e divulgação de fotos de *shows* (Figura 36).



Michel Teló created an event.

14 November



Show

30 November

Santana do Livramento - RS

· 2,045 people went

Parte superior do formulário

15125Like · Follow post

Figura 32 - Post de evento de show



Michel Teló

13 November

Galera!

**Estou concorrendo como melhor cantor no 6º Prêmio Revista Quem Acontece !
Bora votar comigo?**

É só acessar o link <http://glo.bo/T4OGht> e votar . Vamo que vamo!

[See translation](#)



Parte superior do formulário

2182291,678Like · Share

Figura 33 - Publicação pedindo votos aos fãs



Michel Teló shared *Xuxa's* photo.

12 November

Mais um momento incrível ! Olha a felicidade do moço aqui.

[See translation](#)

Final de gravação musica que não sai da cabeça . Alegria geral !



Parte superior do formulário

1881573,549Like · **Share**

Figura 34 - Aparição em show de TV



Michel Teló

10 November

Galera, já estou aqui no Teleton 2012! Vamos DOAR! Se liga aí no SBT!

[See translation](#)



Parte superior do formulário

1,14760810,711Like · Share

Figura 35 - Divulgação de trabalho humanitário



Michel Teló

4 November

Obrigado, Boston!



Parte superior do formulário

2182364,056Like · Share

Figura 36 - Divulgação de foto de *show*

Finalmente, houve uma publicação, em especial, que resume bem a especificidade da *fan page* do Michel Teló, presente em características como informalidade e proximidade com os fãs. Ela foi apresentada na Figura 37.

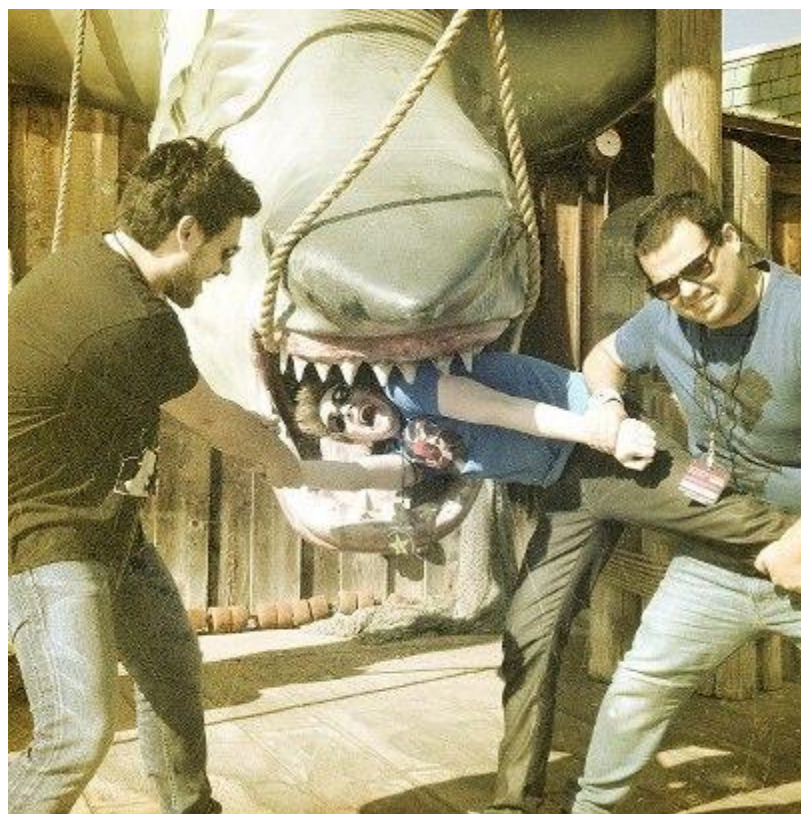


Michel Teló

7 November via Instagram

Vim pescar aqui em LA. Tivemos um pequeno problema... Rsrs neh @duduborgesvip @fernandohiro ?

[See translation](#)



Parte superior do formulário

4854394,831Like · Share

Figura 37 - Síntese da *fan page* do Michel Teló

Portanto, novamente, apesar de existirem algumas semelhanças com as *fan pages* internacionais, há diferenças significativas o suficiente para refutar a hipótese inicial. Como pode haver a questão do viés novamente, a seguir, será analisada a *fan page* da Ivete Sangalo, para verificar se ela é semelhante às das cantoras internacionais.

6.2.2 Ivete Sangalo

A seguir, na Tabela 7, é apresentado um resumo das variáveis de observação para a *fan page* da Ivete Sangalo.

Tabela 7 - Resultado das variáveis de observação para a *fan page* da Ivete Sangalo

IVETE SANGALO	
Frequência dos posts	103 posts
Formato do post	Vídeos (1), Fotos (71), Texto (31)
Temática do post	Divulgação da nova turnê (6), Felicitações aniversárias a celebridades (2), Agradecimentos a instituições (1), Divulgação de outras marcas musicais (1), Divulgação de participação em show de TV (18), Divulgação de instituições (2), Divulgação de gravação de videoclipe (1), <i>Making of</i> do álbum (1), Pedidos de votos aos fãs (3), Conteúdo para os fãs (2), Mensagens para os fãs (20), Divulgação de aparição em revistas (1), Divulgação de single (1), Fotos da vida pessoal da cantora (19), <i>Links</i> para assistir a <i>shows</i> ao vivo online (1), Vídeos de <i>shows</i> (1), Futebol (1), Promoção do material de <i>merchandising</i> (1), Parabéns à equipe de produção da cantora (2), Divulgação de participação com outra cantora de axé (3), Divulgação de conquista de prêmio (2), Agradecimentos a fãs (1), <i>Merchandising</i> de <i>show</i> (2), Vídeo de <i>show</i> beneficente (1), Divulgação de <i>show</i> beneficente (1), Mudança de <i>cover photo</i> (1), Mensagem de óbito (1), Divulgação de ONG (1), Agradecimentos aos fãs por presentes (1), Fotos de pocket show para <i>merchandising</i> de marca (2), Elogio a show (1), Entrevista para divulgação de álbum novo (1), Divulgação do Instagram da cantora (1)
Profundidade do post	Alta (7), Média (35), Baixa (61)
Agente do post	Institucional (25), Pessoal (78)
Interatividade do post	Alta (6), Média (13), Baixa (84)

Se a *fan page* do Michel Teló parecia uma *timeline*, a da Ivete Sangalo parece uma *timeline* de uma pessoa que posta compulsivamente. A frequência de posts foi bem elevada, chegando a ser repetitiva em alguns casos, e a linguagem foi predominantemente coloquial – como observado na Tabela 7, a maioria dos *posts* foi publicada pela própria cantora.

Há alguns pontos de semelhança entre ela e as cantoras internacionais. Ivete Sangalo também é chamada pelo apelido “Vevete” em alguns *posts*. Entretanto, encontraram-se alguns tipos de posts único nesta *fan page*, seguindo a tendência de refutação da hipótese inicial. A Figura 38, por exemplo, exibe uma publicação sobre futebol, categoria de *post* inédita até o momento.



Ivete Sangalo

24 November

VITÓRIA NA SERIE AAAAAAAAAAAAAAA muleque!! ..."subindo, subindo, subindo, su su su su su subindo"..... Uhuuuuuuuuuuuu. Amores vou nessa, vou comemorar!!!! Bjuuu (Via Twitter)

[See translation](#)

Parte superior do formulário

48367510,960Like · Share

Figura 38 - *Post* sobre futebol

A Figura 39 mostra um tipo de post que foi comum à maioria das *fan pages*, o de participação em programas televisivos. Ainda que ele pertença à mesma categoria, é interessante notar a linguagem empregada e observar que essa publicação foi feita via Twitter.



Ivete Sangalo

24 November

Quem ta vendo eu e Xuxinha? (Via Twitter)

[See translation](#)

Parte superior do formulário

338446,532Like · **Share**

Figura 39 - Post sobre programa de TV

Outro tipo de post único à *fan page* da Ivete Sangalo foram as felicitações aniversariais a celebridades, conforme exibido na Figura 40. A utilidade desse tipo de publicação para os usuários é questionável.

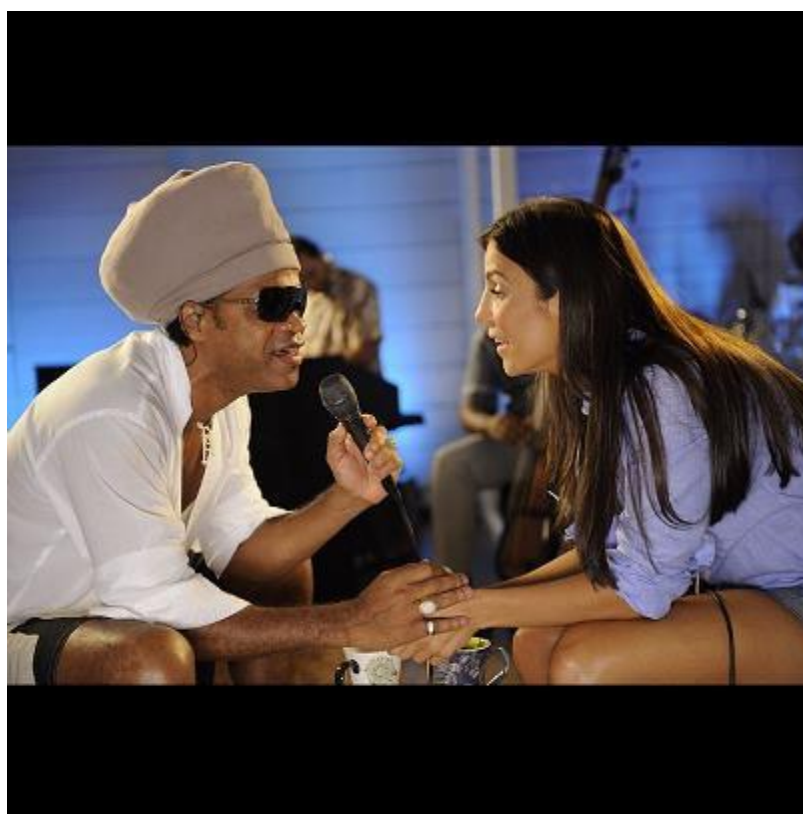


Ivete Sangalo

23 November via Instagram

B de brother, B de brilhante, B de Brasil, B de Brown. Mano, feliz tudo na sua vida!!! Viva o mestre Carlinhos Brown!

[See translation](#)



Parte superior do formulário

70056915,564Like · Share

Figura 40 - Felicitações a celebridades

Assim como em outras *fan pages*, também houve divulgação de promoção da loja da cantora, como na Figura 41, abaixo.



Ivete Sangalo

22 November

O Ivete Shop também entrou na onda do Black Friday! Confira os descontos e promoções disponíveis a partir da meia noite de hoje: <http://bit.ly/ISBlackFriday>

[See translation](#)

Parte superior do formulário

132801,225Like · Share

Figura 41 - Promoção de material de *merchandising*

Em alguns casos, havia tantas publicações na *fan page*, que elas acabavam repetindo temas, como na Figura 42 e na Figura 43, o que poderia saturar o usuário.



Ivete Sangalo

22 November via Instagram

Viva!!! Caco de Telha arrasa



Parte superior do formulário

1541443Like · Share

Figura 42 - Parabenização à equipe de produção



Ivete Sangalo

22 November via Instagram

Parabéns à Caco de telha pelo premio Nova Imagem 2012 qualidade entretenimento Bahia! Orgulho!!!!

[See translation](#)



Parte superior do formulário

3552603Like · Share

Figura 43 - Repetição da publicação

Um fato de destaque é que a cantora tem o hábito de publicar fotos de sua vida pessoal no Instagram, assim como na Figura 44, fenômeno que não foi tão frequente em outras *fan pages*.



Ivete Sangalo added 5 photos to the album **Instagram Photos**.

18 November via **Instagram**



Figura 44 - Publicação com fotos da rede Instagram

A cantora realiza publicações frequentes da sua vida pessoal, chegando a postar a visita do ortopedista para verificar o estado do ferimento da artista, conforme a Figura 45.



Ivete Sangalo

17 November via Instagram

Essa cantora é muito chic! Recebendo a visita ilustre de Dr. moisés Cohen pra ver o pézin de mãe. Esse é fera!!!

[See translation](#)



Parte superior do formulário

28173911,185Like · Share

Figura 45 - Publicação da vida pessoal da cantora

A repetição é um fenômeno recorrente, demonstrando até mesmo uma falta de profissionalismo. No exemplo abaixo, da Figura 46 e da Figura 47, a cantora começou agradecendo aos fãs via Twitter e, posteriormente, alguém da equipe de divulgação publicou uma foto da cantora recebendo o prêmio, mas sem agradecer aos fãs, o que demonstra uma desorganização quanto ao modo como se dá a comunicação com o público.



Ivete Sangalo

16 November

Quem ficou feliz com a notícia? O disco "Especial Ivete, Gil e Caetano" ganhou o prêmio de Melhor Álbum de Música Popular Brasileira na 13ª edição do prêmio Grammy Latino. Curtiram?

[See translation](#)



Parte superior do formulário

2,4462,11837,405Like · Share

Figura 46 - Publicação feita pela equipe



Ivete Sangalo

15 November

Obrigada pelas palavras carinhosas de vcs, fãs deliciosas, razão total dessa paixão. Lindos (via Twitter)

[See translation](#)

Parte superior do formulário

766977,689Like · Share

Figura 47 - Publicação feita pela cantora

Uma característica marcante da *fan page* da Ivete Sangalo foi a baixa interatividade dos posts. Dificilmente era solicitado aos usuários que comentassem algo, como o Q&A da Rihanna, e não havia qualquer post que permitisse a colaboração do usuário, como as camisetas na *fan page* do Eminem. Na maioria dos casos em que havia alguma interação do usuário, o *post* era como o da Figura 48, no qual há um *link* para que sejam acessadas mais informações.



Ivete Sangalo

12 November

Se preparem: dia 30 de novembro estreia em São Paulo (SP), a nova turnê de Ivete Sangalo, Real Fantasia. Saiba mais: <http://bit.ly/ISTurneRF>

[See translation](#)



Parte superior do formulário

3632012,348Like · Share

Figura 48 - Exemplo de *post* com interatividade média



Ivete Sangalo

11 November via Instagram

Amo meus presentes... Vcs me dengam muito

[See translation](#)



Parte superior do formulário

26101645Like · Share

Figura 50 - Agradecimento da cantora por presentes

“Vevete” também teceu elogios a vários músicos em sua *fan page*, como aquele à cantora Lady Gaga na Figura 51, algo que não ocorreu em outras *fan pages*.



Ivete Sangalo

8 November

E Lady Gaga gente? Fofa né? Mandando bju da janela, adoro!!! Sucesso no show por aqui . (Ontem Via Twitter)

[See translation](#)

Parte superior do formulário

221542,225Like · Share

Figura 51 - Elogio à cantora Lady Gaga

Também houve um *post* especificamente para divulgar o Instagram da Ivete, presente na Figura 52, outro tipo de *post* inédito às *fan pages* analisadas.



Ivete Sangalo

7 November

Todo mundo já sabe que Ivete adora o Instagram. A grande novidade é que agora você também pode acessar o perfil da cantora pela web. Ficou curioso?

Confira: <http://instagram.com/veveta>

[See translation](#)



Parte superior do formulário

1031292,813Like · Share

Figura 52 - Divulgação do Instagram da cantora

Finalmente, a *fan page* da Ivete foi a única a disponibilizar conteúdo exclusivo para os fãs – no caso, *wallpapers* da cantora, conforme a Figura 53 –, algo inédito na análise.



Ivete Sangalo

6 November

Passe o mês de novembro coladinho com Ivete!
Baixe o wallpaper do mês e aproveite: <http://bit.ly/ISWallpaper>

[See translation](#)



Parte superior do formulário

8628018,256Like · Share

Figura 53 - Conteúdo para os fãs

Em resumo, pode-se dizer que a *fan page* da Ivete Sangalo, apesar de apresentar algumas semelhanças com as demais *fan pages* analisadas, exibiu disparidades o suficiente para que se refute novamente a hipótese de isomorfismo. Entretanto, cabe a análise de mais um artista nacional antes de se chegar a uma conclusão definitiva.

6.2.3 Luan Santana

Os resultados das variáveis de observação para a *fan page* do Luan Santana foram resumidas na Tabela 8, abaixo.

Tabela 8 - Resultado das variáveis de observação para a fan page do Luan Santana

LUAN SANTANA	
Frequência dos posts	56 posts
Formato do post	Vídeos (13), Fotos (23), Eventos (8), <i>Links</i> externos (7)
Temática do post	Divulgação de <i>single</i> (7), Divulgação de <i>show</i> (1), Conteúdo para fãs (3), Fotos de <i>making of</i> de <i>show</i> (1), <i>Merchandising</i> de <i>show</i> (6), Fotos de <i>show</i> (5), Compartilhamento de notícias do artista (10), <i>Links</i> para exibição de <i>show</i> ao vivo (2), Pedidos de votos a fãs (1), Promoção para fãs (1), Eventos de <i>shows</i> (8), Mudança de cover photo (1), Divulgação de conquista de prêmio (1), Divulgação de participação em programas de TV (6), Mensagens para fãs (3), Divulgação do Instagram do artista (1), Vídeo de <i>show</i> passado (1), Entrevista para divulgação de <i>show</i> (1)
Profundidade do post	Alta (6), Média (23), Baixa (27)
Agente do post	Institucional (51), Pessoal (5)
Interatividade do post	Alta (4), Média (10), Baixa (42)

A *fan page* do Luan Santana apresentou traços comuns às demais *fan pages*, como divulgação de singles e merchandising de *shows*. Entretanto, ela teve uma quantidade expressiva de um tipo de post pouco usual em outras *fan pages*: *links* de sites de notícias. A página do Luan Santana compartilhou diversos links como o da Figura 54, do portal de notícias G1, da Rede Globo.



Luan Santana *shared a link.*

25 November



Luan Santana ganha lingerie de oncinha de fã em show

ego.globo.com

O cantor se apresentou em um festival de música do Recife.

Parte superior do formulário

2651461,358Like · **Share**

Figura 54 - Exemplo de notícia compartilhada na página do Luan Santana

Outra publicação recorrente e “exclusiva” foram as fotos com trechos de músicas do cantor disponibilizadas como conteúdo para os usuários, conforme a Figura 55.



Luan Santana *with* **Jaqueline Barbosa** *and* **46 others**.

30 November



Figura 55 - Exemplo de conteúdo disponibilizado pela fan page do Luan Santana

A exemplo de outras fan pages, também ocorreu a publicação de pedidos de voto para os fãs. Entretanto, como exibido na Figura 56, este foi o único caso em que não foi para um prêmio musical, mas sim um concurso de beleza.



Luan Santana *shared a link.*

22 November

Vamos votar muitoooo?



Resultado de CAPRICO Awards 2012

capricho.abril.com.br

O CAPRICO AWARDS é uma homenagem aos nossos ídolos que mais se destacaram ao longo do ano. E, melhor! Aqui quem escolhe é você!

Parte superior do formulário

7206573,516Like · **Share**

Figura 56 - Pedido de votos aos fãs

Por fim, é necessário ressaltar que as fotos com frases de canções do Luan Santana, como a da Figura 57, foram recorrentes na divulgação de *singles* e CDs, um recurso muito pouco utilizado em outras *fan pages*.



Luan Santana *shared* **Luan Santana's photo.**

19 November



Parte superior do formulário

9,5297438,032Like · **Share**

Figura 57 - Fotos com frases de músicas do cantor

Portanto, novamente a hipótese de isomorfismo foi refutada, agora em caráter definitivo.

7 Conclusão

A formulação da hipótese inicial sobre a existência de isomorfismo – isto é, a cópia de estruturas – em *fan pages* de artistas musicais no *Facebook* seguiu parâmetros estritamente racionais. Em termos de ecologia populacional, faria sentido supor que existe (1) um modo mais correto de gerir uma *fan page* (2) de modo a conseguir mais “likes” e (3) formas “não-ótimas” de gestão sofreriam seleção pelo ambiente – no caso, os usuários do *Facebook* não dariam “like” nessas páginas. Em termos de racionalidade coletiva, faria sentido que ocorresse o mimetismo das melhores práticas do setor, minando qualquer processo de diferenciação.

Contudo, conforme a análise das *fan pages* mais bem-sucedidas – utilizando-se como critério o número de “likes” recebidos – demonstrou, existe uma grande variedade de modos de se gerir uma *fan page*. Obviamente, alguns temas de *posts* são recorrentes em todas as *fan pages*, como divulgação de *singles* e *merchandising* de produtos. Entretanto, à parte desses pontos de paridade, na realidade, cada um dos casos analisados tem “feições próprias” se olhado de perto. E, apesar de cada uma das páginas ser gerida de um modo, todas elas alcançaram igual “sucesso” – medido pelo número de “likes”.

Tal fenômeno favorece a perspectiva da escolha estratégica, ou seja, de que é possível que uma *fan page* desenvolva artifícios que a tornem diferente das outras e fortaleçam a identidade da marca, gerando valor para o usuário – a letra “V” do acrônimo “VRIO” – e, conseqüentemente, vantagem competitiva.

Ainda assim, de um ponto de vista estritamente formal, é possível afirmar que todos os pontos de diferenciação encontrados seriam facilmente imitáveis – como a utilização de uma linguagem específica ao se dirigir aos usuários ou a abordagem de temas específicos nos *posts*. Entretanto, o uso deles por uma marca não será reconhecido como legítimo pelo usuário se este recurso não estiver ligado à identidade da marca. Esta é uma hipótese para a ausência de isomorfismo nos casos estudados.

Outra hipótese para a ausência de isomorfismo seria a influência de variáveis psicográficas do usuário. Tal hipótese aponta para a irracionalidade do usuário ao tomar a decisão de dar “like” na página. Desse modo, essa decisão não estaria tão ligada ao conteúdo ou à utilidade que a *fan page* gera para o usuário *per se*, mas sim a fatores subjetivos percebidos por ele – por exemplo, a imagem de si que ele vai transmitir aos seus amigos do *Facebook* ao deixar registrado na própria

timeline que “curtiu” uma ou outra página. Logo, o modo como a *fan page* é gerida se tornaria irrelevante para conseguir “likes”.

Uma última hipótese residiria na ineficiência desse setor em copiar as melhores práticas dos outros artistas, contrariamente à perspectiva da racionalidade coletiva. Entretanto, a comprovação desta hipótese exigiria um estudo sobre as práticas desses gestores.

Portanto, conclui-se que, apesar de existir um cenário favorável para o isomorfismo na comunicação das *fan pages*, o que ocorre, na realidade, é um grau elevado de diferenciação entre elas. As seis páginas analisadas exibiram pontos de disparidade entre si, tanto as internacionais quanto as nacionais, e também entre estes dois grupos. Logo, *a diferenciação competitiva existe*, mesmo em contextos de (1) incerteza (2) num setor consolidado e (3) com dependência estratégica de um recurso de fácil acesso, ao contrário do defendido pela literatura sobre isomorfismo.

8 Referências bibliográficas

ADORNO, T. & HORKHEIMER, M. *Dialética do esclarecimento: fragmentos filosóficos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1985.

BARNEY, J.B. e HESTERLY, W. S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. *Administração e organizações: uma introdução à teoria e à prática* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman, 2011.

DEEPHOUSE, D. *Does Isomorphism Legitimate?* The Academy Of Management Journal, Vol. 39, Nº4, pp. 1024 – 1039, Agosto de 1996.

DIMAGGIO, P. & POWELL, W. *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. American Sociological Review, Vol. 48, pp. 147 – 160, Abril de 1983.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. *Ecologia populacional das organizações*. Revista de Administração de Empresas, Vol. 45(3), pp. 70-91, 2005.

OLIVER, C. *The Collective Strategy Framework: An Application to Competing Predictions of Isomorphism*. Administrative Science Quarterly, Vol. 33, Nº 4, pp. 543-561, Dezembro de 1988.

PERRY, M. & BODKIN, C. *Content analysis of 100 company Web sites*. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 5, Nº 2, pp. 87 – 97, 2000.

PORTER, M. *The Five forces that shape strategy* (Reimpressão). Harvard Business Review. Janeiro de 2008.

SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1995.