

O MARKETING DIGITAL E A CAMPANHA INSTITUCIONAL #REPENSE: análise financeira e estratégica de uma arena esportiva para inclusão do público feminino no cenário do futebol.

***DIGITAL MARKETING AND THE INSTITUTIONAL CAMPAIGN #REPENSE:
financial and strategic analysis of a sports arena for the inclusion of the female public in
the football scene.***

Gustavo Samuel Cunha

*Mestrando em Administração
Centro Universitário Unihorizontes – BH
gustavonutricionista@uol.com.br*

José Edson Lara, Dr.

*Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário
Unihorizontes – BH
jedson.lara@hotmail.com*

Helena Belintani Shigaki, Dra.

*Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário
Unihorizontes – BH
helena.shigaki@unihorizontes.br*

Resumo

Objetivo: descrever e analisar os resultados das ações de Marketing desenvolvidas dentro da campanha #REPENSE no Estádio Mineirão, que visam a melhoria do alcance ao público feminino e ampliação da presença e participação deste grupo no cenário do futebol.

Método: Trata-se de uma pesquisa quantitativa, com abordagem descritiva. A amostra foi composta por frequentadores e participantes da campanha elaborada pelo Estádio Mineirão localizado em Belo Horizonte - MG. Os dados quantitativos foram analisados por meio de análise estatística no software SPSS Versão 25.

Originalidade/Relevância: Ressalta-se a importância da gestão de KPI's dentro das campanhas de marketing como adendo de uma gestão centralizada com vistas ao resultado positivo, bem como o uso destes instrumentos de mensuração para melhorias no enfoque das campanhas institucionais.

Resultados: O estudo identificou que a organização em questão, atual gestora do Estádio Governador Magalhães Pinto – Mineirão, atua de forma efetiva e pensada em ações de marketing por meio das redes sociais, visando a obtenção de novos nichos de públicos. A campanha #REPENSE trouxe à tona novamente a discussão da mulher no cenário do futebol nacional. A gestora promove suas campanhas em três plataformas digitais: Instagram, Twitter e Facebook, sendo a segunda a de maior alcance. Através de estudo quantitativo, observou-se que a Minas Arena encontra-se no caminho correto com suas campanhas nas mídias sociais e que o uso de KPI's perfazem a gestão de forma segura e de resultados positivos.

Contribuições teóricas: o estudo proporcionará novos mecanismos, bem como auxílio empírico para avaliação de campanhas de marketing institucionais por meio de métricas quantitativas.

Contribuições para a gestão: ressalta-se a importância de as organizações acompanharem de maneira efetiva a evolução nas mídias sociais e o alcance que elas obtiverem enquanto ativas, através da manifestação de seus clientes e seguidores. O estudo apresentará mecanismos que poderão ser utilizados de forma genérica nas mais diversas campanhas institucionais promovendo maior efetividade de conteúdo.

Palavras-chave: Marketing Digital, Campanhas Institucionais, KPI's, Futebol.

Abstract

Objective: to describe and analyze the results of the Marketing actions developed within the #REPENSE campaign at the Mineirão Stadium, which aim to improve the reach to the female public and expand the presence and participation of this group in the football scene.

Method: This is a quantitative research, with a descriptive approach. The sample consisted of regulars and participants of the campaign prepared by the Mineirão Stadium located in Belo Horizonte - MG. Quantitative data were analyzed using statistical analysis using SPSS Version 25 software.

Originality / Relevance: The importance of KPI's management within marketing campaigns is emphasized as an addendum to centralized management with a view to positive results, as well as the use of these measurement instruments to improve the focus of institutional campaigns.

Results: The study identified that the organization in question, current manager of the Governador Magalhães Pinto - Mineirão Stadium, acts effectively and thought through marketing actions through social networks, aiming to obtain new niches of audiences. The #REPENSE campaign brought up the discussion of women on the national football scene again. The manager promotes its campaigns on three digital platforms: Instagram, Twitter and Facebook, the second being the most far-reaching. Through a quantitative study, it was observed that Minas Arena is on the right path with its social media campaigns and that the use of KPIs makes the management safe and with positive results.

Theoretical contributions: the study will provide new mechanisms, as well as empirical assistance for evaluating institutional marketing campaigns using quantitative metrics.

Contributions to management: it is emphasized the importance of organizations to effectively follow the evolution in social media and the reach they obtain while active, through the manifestation of their customers and followers. The study will present mechanisms that can be used in a generic way in the most diverse institutional campaigns promoting greater content effectiveness.

Keywords: Digital Marketing, Institutional Campaigns, KPI's, Football.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Bandeira e Seffner (2018), a ocupação dos estádios de futebol atravessam diferentes narrativas sobre o esporte e sobre a masculinidade quando avaliados os sujeitos na visão de participantes torcedores. Percebe-se que a evolução dos torcedores de futebol bem como sua masculinidade se faz de forma simultânea e ordenada, a ponto de questionamentos serem levantados se os conteúdos postos estariam se referindo às práticas do torcer ou a uma produção ou variação da identidade masculina. A feminilidade das torcedoras frequentadoras dos jogos em arenas de futebol pelo Brasil se torna negada e diminuída quando avaliada junto ao público masculino (ANDRADA BANDEIRA; SEFFNER, 2018).

De acordo com Fiengo (2003), nascido nas escolas públicas inglesas, conservando a origem aristocrática, pode-se dizer que o futebol transformou-se em uma prática transgeracional, multiclassista e transgenérica. De maneira geral os esportes, especificamente o futebol, trabalham fortemente a produção de valores e a veiculação de representações associados a masculinidade. Mühlen e Goellner (2012), referenciam que o esporte, bem como qualquer outra prática cultural, seguem (re)produzindo pontos fortes de masculinidades e feminilidades, e acrescentam ainda que estes marcadores identitários não seriam neutros ou universais, mas que estariam se construindo cotidianamente baseando-se nas representações culturais associadas.

Para Messner (1992) e Devide (2005) o esporte coletivo apresenta-se como um espaço utilizado muitas vezes para a construção da masculinidade, visto vez que apresenta características baseadas na agressividade, força e competitividade, aspectos culturalmente vistos e trabalhados como componentes da corporeidade masculina. Os dados do último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010) evidenciaram que as mulheres continuam em maior número, analisando a população brasileira. Contabilizando 97.348.809 indivíduos do sexo feminino (51,03%) para 93.406.990 do sexo masculino (48,97%), o IBGE (2010) concluiu ainda que as mulheres estariam à frente quanto ao índice de escolaridade, e que a curva de crescimento no mercado de trabalho para estas, estaria em ascendência, enquanto a curva da diferença de renda em relação aos homens estaria em declínio.

Para Capelo (2019), o público feminino precisa ser atraído para o futebol por diversos motivos, sendo: (i) aspecto social e igualitário de gêneros, sendo o futebol uma ferramenta poderosa; (ii) aspecto econômico, uma vez que indicadores apontam este público como detentor de maior poder aquisitivo ainda na idade jovem; e, (iii) aspecto do espetáculo, onde o público feminino aumentando mudaria o perfil do estádio, com novas faixas etárias, como idosos e crianças, e possivelmente até reduzir brigas. Capelo (2019) ainda menciona ainda que a mulher de forma geral faz bem ao futebol. Estima-se que 17% dos sócios-torcedores dos Clubes brasileiros são mulheres (CAPELO, 2019). Os dois grandes clubes de Minas Gerais, Cruzeiro Esporte Clube e Clube Atlético Mineiro, possuem em suas cotas de sócio torcedor aproximadamente 15% e 9% sendo mulheres respectivamente. Em consulta à diretoria dos clubes, estima-se que a receita na participação em jogos nos Estádios de Minas Gerais, bem como a compra de souvenir destas equipes pelo público feminino chegaria em um montante aproximado de 20% do faturamento bruto (CAPELO, 2019).

O Estádio Mineirão, localizado em Belo Horizonte – MG, tem buscado apresentar propostas de fidelização do público feminino em atividades desenvolvidas durante o ano junto ao calendário

de futebol. A diversidade de gêneros deve ser respeitada e a inclusão do público feminino em atividades da gestão, trabalhos desempenhados e torcidas em dias de jogos deve ser estimulada (ESTÁDIO MINEIRÃO, 2020). Diante disso, em 2018, o departamento de comunicação do Estádio desenvolveu a campanha Institucional #REPENSE, com o objetivo da aproximação do público feminino, e a participação mais efetiva em atividades do Estádio.

Diante do contexto apresentado, busca-se responder ao seguinte problema de pesquisa: de que forma as ações de marketing adotadas na campanha #REPENSE estariam alinhadas para a conquista, ampliação do público feminino presente nos eventos de futebol do Estádio Mineirão e retorno financeiro para a gestora do estádio? De modo geral, o estudo busca descrever e explicar como as possíveis ações de Marketing desenvolvidas dentro da campanha #REPENSE no Estádio Mineirão, que visam a melhoria do alcance ao público feminino, ampliam a presença e participação deste grupo no cenário do futebol. De forma específica, busca-se: (i) identificar os principais objetivos do Estádio Mineirão na construção desta campanha; (ii) avaliar o Custo de Aquisição do Cliente (CAC) na campanha; (iii) identificar o Alcance/Influência de Mídia Social nas mídias trabalhadas pela gestora do Estádio e, (iv) calcular o Valor de Vida útil do Cliente - Customer Lifetime Value (LTV) participante da Campanha #REPENSE.

A pesquisa mostra-se como relevante visando os contextos acadêmico, institucional e social. Academicamente, pesquisas sobre o Marketing Digital e Marketing Institucional se mostram pertinentes, uma vez que no campo das organizações faz-se necessária a ampliação dos estudos da área e os impactos comerciais e promocionais no desenvolvimento destes modelos de campanhas, bem como a identificação do público-alvo quanto a efetividade deste modelo de trabalho. Além disso, através de levantamento bibliográfico identificou-se que ainda são poucas as publicações voltadas ao Marketing Digital na última década. Do ponto de vista institucional, os achados deste estudo poderão subsidiar de forma positiva a organização, podendo auxiliá-la na adoção de políticas de marketing que contribuam economicamente para a melhoria de suas campanhas e, conseqüentemente alcancem de forma mais positiva o público alvo trabalhado e o resultado financeiro esperado. Já para o plano social, o estudo contribuirá para evidenciar a necessidade da dedicação às campanhas de marketing voltadas à públicos específicos, desenvolvimento e inclusão deste nicho aos temas e trabalhos no Estádio Mineirão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O campo do Marketing Digital vem crescendo e vários são os autores que buscam estudar de maneira empírica o comportamento das organizações, bem como o público consumidor através destas campanhas. Visando a contribuição nos estudos do tema, realizou-se uma busca nas bases de dados *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL), *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO) e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Para a pesquisa foram utilizados os seguintes termos: “Marketing Digital”, “Campanhas de Marketing Institucionais” e “Marketing Social”, utilizando de operadores Booleanos na precisão das entradas em cada busca. As buscas realizadas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) encontraram 3.776 trabalhos para o tema “Marketing Digital”, 35 trabalhos para o tema “Campanhas de Marketing Institucionais” e 126 trabalhos para o tema “Marketing Social”. Na plataforma *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL) as buscas retornaram 12 trabalhos para o tema “Marketing Digital”, nenhum trabalho para o tema “Campanhas de Marketing Institucionais” e 52 trabalhos para o tema “Marketing Social”. Já

para a plataforma *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) encontrou-se 2 trabalhos para o tema “Marketing Digital”, 2 trabalhos para o tema “Campanhas de Marketing Institucionais” e 14 trabalhos para o tema “Marketing Social”. Não foram utilizados filtros de períodos nas buscas, visando encontrar dentro de todo acervo os trabalhos nas métricas acima elencadas.

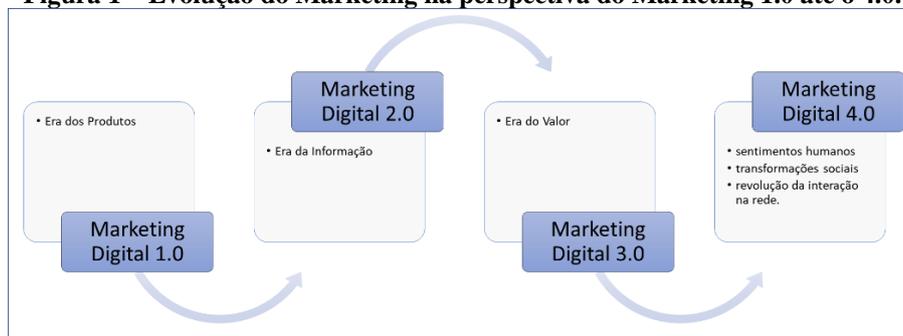
2.1 A evolução do Marketing Digital

O Marketing Digital pode ser considerado um desdobramento do Marketing e a sua aplicação baseia-se em ações desenvolvidas no ambiente digital ou virtual. Para Kotler (2013), o Marketing Digital passou por três eras: (i) Marketing 1.0, considerada a primeira fase do Marketing Digital e comumente denominada de “Era dos Produtos”. Acredita-se que durante este período, a importância para as empresas estava apenas na produção e oferecimento de produtos aos consumidores. Considera-se então um modelo de prestação de serviços e de divulgação ao qual os clientes estariam se acostumando, e adaptando. Este modelo não trabalharia a personalização, e não se preocuparia com pesquisas diretas com os clientes para que se determine os produtos que estariam nas prateleiras e portfólio destas organizações. (ii) Marketing 2.0, considerada a segunda fase do marketing digital e titulada como “Era da Informação”. Identifica-se nesta fase que as empresas iniciam o processo de reconhecimento do perfil de seus clientes, os seus hábitos e os seus desejos. Com esta percepção, as organizações passam a elaborar seus portfólios de produtos e serviços de maneira mais assertiva, atendendo grande parte das necessidades dos seus clientes. Outro ponto importante neste momento foi a evolução dos consumidores ao acesso às informações. Comparações de preços, produtos e marcas começaram a ser fomentadas. Durante este período surge o conceito de que “o cliente deveria ser tratado como um rei”. Pode-se dizer que este seria o momento do “marketing focado no consumidor” (KOTLER, 2013). (iii) Marketing 3.0: conhecida como a “Era do Valor”. Para Kotler (2013), trata-se do momento em que as organizações passam a não só pensar no cliente / consumidor, mas passam também a se importar com o mundo em sua totalidade, e o conceito de Sustentabilidade passa a ser inserido no cotidiano das organizações.

Silva e Lepre (2019) citam que o “Marketing 4.0” seria o estágio mais recente da aplicação do Marketing, e que a vida dos consumidores estariam voltadas ao consumo através dos recursos digitais, em especial da internet. Para alguns autores o Marketing 4.0 pode ser considerado como o marketing da interação na rede, da apreciação dos sentimentos humanos e das transformações sociais, pode ser considerado o momento da humanização das marcas atuando na influência às relações humanas para alcançar seus consumidores (SILVA E LEPRE 2019).

A Figura 1 apresenta o percurso evolutivo do Marketing Digital 1.0 ao Marketing Digital 4.0 enquanto ciência do estudo das relações: (i) produtor e consumidor, (ii) produto e produtor, e, (iii) produtos e consumidores.

Figura 1 – Evolução do Marketing na perspectiva do Marketing 1.0 até o 4.0.



Fonte: Autor, 2020.

Moretti e Toledo (2015), corroborando com os estudos de Srivastava et al., (1999) citam que à medida que o *Marketing* passa a colaborar assiduamente com a estratégia empresarial, mais facilitada fica a percepção da necessidade do cuidado no gerenciamento de processos-chave, que gerarão valores entre clientes e organizações. Para Philip Kotler (2013), “à medida que o ritmo de mudança acelera, as empresas não podem mais confiar em suas antigas práticas de negócios para manter a prosperidade”, e, neste conceito, várias outras ferramentas de *marketing*, bem como outros tipos de *marketing* passam a ser aplicados conforme a oportunidade de evolução no negócio da organização. Um tipo bastante utilizado para fomentar as vendas em todos os tipos de negócios é o *Marketing Digital*. Este modelo de *marketing* surge como estratégia comercial com o objetivo de criar canais de comunicação em meios digitais. A internet passa a ser um dos principais pontos de veiculação e propagação deste tipo de *Marketing* e um esforço maior para a criação de *newsletter* e outras ferramentas passam a ser exigidos naturalmente. Este tipo de *Marketing* garante um controle do público e o canal de comunicação passa a ser o meio eletrônico. A organização passa a enxergar caminhos novos para o seu crescimento (REZ, 2018). Autores defendem que não existe diferenças significativas entre o marketing tradicional e o marketing digital. Estes autores justificam que esta modalidade pode ser considerada como o marketing atual (Chaffey e Smith, 2012; Stokes, 2013; Ryan, 2014).

Marketing Digital pode ser entendido como o conjunto de ações estratégicas aplicadas por meios digitais (internet e tecnologias móveis), visando a conquista e a fidelização de clientes, promovendo a empresa no mercado (LAUDON, 2000). Kotler e Armstrong (2012), em seus estudos apresentam o *Marketing Digital* como uma área social e também gerencial, e por meio desta ferramenta, os autores citados justificam que este processo visa a obtenção das informações sobre aquilo que o indivíduo ou a organização realmente necessitam e desejam, criando interação e troca de valores entre as partes. Estas alterações no modelo tradicional do marketing, por meio de ferramentas digitais, permite o conhecimento das empresas e o alcance de metas com maior agilidade, precisão e eficiência de custo, promovendo a retenção e o desenvolvimento de novos clientes (STONE, 2014).

Stokes (2013) reforça a ideia de que o objetivo do marketing, seja qual for a modalidade, é justamente manter os clientes, estimulando as vendas futuras, forçar o desenvolvimento de recursos da comunicação digital que possibilitem a conexão com clientes e construam ao longo do tempo relacionamentos duradouros. A ferramenta inovadora, da técnica de marketing digital

utiliza-se do poder influenciador da Internet, mantendo-se sempre inovadora, uma vez que garante sempre a troca de valores entre os usuários (STOKES, 2013).

Pode-se dizer que o marketing digital conceitua-se no processo estratégico da criação, da precificação, da distribuição e da promoção da categoria de bens e serviços deste mercado-alvo por meio de uma contribuição direta da Internet e dos recursos digitais (BOONE E KURTZ, 2011) tais como: uso de e-mails, vídeos promocionais, e constantes pesquisas por meio das redes sociais. A utilização de ferramentas digitais: Internet, softwares específicos e demais equipamentos eletrônicos, na conexão de pessoas, bem como construção de relacionamentos levam à venda de produtos específicos e serviços conforme as demandas do mercado (RYAN, 2014). Alguns autores corroboram na concordância de que o uso de tecnologia para geração de um ambiente integrado, direto ao público alvo, baseado em um modelo de comunicação passível de mensuração, seja utilizado para aquisição e manutenção de clientes (WYMBS, 2011; ROYLE E LAING, 2013). A modalidade digital do marketing tem sido utilizado positivamente por diversas empresas retornando resultados satisfatórios além de se justificar como vantagem competitiva para estas organizações (BRODIE *et al.*, 2007; CHAFFEY e SMITH, 2013; STOKES, 2013; RYAN, 2014).

Trainor *et al.* (2011) citam que a integração à tecnologia complementar, aos negócios e aos recursos humanos, em combinação, influenciam de forma positiva o desempenho firme das organizações, porém, para que estes resultados sejam evoluídos conforme planejamento, esta interação deverá ser considerada como estratégia geral das organizações (Stokes, 2013). Para Omar *et al.*, (2011), Luqman e Abdullah (2011), Blanco-Lora e Segarra-Oña (2014) o marketing digital será uma ferramenta de efetiva evolução pela facilidade de incorporação das novas tecnologias, porém, poucas ainda são as organizações que utilizam a ferramenta de forma efetiva e com retornos esperados. Caberá às organizações trabalhar melhor as métricas visando o resultado efetivo e esperado (DEMUNER, NAVA & SANDOVAL, 2015). Para Sridhar e Fang (2019), o uso de novos canais digitais auxiliaria de forma potencial as vendas para as empresas, além de criar vantagem competitiva sustentada. As empresas poderiam não possuir os recursos necessários para execução deste processo, tanto tangíveis quanto intangíveis (habilidades e know-how, processos e rotinas), para geração das rendas econômicas.

2.2 Indicadores de Marketing Digital

As métricas comumente utilizadas pelas empresas brasileiras são as financeiras para a mensuração do desempenho de marketing, uma vez que são consideradas as mais importantes para a administração das organizações (QUEIROZ, 2008). Avaliar o desempenho de uma campanha ou atividades de marketing trata-se de item importante mediante o alinhamento à estratégia, visando a ampliação da credibilidade deste setor perante a alta administração (QUEIROZ, 2008). FARRIS *et al.* (2007), em seus estudos indicam as Métricas como sistemas de mensuração que quantificam uma dinâmica, uma tendência ou uma característica. Os autores ainda citam que estas ferramentas são utilizadas para explicar fenômenos, para diagnosticar determinadas causas, publicar e compartilhar descobertas, assim como projetar os resultados de eventos futuros da organização.

Os KPIs (em inglês, *Key Performance Indicators*), são indicadores definidos e trabalhados pelos gestores para acompanhamento e gestão do desempenho de todas as métricas associadas

ao objetivo da organização, em especial à comunicação. Eles estão associados ao negócio e a todos os objetivos do cliente, por ser uma métrica ou conjunto de métricas que estão diretamente relacionadas ao sucesso da ação que se mensura, devendo estar associado à tomada de ações e decisões. Frequentemente utilizados por serem compostos por índices, comparações, faixas de valores diversos, uso de *benchmarks*, e por poderem estar sendo medidos estatística e numericamente (MOURA e OLIVEIRA, 2015). Para este estudo utilizou-se os seguintes KPI's: (i) Custo de Aquisição do Cliente (CAC), (ii) Alcance/Influência de Mídia Social e (iii) Valor de Vida útil do Cliente - Customer Lifetime Value (LTV) para a Campanha #REPENSE desenvolvida pela equipe de Comunicação da Minas Arena, gestora do Estádio Governador Magalhães Pinto – Mineirão, às quais serão descritas abaixo.

Custo de Aquisição do Cliente (CAC)

O Custo de Aquisição do Cliente é uma métrica digital e financeira utilizada para mensurar quanto será efetivamente válida a campanha comparada ao retorno efetivo em número ou valor monetário obtivo pela organização. De acordo com Mailbiz (2017), o Custo de Aquisição do Cliente deriva-se inglês, *Customer Acquisition Cost*, representando o custo na conquista de novos clientes. O cálculo do CAC deverá considerar os custos, diretos e indiretos, considerando a finalização da negociação, envolvendo todos esforços desta organização ao longo do caminho do percurso das vendas. Considera-se ainda que a métrica inicia-se na oferta e captação de visitantes, perpassando pela criação e manutenção de *leads* até a finalização da venda (MAILBIZ, 2017). Esta ferramenta poderá ser medida por meio da seguinte equação (Equação 1):

$$CAC = \frac{\text{Total de Investimentos da Campanha}}{\text{Número de Clientes Adquiridos}}$$

O CAC é um cálculo que cobra maior controle do processo de venda pelo gestor, quanto maior o número de informações obtidos e controlados durante o processo da campanha, mais fácil será a obtenção do cálculo do CAC, bem como projetar e definir os principais ajustes que poderão ser realizados para aperfeiçoá-lo e conduzi-lo (MAILBIZ, 2017).

Alcance/Influência de Mídia Social

Para Muniz (2017), o alcance de uma mídia social é indicada pelo número de usuários daquela rede que tiveram contato com a postagem / publicação. De acordo com Torres (2009, p.74) “as redes sociais são sites onde as pessoas se cadastram, registram seus dados pessoais, nos chamados perfis, e podem se relacionar com outras pessoas, publicando fotos, enviando mensagens e criando listas de amigos.” Corroborando ainda, o autor menciona que: “As mídias sociais são sites na internet que permitem a criação e o compartilhamento de informações e conteúdos pelas pessoas e para as pessoas, nas quais o consumidor é ao mesmo tempo produtor e consumidor da informação (TORRES, 2009, p.113).

Valor de Vida útil do Cliente - Customer Lifetime Value (CLV)

Uma métrica contábil muito utilizada em marketing digital e observada pelos gestores é o Valor de Vida útil do Cliente. A análise do Valor de Vida Útil do Cliente (CLV) demonstra o valor deste cliente durante o tempo de relacionamento com a organização (BERGER E NASR, 1998; KUMAR E RAMANI, 2004; VENKATESH E KUMAR, 2004). Os modelos de CLV

consideram o comportamento imprevisível e influenciado dos clientes para a realização de compras, além de voltar o olhar a cada cliente de forma individual, objetivando um cálculo da probabilidade de compra para o próximo período de tempo (JAIN e SINGH, 2002). Jain e Singh, (2002) propõem a equação (Equação 2) para cálculo do Valor de Vida Útil do Cliente (CLV) semelhante ao da medida de valor presente no fluxo futuro de caixa, considerando um tempo de duração para o relacionamento entre cliente e a organização.

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} - AC$$

Para o cálculo, considera-se (JAIN E SINGH, 2002): p_t = preço pago pelo consumidor no tempo t ; c_t = custo direto de servir o cliente no tempo t ; i = taxa de desconto ou custo do capital para a empresa; r_t = probabilidade do cliente repetir a compra ou estar “ativo” no tempo t ; AC = custo de aquisição; T = horizonte de tempo para a estimação do CLV. Corroboram na literatura estrangeira diversos autores sobre o tema, tais como: Berger et al., (2002); Bolton et al., (2006); Gupta et al., (2004); Gupta et al., (2006); Homburg et al., (2009); Hwang et al., (2004); Kumar et al., (2008); Kumar et al., (2009); Kumar et al., (2010); Kumar & Rajan, (2009) e (2009); Kumar & Shah, (2009); Reinartz & Kumar, (2005); Rust et al., (2004); Stahl et al., (2012); Thomas et al., (2004); Venkatesh & Kumar, (2004). Poucos estudos são encontrados na literatura nacional sobre o tema.

2.3 Marketing Institucional

Os primeiros trabalhos sobre a imagem organizacional surgiram entre os anos de 1950 e 1970 (BALMER, 2009). De acordo com Vaz (2003), as empresas começaram a observar a necessidade da criação de ações institucionais para fixação de uma boa imagem da organização, desta forma criando o marketing de imagem que seria o primeiro conceito, ou a primeira fase do marketing institucional e atuava praticamente como um apoio ao marketing empresarial. Estes estudos confirmaram a importância da percepção a respeito da organização, mas não trataram de diferenciar a organização como transmissora de imagens e *stakeholders* como receptores dessas imagens. Assim, o *marketing* institucional passou a trabalhar as múltiplas relações de troca com vários grupos e redes específicas de *stakeholders*, tanto internos quanto externos à organização. A dimensão temporal de tais relacionamentos também se mostrou importante, na medida em que o foco do *marketing* institucional passou a se estender desde os relacionamentos atuais entre organização e seus *stakeholders*, até os relacionamentos já concluídos ou passados, bem como as possíveis relações futuras (VAZ, 2003).

Atividades de comunicação podem ser utilizadas como forma de fortalecer ideias e imagens e manter, formar, desenvolver, consolidar, ou mudar o conceito público a respeito de uma organização (POYARES, 1998). Assim, a orientação pelo marketing institucional é de investimento na imagem da organização, e mesmo as instituições públicas que não visam ao lucro podem fazer uso do marketing institucional lançando mão de um processo de conscientização de ideias e atitudes, com o objetivo de alcançar um determinado comportamento social (KOTLER, 1972; 2008).

2.4 O Marketing Esportivo e o Estádio Mineirão

As Estratégias de Marketing associadas ao esporte são àquelas que podem ser aplicadas a clubes, equipes, federações ou quaisquer instituições em que o *core business* se associe ou esteja intimamente ligado à prática de esportes. São todas as estratégias relacionadas às empresas ou marcas do esporte, uma vez que estas possuem a facilitação da comunicação com o público torcedor (BAMBACE, 2011).

Para Melo Neto (2002):

“Marketing Esportivo é a maneira pelo qual as companhias usam o envolvimento emocional dos fãs com seus heróis dos esportes para se posicionarem no mercado, com a finalidade de vender seus produtos e serviços, aumentar seu reconhecimento e imagem positiva junto à sociedade. As empresas que investem em esporte fazem uso de três fatores, que constituem o tripé do marketing esportivo: possuem marcas fortes ou potencialmente fortes, buscam novas formas de comunicação e usam o esporte como mídia alternativa para disseminação da marca e melhoria da imagem. O esporte é uma mídia alternativa, pois além de permitir uma divulgação diferenciada através do merchandising, exhibe a marca ou produto de diferentes formas, nos uniformes, bonés de atletas, placas e até no público que assiste”.

O *marketing* esportivo fomenta o reconhecimento público, reforçando a imagem corporativa, estabelecendo a identificação com segmentos específicos do mercado, combatendo ou antecipando quanto às ações da concorrência, envolvendo a empresa e comunidade torcedora, conferindo a credibilidade ao seu produto, associando a qualidade à emoção do espetáculo proporcionado (ARAÚJO, 2002). Segundo Contursi (1996, p. 23), “uma empresa esportiva tem somente uma função: criar clientes. Atrair os melhores clientes é a única maneira de fazer dinheiro, ter lucro e continuar no ramo”. De certa forma, as empresas ligadas diretamente ao esporte devem se atentar aos *stakeholders* que poderão se transformar em potenciais clientes, uma vez que estes indicam a obtenção de lucros e o alcance dos objetivos da corporação.

As arenas de futebol, em especial o Estádio Mineirão visam a aproximação do público frequentador para o oferecimento, além da experiência memorável em uma arena que abrigou jogos da Copa do Mundo (2014) e Olimpíadas (2016), os demais produtos e espaços dentro do *business*. A pluralidade do público, em questão de gênero, idade, e classe social está como foco da administração que atribui o *Marketing* Esportivo e *Marketing* Digital, aliados ao sentimentalismo e emoção do público torcedor, bem como o preciosismo do Estádio pelo público mineiro para tornar cada vez mais o ligamento sólido entre as partes (ESTÁDIO MINEIRAO, 2020).

3 METODOLOGIA

A pesquisa é caracterizada como descritiva, de abordagem quantitativa, cujo método utilizado é o estudo de caso único. Para Gil (2010) e Cervo e Bervian (2002), uma das características mais significativas deste tipo de pesquisa é a utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados, que visam descrever as características de uma determinada população ou fenômeno

ao estabelecer relação entre as variáveis estudadas. O trabalho busca quantificar a efetividade dos mecanismos utilizados na campanha #REPENSE para fomento da participação do público feminino nos eventos esportivos profissionais do estádio Mineirão e a o retorno financeiro e de valor para a organização. Veal (2011) cita que a pesquisa quantitativa trabalha a abordagem estatística da coleta, da análise e da apresentação dos dados. As suas formulações e hipóteses se apoiam em evidências numéricas, onde faz-se necessário o estudo de grupos relativamente grandes de pessoas, devendo utilizar de software de organização e análise destes dados, o que geralmente acontece via questionários ou formulários desenvolvidos pelo autor na métrica que se deseja seguir. O estudo permite a quantificação e análise estatística de dados de alcance e retorno desta campanha.

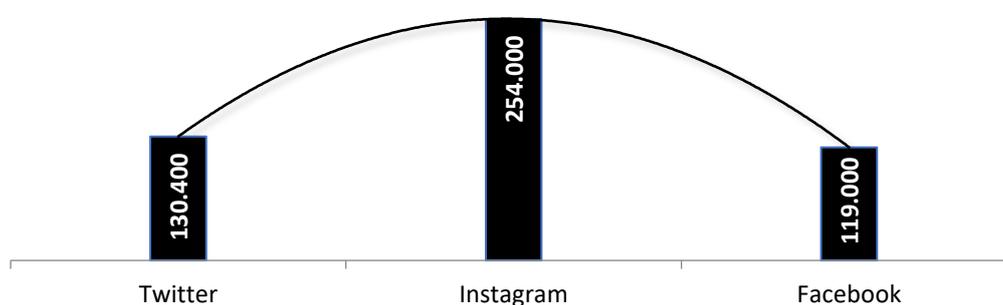
O estudo utilizou como unidade de análise a gestora do Estádio Governador Magalhães Pinto – Mineirão, localizado no estado de Minas Gerais. A população enfocada tratou-se de um conjunto de seguidores das redes sociais desta gestora, e como amostra, a pesquisa observou um grupo de clientes que interagiram com a campanha #REPENSE em um determinado período. O levantamento de dados aconteceu por meio documental em dois momentos: (i) observação do número dos usuários seguidores das mídias sociais Facebook, Instagram e Twitter que esboçaram quaisquer manifestações após a postagem das peças da campanha #REPENSE, seja por curtidas, comentários e republicações, e (ii) análise dos relatórios de vendas das cadeiras do estádio, observando principalmente usuários do sexo feminino para os anos de 2018 e 2019. A pesquisa utilizou para a coleta de dados neste estudo de caso, subsídios da pesquisa documental, de eixo secundário, extraídos dos relatórios de vendas fornecidos pela gestora do Estádio. Para análise dos dados, de forma quantitativa, trabalhou-se os modelos estatísticos, mensurando como indicadores: (i) o número de postagens, (ii) o alcance mediante os seguidores em cada uma das plataformas, (iii) o número de posicionamentos positivos e negativos durante a campanha, (iv) o possível aumento de seguidores e clientes após desenvolvimento da postagem, e, (v) o retorno financeiro calculado por meio desta captação. Após a coleta documental, os dados foram extraídos conforme objetivos anteriormente traçados, armazenados e organizados planilhas eletrônicas, no software Excel (Office 365) e, posteriormente processados e analisados por meio do SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, Versão 25.0. Foram utilizadas como referência desta análise a estatística uni e bivariada. Para a estatística univariada o estudo tratou dados referentes à média, mediana, mínimo e máximo, percentis 25 e 75, além do desvio padrão. Para a estatística bivariada, os dados analisados levaram à hipótese de modelo positivo e negativo de campanhas de marketing, tendo como referência os resultados líquidos mensais da gestora classificados como “positivos” e “negativos”. O Software “SPSS” permite ao usuário a realização de cálculos estatísticos complexos e a visualização destes resultados, proporcionando ambiente onde as análises de dados estão acessíveis ao utilizador casual e convenientes aos utilizadores mais experientes (PEREIRA; PATRÍCIO, 2016). Para uso e análise dos dados faz-se essencial um domínio prévio / conhecimento básico em estatística descritiva e inferencial (IBM, 2016).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Observou-se que as principais mídias utilizadas pela gestora do Estádio Mineirão para comunicação com seus clientes eram Facebook, Instagram e Twitter (Gráfico 1), sendo que o maior alcance até a presente data estava na plataforma Instagram (50,46%), seguida pelo Twitter (25,90%) e em último lugar o Facebook (23,64%). Sabe-se que a prevalência do uso da

internet veio possibilitar aos usuários uma gama infinita de informações, promovendo mudanças significativas na conduta desta comunicação, bem como dos negócios pleiteados pelas organizações (ODOOM; ANNING-DORSON; ACHEAMPONG, 2017). As mídias sociais acabaram por se fazerem plataformas julgadas apropriadas na construção de novos conceitos e no gerenciamento das atividades e-commerce das empresas (KAPLAN; HAENLEIN, 2010; KUMAR et al., 2013), que remodelaram tiveram suas conduções remodeladas (LEE; OLSON; TRIMI, 2012; PILLER; VOSSEN; IHL, 2012) visando melhorias financeiras e controladorias contábeis (MANETTI; BELLUCI, 2016).

Gráfico 1 – Número de Seguidores das Plataformas Digitais do Estádio Mineirão 2019



Fonte: Autor, 2020.

Analisando o conteúdo das postagens referentes à Campanha #REPENSE, observou-se que os números corroboram com o engajamento destas plataformas na sequência apresentada anteriormente. Ainda, observa-se que das publicações, o retorno da plataforma Twitter (Tabela 1) (média de 75 curtidas a cada publicação) foi menos expressivo em relação ao Instagram (Tabela 2) (média de 2.467 curtidas a cada publicação) e mais expressivo em relação à plataforma Facebook (Tabela 3) (32 curtidas a cada publicação).

Tabela 1 – Análise da Campanha #REPENSE na rede social TWITTER

Postagens	71
Curtidas	5.346
Comentários	244
Republicações	890
Comentários e Postagens Positivas	69
Comentários e Postagens Negativas	2
Tipo de Publicação - Imagem	20
Tipo de Publicação - Vídeo	21
Tipo de Publicação - Texto	32
A postagem segue em Peça Única	71
A postagem que necessitaram complementos	0
% Curtidas / Seguidores	4,10%
% Comentários / Curtidas	4,56%
% Republicações / Curtidas	16,65%
% Publicações Positivas	97,18%
% Publicações Negativas	2,82%
Publicação via Imagem	27,40%
Publicação via Vídeo	28,77%
Publicação via Textos	43,84%
Publicação por peça única	100,00%
Publicação que necessitaram Complementos	0,00%

Fonte: Autor, 2020.

Tabela 2 – Análise da Campanha #REPENSE na rede social INSTAGRAM

Postagens	11
Curtidas	27.139
Comentários	387
Republicações	0
Comentários e Postagens Positivas	11
Comentários e Postagens Negativas	0
Tipo de Publicação - Imagem	8
Tipo de Publicação - Vídeo	3
Tipo de Publicação - Texto	0
A postagem segue em Peça Única	10
A postagem que necessitaram complementos	1
% Curtidas / Seguidores	10,68%
% Comentários / Curtidas	1,43%
% Republicações / Curtidas	0,00%
% Publicações Positivas	100,00%
% Publicações Negativas	0,00%
Publicação via Imagem	72,73%
Publicação via Vídeo	27,27%
Publicação via Textos	0,00%
Publicação por peça única	90,91%
Publicação que necessitaram Complementos	9,09%

Fonte: Autor, 2020.

Tabela 3 – Análise da Campanha #REPENSE na rede social FACEBOOK

Postagens	10
Curtidas	319
Comentários	34
Republicações	15
Comentários e Postagens Positivas	10
Comentários e Postagens Negativas	0
Tipo de Publicação - Imagem	7
Tipo de Publicação - Vídeo	4
Tipo de Publicação - Texto	0
A postagem segue em Peça Única	10
A postagem que necessitaram complementos	0
% Curtidas / Seguidores	0,27%
% Comentários / Curtidas	10,66%
% Republicações / Curtidas	4,70%
% Publicações Positivas	100,00%
% Publicações Negativas	0,00%
Publicação via Imagem	63,64%
Publicação via Vídeo	36,36%
Publicação via Textos	0,00%
Publicação por peça única	100,00%
Publicação que necessitaram Complementos	0,00%

Fonte: Autor, 2020.

De acordo com a Muniz (2017), o Instagram passou a ser a plataforma social mais utilizada mundialmente, o que permitiu a interação facilitada entre as pessoas, os consumidores e as organizações que o utilizam para fomento de vendas, além de possuir grande potencial de investimento devido ao alto engajamento. A aplicação desenvolvida pelo norte-americano Kevin Systrom e pelo brasileiro Mike Krieger, em 2010, continua em ascensão atualmente, considerada uma das ferramentas mais imponentes da Apple Store, estando no topo do ranking dos aplicativos mais baixados (ROCK CONTENT, 2018, online). Para o cálculo dos KPI's os autores utilizaram o valor médio de mercado fornecido pela gestora da arena para a composição dos custos observados (Tabela 4), e os números da aquisição de cadeiras durante o período apurado.

Tabela 4 – Custo anual estimado de produção de Mídias e Campanhas

Mão de Obra	R\$ 405.504,00
Analista de Comunicação	
Auxiliar de Comunicação	
Coordenador de Comunicação	
Designer (produção de peças)	
Impulsionamento de Mídia*	R\$ 15.000,00
Facebook	R\$ 5.000,00
Instagram	R\$ 5.000,00
Twitter	R\$ 5.000,00
Assessoria de Imprensa	R\$ 120.000,00
Escritórios Especialistas	
Monitoramento de Rede Social	R\$ 120.000,00
Escritórios Especialistas	
Total	R\$ 660.504,00
Aprovação para a campanha 12%**	R\$ 79.260,48**

*Valor utilizado para potencializar as publicações.

** Valor aproximado informado pela gestora do Estádio Mineirão.

Fonte: Autor, 2020.

Para a Campanha em questão, a gestora informou que foram utilizados apenas 12% das verbas anuais aprovadas, o que totalizaria aproximadamente R\$ 79.000,00. Quanto ao Custo de Aquisição do Cliente - CAC, o estudo constatou resultados iguais a R\$ 2.264,58 e R\$ 2.201,68 respectivamente para os anos de 2018 e 2019. O custo de aquisição de clientes (CAC) baseia-se no valor pago para aquisição de um cliente, sendo ele um novo ou um remanescente, em resumo, trata-se da divisão de todos os custos associados à esta aquisição, dentro de período específico, dividido pelo número de clientes captados (CARMONA, 2017). Em análise específica ao público alvo mulheres captados nos anos de 2018 e 2019 (Tabela 5), comparando o CAC, e, considerando o ticket médio de R\$ 2.071,43 e R\$ 2.123,34 respectivamente, o estudo retornou valores próximos ao calculado. O aconselhável é que o valor do ticket médio seja superior ou igual ao CAC, nunca inferior (CARMONA, 2017).

Tabela 5 – Levantamento de Cadeiras Comercializadas no Período da Campanha #REPENSE nos anos 2018 e 2019

Ano	Vendas de Cadeiras	Faturamento Anual	Masculino		Feminino	
			Cadeiras	Faturamento	Cadeiras	Faturamento
Ano 2018	486	R\$ 1.000.360,00	451	R\$ 927.860,00	35	R\$ 72.500,00
Ano 2019	503	R\$ 1.064.180,00	467	R\$ 987.740,00	36	R\$ 76.440,00

Total	989	R\$ 2.064.540,00	918	R\$ 1.915.600,00	71	R\$ 148.940,00
--------------	------------	-------------------------	------------	-------------------------	-----------	-----------------------

Fonte: Autor, 2020.

Quanto ao Valor de Vida útil do Cliente (CLV), o estudo apurou resultados positivos em R\$ 1.090,56, (Figura 1), considerando a média dos valores de consumo do cliente por evento no Estádio Mineirão multiplicados os números das partidas previstas em um contrato anual. Para o Custo de Aquisição de Cliente - CAC, utilizou-se o valor autorizado das verbas da campanha #REPENSE e o número de mulheres do ano de 2019, captadas por meio da campanha.

Figura 1 – Cálculo de Vida útil do Cliente



Fonte: Autor, 2020.

O CLV deve ser considerado como o resultado líquido de um cliente medido durante toda a vida de tratativas com a organização (BERGER E NASR, 1998). As ações de marketing estão altamente ligadas aos resultados desta medida (Berger et al., 2002), e diversos autores (Anderson, 1994; Athanassopoulos, 2000; Bolton et al., 2000; Bolton et al., 2006; Hwang et al., 2004; Reichheld e Sasser, 1990, Reichheld, 1996) corroboram em seus estudos que a retenção e obtenção de novos clientes são passos fundamentais para a otimização da relação entre consumidor e organizações, bem como a melhoria da geração de valores.

5 CONCLUSÕES

A pesquisa identificou que a Minas Arena, gestora do Estádio Governador Magalhães Pinto – Mineirão, atua de forma efetiva e pensada em ações de marketing por meio das redes sociais, visando a obtenção de novos nichos de públicos. A campanha #REPENSE trouxe à tona a discussão da mulher dentro do público do futebol, seja como trabalhadora, torcedora e/ou frequentadora do Estádio em dias de Jogos e eventos esportivos. O levantamento do período da campanha demonstrou fortemente a efetivação de cadeiras em temporada anual por mulheres, o que anteriormente não era comum, ou respeitado pelos demais torcedores. Das mídias digitais apresentadas, observou-se que o Instagram é a mais utilizada, seguida pelo Twitter e Facebook. Por meio de cálculo analisou-se que o Custo de Aquisição do Cliente (CAC) da campanha estava próximo ao equilíbrio, e, que mesmo com valor abaixo para este índice, após o cálculo do Valor de Vida útil do Cliente - Customer Lifetime Value (LTV) a Minas Arena encontra-se no caminho correto com suas campanhas nas mídias sociais. Como ponto de observação, fica a proposta de realização de todos estes cálculos para as demais campanhas que estão em curso e às que virão a ser desenvolvidas.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, E., FORNELL, C., & LEHMANN, D. (1994). **Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden.** Journal of Marketing, 53-66. doi:10.2307/1252310
- ANDRADA BANDEIRA, Gustavo; SEFFNER, Fernando. **Representações sobre mulheres nos estádios de futebol.** Mosaico, Rio de Janeiro, v. 9, n. 14, p. 284-301, jul. 2018.
- ARAÚJO, Anna Gabriela. **Placar Favorável.** Revista Marketing. Fev.2002.
- ATHANASSOPOULOS, A.: **An Optimization Framework of the Triad: Capabilities, Service Quality, and Performance, in Efficiency of Financial Institutions (Special Issue),** P. Harker and S. Zenios, eds., Cambridge University Press, Cambridge, UK. 1997.
- BALMER, J. (2009), "**Marketing corporativo: apocalipse, advento e epifania**", Management Decision, vol. 47 No. 4, pp. 544-572. <https://doi.org/10.1108/00251740910959413>
- BAMBACE, Gisele. **Marketing Esportivo: o patrocínio além da estampa.** 2011. Monografia (Escola e Comunicação e Artes) - USP - Universidade de São Paulo, [S. l.], 2011.
- BARTUNEK, J. M. & SEO, M. Qualitative research can add new meanings to quantitative research. Journal of Organizational Behavior, v. 23, n.2, , mar., 2002
- BERGER, P.D.; NASR, N.L (1998). "**Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications**", Journal of Interactive Marketing, 12 (Winter), 17-30.
- BERGER, B. G., PARGMAN, D., & WEINBERG, R. S. (2002). **Foundations of exercises psychology.** Morgantown: Fitness Information Technology, Inc
- BLANCO-LORA, I., & SEGARRA-OÑA, M. (2014). **Estudio exploratorio del uso del e-marketing como una estrategia para micro, pequeñas y medianas empresas de servicios.** Revista PUENTE Científica.
- BOLTON, R.N.; LEMON, K.N.; BRAMLETT, M.D. (2006). "**The Effect of Service Experiences over Time on a Supplier's Retention of Business Customers**", Marketing Science, 52, 1811-1823.
- BOLTON, R.N; KANNAN, P.K.; BRAMLETT, M.D. (2000). "**Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value**", Journal of the Academy of Marketing Science, 28 (1), 95-108.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo.** 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 776 p.
- BRODIE, RODERICK J., ANA ILIC, BILJANA JURIC AND LINDA D. HOLLEBEEK (2011), "**Consumer Engagement in a Virtual Brand Community: An Exploratory Analysis,**" Journal of Business Research, Forthcoming.
- CAPELO, Rodrigo. **Análise: finanças do futebol brasileiro pioram em 2018 com estagnação e mais dívidas.** 2019. Disponível em <<https://globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-rodrico-capelo/post/2019/07/11/analise-financas-do-futebol-brasileiro-pioram-em-2018-com-estagnacao-e-mais-dividas.ghtml>>. Acesso: 15 ago. 2019.
- CARMONA, Diêgo. **Entenda o que é o custo de aquisição de clientes.** In: CARMONA, Diêgo. Entenda o que é o custo de aquisição de clientes. [S. l.], 9 mar. 2017. Disponível em:

- <http://automacaodevendas.com/entenda-o-que-e-o-custo-de-aquisicao-de-clientes/>. Acesso em: 13 jul. 2020.
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHAFFEY, D.; SMITH, P.R. **eMarketing eXcellence: Planning and optimizing your digital marketing**: Routledge, 2012.
- CENSO DEMOGRÁFICO 2010. **Características da população e dos domicílios: resultados do universo**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011. Acompanha 1 CD-ROM. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas_da_populacao/resultados_do_universo.pdf>
- CONTURSI, E. B. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint, 1996.
- DEMUNER, M. D. R., NAVA, R. M., & GÓMEZ M. D. R. (2014). **Las tecnologías de información y comunicación en las pequeñas y medianas empresas**. Congreso Virtual sobre Tecnología, Educación y Sociedad (Vol. 1, No. 2).
- DEVIDE, F. P. **Gênero e mulheres no esporte: história das mulheres nos Jogos Olímpicos modernos**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2005.
- ESTÁDIO MINEIRÃO (Brasil, Minas Gerais, Belo Horizonte). **Mineirão dá início ao movimento repense 2020**. 1. Belo Horizonte., 2020. Disponível em: <http://estadiomineirao.com.br/o-mineirao/imprensa/noticias/mineirao-da-inicio-ao-movimento-repense-2020>. Acesso em: 12 abr. 2020.
- FARRIS, P. W. B.; NEIL T.; PFEIFER, P. E.; REIBSTEIN, D. J. **Métricas de Marketing: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar**. Tradução de RIBEIRO, L. B. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- FIENGO, Sergio Villena. **Gol-balización, identidades nacionales y fútbol**. In: ALABACES, Pablo. (Comp.). **Futbolologías: fútbol, identidad y violencia en América Latina**. Buenos Aires: Clacso, 2003, p. 257-271.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p
- GUPTA S.; HANSSSENS D.; HARDIE B.; KAHN W.; KUMAR V.; LIN N.; RAVISHANKER N.; SRIRAM S. (2006). **“Modeling Customer Lifetime Value”**, Journal of Service Research; 9 (2), 139-155.
- GUPTA, S.; LEHMANN, D.R.; STUART, J.A. (2004). **“Valuing Customers”**, Journal of Marketing Research, Vol. 41, February, 7-18.
- HOMBURG, C.; STEINER, V.; TOTZEK, D. (2009). **“Managing Dynamics in a Customer Portfolio”**, Journal of Marketing, 73, 70–89.
- HWANG, H.; JUNG, T.; SUH, E. (2004). **“An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry”**, Expert Systems with Applications, 26, 181-188.
- JAIN, D., S. SINGH. 2002. **Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions**. J. Interactive Marketing 16 34–46.
- KAPLAN, A. M., & HAENLEIN, M. (2010). **Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media**. **Business Horizons**, 53(1), 59–68
- KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- KOTLER, P. and ARMSTRONG, G. (2012) **Principles of Marketing**. 14th Edition, Pearson Education Limited, Essex, England.

- KOTLER, Philip. **A Generic Concept of Marketing**. Journal of Marketing, v. 36, p. 46-54, April, 1972.
- KOTLER, Philip; Armstrong, Gary. **Princípios de Marketing**. 12ª edição. Editora Pearson Education, 2008"
- KUMAR, V., VENKATESAN, R.; RAJAN, B. (2009). "**Implementing Profitability through a Customer Lifetime Value Framework**", Marketing Intelligence Review, 2, December, 32–43.
- KUMAR V.; SHAH, D. (2009). "**Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization**", Journal of Marketing, 73, 119–136.
- KUMAR, V.; RAMANI, G. (2004). "**Taking Customer Lifetime Value Analysis to the Next Level**", Journal of Integrated Communications, Northwestern University, 27–33. Disponível em <http://www.drvkumar.com/publications/92/title/Journal-of-Integrated-Communications>, Acesso em 12/07/2020.
- KUMAR, V.; RAJAN, B. (2009a). "**Nurturing Profitable Customers**", Strategic Finance Magazine, September, 27–33. Disponível em http://www.imanet.org/PDFs/Public/SF/2009_09/09_09_kumar.pdf, Acesso em 12/07/2020.
- KUMAR, V.; RAJAN, B (2009b). "**Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value**", Management Accounting Quarterly, 10 (3), 1–18."
- KUMAR, V.; PETERSEN, J.; Leone, R.P. (2010). "**Driving Profitability by Encouraging Customer Referrals: Who, When, and How**", Journal of Marketing , 74, 1–17
- KUMAR, V., BHASKARAN, V., MIRCHANDANI, R., & SHAH, M. (2013). **Practice prize winner-creating a measurable social media marketing strategy: increasing the value and ROI of intangibles and tangibles for hokey pokey**. Marketing Sciences, 32(2), 194–212.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise**. In: The internet: Electronic Commerce and Electronic Business. 6ª ed. Prentice Hall, 2000.
- LEE, SANG & OLSON, DAVID & TRIMI, SILVANA. (2012). **Co-innovation: Convergencomics, collaboration, and co-creation for organizational values**. Management Decision. 50. 817-831. 10.1108/00251741211227528.
- LUQMAN, AZYANEE & ABDULLAH, NURMUSLIMAH. (2011). **E-business Adoption amongst SMEs: A Structural Equation Modeling Approach**. Journal of Internet Banking and Commerce. 16.
- MAILBIZ (Brasil, Rio Grande do Sul, Santa Cruz do Sul). **CAC e conversão no e-commerce: você sabe quanto custa cada novo cliente?** In: CAC e conversão no e-commerce: : você sabe quanto custa cada novo cliente? 1. Rio Grande do Sul, 11 jan. 2017. Disponível em: <https://www.mailbiz.com.br/cac-e-conversao-no-e-commerce-voce-sabe-quanto-custa-cada-novo-cliente/>. Acesso em: 13 jul. 2020.
- MANETTI, GIACOMO & BELLUCCI, MARCO & BAGNOLI, LUCA. (2016). **Stakeholder Engagement and Public Information Through Social Media: A Study of Canadian and American Public Transportation Agencies**. The American Review of Public Administration. 47. 10.1177/0275074016649260.
- MELO NETO, F. P.. **Marketing Esportivo**. 3ª ed., Rio de Janeiro: Record, 2002.
- "MESSNER, Michael. "**Boyhood, organized sports, and the constuction of masculinities**". In: KIMEL, Michael e MESSNER, Michael, Men's lives. Nova York e Toronto: MacMillan Publishing Co. e Maxwell MacMillan Canada, 1992, pp. 161-131."

- MORETTI, S. L. A. & TOLEDO, G. L. (2015). **Marketing and Sustainability Academic Production in Brazil: An analysis in leading management journals during the period of 1994-2012.** Business and Management Review. Special issue, 616- 630.
- MOURA, Cinara; OLIVEIRA, Mariana. **Como trabalhar métricas e KPI's em mídias sociais.** 1. ed. Rio Grande do Sul: Ideas Scup, 2015. 28 p. v. 1. E-book.
- MÜHLEN, Johanna Coelho Von; GOELLNER, Silvana Vilodre. **Representações de feminilidades e masculinidades (re)produzidas pelo site Terra.** In: Revista Brasileira de Ciências do Esporte. Florianópolis, v. 34, n. 1, jan./mar. 2012.
- MUNIZ, Lizandra. **Métricas de Redes Sociais: um manual prático para aprender o que e como analisar.** In: MUNIZ, Lizandra. Métricas de Redes Sociais: : um manual prático para aprender o que e como analisar. [S. l.], 26 maio 2017. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/metricas-de-redes-sociais/>. Acesso em: 13 jul. 2020.
- ODOOM, RAPHAEL & ANNING-DORSON, THOMAS & ACHEAMPONG, GEORGE. (2017). **Antecedents of social media usage and performance benefits in small- and medium-sized enterprises (SMEs).** Journal of Enterprise Information Management. 30. 383-399. 10.1108/JEIM-04-2016-0088.
- HALIM, FATIMAH & OMAR, FATIMAH & F.W.HALIM, & A.Z.ZAINAH, & H.FARHADI, & R.NASIR, & KHAIRUDIN, ROZAINEE. (2011). **Stress and job satisfaction as antecedents of work place deviant behavior.** Stress and job satisfaction as antecedents of work place deviant behavior. 12. 46-51.
- PILLER, FRANK & VOSSEN, ALEXANDER & IHL, CHRISTOPH. (2011). **From Social Media to Social Product Development: The Impact of Social Media on Co-Creation of Innovation.** Die Unternehmung. 66. 10.5771/0042-059X-2012-1-7.
- POYARES, Walter. **Imagem Pública: Glória para uns, ruínas para outros.** 2. ed. São Paulo: Globo, 1998.
- QUEIROZ, M. **Métricas de Desempenho de Marketing em Empresas Brasileiras.** Universidade de São Paulo. São Paulo, 188 pp. 2008.
- REICHHELD, F.F. & SASSER Jr., E.W. (1990) - **Zero defections: quality comes to service.** Harvard Business Review, n.68, p.105-111.
- REICHHELD, F.F. (1996) - **Learning from customer defections.** Harvard Business Review, n.74, p.56-69.
- Reinartz, W.; Thomas, J; Kumar, V. (2005). "Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Profitability", Journal of Marketing, 69, January, 63-79.
- REZ, Rafael. **Tipos de Marketing: conheça as principais áreas e suas funções.** Disponível em: <https://novaescolademarketing.com.br/marketing/tipos-demarketing/>. Acesso em: 09 de abril de 2020.
- ROYLE, J., & LAING, A. (2014). **The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries.** International Journal of Information Management, 34(2), 65-73.
- RUST, R.T.; LEMON, K.N.; ZEITHAML, V.A. (2004). **“Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy”**, Journal of Marketing, Vol. 68, January, 109-127.
- RYAN, D. (2014). **Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation.** Kogan Page Publishers.
- SILVA, C. P.; LEPRE, T. R. F. **Marketing Digital: Mensagens Assertivas e a Intenção de Compra de Consumidores de Alto e Baixo Poder .** Desafio Online, v. 7, n. 1, p. 203-219, 2019.

- SRIDHAR, S., FANG, E. **New vistas for marketing strategy: digital, data-rich, and developing market (D3) environments.** J. of the Acad. Mark. Sci. 47, 977–985 (2019). <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00698-y>
- SRIVASTAVA, R. K., SHERVANI, T. A. & FAHEY, L. (1999). **Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing.** The Journal of Marketing, 168-179.
- Stahl, F.; Heitmann, M.; Lehmann, D.R.; Neslin, S.A. (2012). “The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin”, Journal of Marketing, 76, 44-63.
- STOKES, R. (2013). **E-Marketing: The Essential Guide to Digital Marketing.** Quirk Education: Cape Town, South Africa.
- STONE, M. (2014). **The new (and ever-evolving) direct and digital marketing ecosystem.** Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, 16(2), 71-74.
- TERENCE, A. C. F. & ESCRIVÃO-FILHO, E. (2006). **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais.** In: XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais eletrônicos... Fortaleza: ENEGEP, 2006. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR540368_8017.pdf. Acesso em 12 abril 2020.
- THOMAS, J.; REINARTZ, W.; KUMAR, V. (2004). **"Getting the Most out of All Your Customers,"** Harvard Business Review, Julho – Agosto, 116-123.
- TORRES, Cláudio. **A Bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar.** São Paulo: Novatec Editora, 2009.
- TRAINOR, K. J., ANDZULIS, J., RAPP, A., AND AGNIHOTRI, R. 2014. **“Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM,”** Journal of Business Research (67:6)Elsevier Inc., pp. 1201–1208.
- VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional.** São Paulo: Ed. Thomson Learning Edições, 2003.
- VEAL, A. J. **Metodologia da Pesquisa em Lazer e Turismo.** São Paulo: Aleph, 2011.
- VENKATESAN, R.; KUMAR, V. (2004). **“A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy,”** Journal of Marketing, 68 (4), 106-125.
- WYMBS, Cliff. **Digital marketing: the time for a new “academic major” has arrived.** Journal of Marketing Education, Boulder, v. 33, n. 1, p. 93-106, abr. 2011.