

# *Sociedade Esportiva Palmeiras*



*Propostas – Programa Sócio-Torcedor*

*Avanti*

# Índice

Apresentação .....	3
Conceito.....	4
Objetivos .....	5
Análise da concorrência – Plano de outros clubes .....	6
Pesquisa de Mercado .....	7
Análise de Preço e Número Anual de jogos.....	16
Cálculo Atratividade Preço e Descontos – Programa Avanti Atual .....	17
Sugestões de Melhoria – Programa Avanti Atual → Avanti Futuro.....	18
Divulgação do Programa .....	23
Target do Programa .....	26
Resultados Previstos – 1º. Ano.....	27
Resultados Previstos –Ano do Centenário .....	28
Remodelação Total do Projeto Sócio Torcedor - Futuro .....	29
Conclusão .....	31

## Apresentação

A Sociedade Esportiva Palmeiras possui, segundo estudos recentes, aproximadamente 15 milhões de torcedores, com alto grau de diversidade, espalhados por todo o território nacional, fervorosos e exigentes.

Este contingente devidamente explorado por um programa de sócio-torcedor eficiente, pode fidelizar torcedores e trazer ganhos de imagem, que indiretamente trazem receitas adicionais consideráveis contribuindo para a criação de uma entidade auto-sustentável a longo prazo.

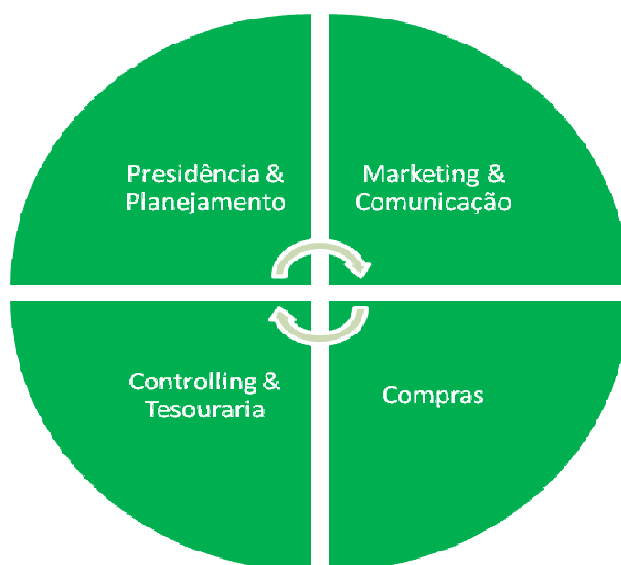
Recentemente lançado, o programa Avanti ainda está longe de atender as expectativas, pois não possui a devida estrutura de apoio, não foi adequadamente divulgado, e principalmente ainda não atende os desejos de parte significativa de seu público-alvo, o torcedor comum. Até a data de hoje, o Avanti tem cerca de 1800 associados, ou seja, 0,01% do público alvo. Esta experiência também já foi presenciada quando da execução do extinto programa Onda Verde.

A torcida palmeirense é formada por torcedores que possuem poder aquisitivo diferenciado e desejos diversos, portanto o programa de sócio-torcedor deve atender esta diversidade com a recategorização dos planos, alinhando adequadamente os benefícios e valores com o anseio e posse de cada consumidor.

Este projeto visa sugerir algumas melhorias que proporcionarão o programa Avanti atingir as expectativas tanto da entidade Palmeiras como de seus aficionados torcedores, tornando-se assim um importante instrumento para fidelização do torcedor, melhoria de imagem do clube e indiretamente geração de receitas.

## Conceito

Face às fracassadas experiências anteriores este projeto requer o envolvimento das áreas demonstradas na figura abaixo. É fundamental que todas estejam envolvidas no projeto:



- **Presidência** – Acompanhamento integral da evolução do projeto, cobrando efetivamente o cumprimento dos prazos, o atendimento dos objetivos e metas estabelecidas, bem como o adequado funcionamento do programa de sócio-torcedor e coordenação dos patrocinadores (Samsung e Adidas);
- **Planejamento** - Estruturação do programa de sócio-torcedor incluindo a estrutura de “BackOffice”, definição de atividades e responsabilidades de cada área e dos prazos do projeto;
- **Marketing** – Desenvolvimento de um completo plano de marketing, incluindo prioritariamente uma pesquisa de mercado, identificando o público-alvo, redefinindo os planos e respectivos preços do programa;
- **Comunicação** – Execução das ações de comunicação, incluídas no plano de marketing.
- **Compras** – Definição dos prestadores de serviços e avaliação permanente da qualidade de atendimento e serviços prestados;
- **Controlling** – Elaboração de um cálculo de viabilidade econômica determinando o preço de cada plano, considerando os benefícios de cada categoria.
- **Tesouraria** – Criação de uma conta separada para administração das receitas do plano, com a finalidade de somente financiar o futebol e gerar melhorias no programa de sócio-torcedor.

No caso de algum dos departamentos citados não possuir competência técnica para exercer as suas atribuições, as atividades deverão ser assumidas por departamentos determinados pela presidência.

## Objetivos

Oferecer aos palmeirenses dos mais variados perfis, o estreitamento na relação com o clube, através da fidelização e reconhecimento pela sua colaboração.



Algumas ações tornam-se necessárias para evitar que o atual programa de sócio-torcedor da Sociedade Palmeiras, o Avanti, caia no anonimato como o extinto Onda Verde e não atenda as expectativas dos torcedores e entidade, principalmente gerados pela falta de credibilidade em seu funcionamento e pela imagem negativa de um programa elitista.










O sucesso do programa Avanti gerará ao Palmeiras, aumento da arrecadação, fidelização dos torcedores, maior identificação com o clube e incremento na venda de produtos licenciados, de parceiros e patrocinadores.

Estamos dividindo o processo em duas etapas: a primeira seria sugestões de melhoria imediata para os atuais planos, de forma a aumentar significativamente a adesão aos planos e tirar o estigma de fracasso do plano de sócio-torcedor do Palmeiras. Com o fracasso do Onda Verde, não podemos admitir o fracasso do Avanti; a segunda etapa seria um novo projeto, iniciado a partir de uma pesquisa de mercado

## Análise da “Concorrência” – Plano de outros clubes

Seguem a seguir um levantamento do mercado com os dados de julho de 2009.





### CARACTERÍSTICAS RECORRENTES

Clube	Plano	Valor	Desconto Ingresso	Prioridade Ingressos	Ingresso Garantido	Ingresso Total
	Minha Vida	R\$ 15	•	•		
	Minha História	R\$ 40	•	•		
	Meu Amor	R\$ 75	•	•		
	Meu Ingresso	R\$ 6	•	•		
	Light	R\$ 18	•			
	Familiar	R\$ 19	•			
	Especial	R\$ 15				
	Master	R\$ 25	•			
	Master Hexa	R\$ 83	•			
	Campeoníssimo	R\$ 20		•		
	Academia	R\$ 35		•		
	Campeão do Século	R\$ 50		•		
	Único	R\$ 53	•			
	Torcedor Vascaíno	R\$ 20	•	•		
	Sócio Proprietário	R\$ 45	•	•		
	Sócio Geral	R\$ 30	•	•		
	Sempre Tricolor	R\$ 30	•			
	Tricolor de Coração	R\$ 40	•			
	Tricolor Sem Fronteiras	R\$ 50	•			
	Galerinha Tricolor	R\$ 8				
	Tricolor de Carteirinha	R\$ 40				•
	Flu Eterno Amor	R\$ 55				•
	Único	R\$ 30	•	•		
	Único	R\$ 22	•	•		
	Tríplice Coroa	R\$ 80				•
	Campeão Libertadores	R\$ 55				•
	Campeão Brasileiro	R\$ 45				•

- Todos os clubes oferecem, em pelo menos um plano, algum benefício relacionado a ingressos.
- Dos oito clubes analisados (excluindo Palmeiras), em todos o sócio torcedor tem algum tipo de desconto para adquirir seu ingresso.
- Os casos mais amplos são do Cruzeiro e Fluminense. O “ingresso total” funciona como carnê de ingressos.

Nosso último programa (Onda Verde) tinha apenas a prioridade, benefício que não é oferecido separadamente em nenhum dos casos estudados. Ou seja, apesar de atraente, é de pouco impacto quando não combinado com nenhum outro serviço.

### CASES DE SUCESSO

	PRINCIPAIS BENEFÍCIOS	NÚMERO DE SÓCIOS	OPORTUNIDADES	FRAQUEZAS
 	Voto, prioridade de compra e desconto no ingresso	80 e 50 mil, respectivamente	Estádios com boa capacidade	Torcidas regionais
	Voto, prioridade de compra e desconto no ingresso	25 mil	Rebaixamento	Pouco competitivo nos últimos anos
	Prioridade de compra e desconto no ingresso	20 mil	Rebaixamento/ Centenário	Não possui estádio próprio

# **Pesquisa de Mercado**

O grupo efetuou uma pesquisa de mercado, com o objetivo de:

- Identificar o perfil do consumidor palmeirense. Tal como sua idade, renda e sexo.
- Identificar suas exigências e necessidades perante o programa de Sócio-Torcedor;
- Identificar seus hábitos de consumo com relação aos produtos com a marca Palmeiras;
- Colher a avaliação e percepção sobre as ações e do próprio Departamento de Marketing da S. E. Palmeiras;

E identificar a percepção que o torcedor palmeirense tem sobre a marca Palmeiras do mercado.

## **Metodologia**

Pesquisa quantitativa, de caráter exploratório, realizada através de questionário estruturado.

## **Coleta de dados**

As informações foram coletadas através de um questionário disponibilizado apenas na internet. Entre os dias 10 e 26 de março de 2010.

## **Análise dos dados**

Para a análise dos dados, optou-se por utilizar o software PASW Statistics (antigo SPSS). Para eventuais cruzamentos, extração, conglomeração e rotação de variáveis.

## **Amostra**

3260 respostas.

## **Limitações da amostra**

Sua principal limitação está ligada ao processo de amostragem não probabilístico que não permite generalizações para o total do universo. Os resultados podem estar influenciados por vícios da amostra, como por exemplo: comunidades da oposição, resultados do time campo, concentração de idade diferente da média nacional, concentração de poder aquisitivo diferente da média nacional.

## **Resultados**

Os resultados da pesquisa estão discriminados a seguir.

## Perfil do torcedor Palmeirense

A seguir são apresentados os principais dados da amostra, faixa etária, sexo, estado civil, e renda mensal (tabela 1).

Tabela 1

<b>Perfil da amostra</b>	
<b>Faixa Etária</b>	
9 - 12 anos	0,2%
13 - 17 anos	13,8%
18 - 25 anos	54,3%
26 - 35 anos	21,9%
36 - 54 anos	9,4%
55 anos ou mais	0,4%
<b>Sexo</b>	
Masculino	94,3%
Feminino	5,7%
<b>Estado civil</b>	
Solteiro (a)	70,6%
Casado (a)	18,1%
Namora	11,1%
Viúvo (a)	0,2%
<b>Renda mensal</b>	
Até R\$100,00	9,2%
R\$101,00 - R\$500,00	11,8%
R\$501,00 - R\$1000,00	19,7%
R\$1001,00 - R\$2500,00	23,3%
R\$2501,00 - R\$4000,00	13,5%
R\$4001,00 - R\$6000,00	9,2%
Mais de R\$6000,00	13,3%

A tabela 2 mostra a distribuição da amostra por estado, bem como percentual fora do país.

Tabela 2

<b>Estado</b>	
<b>SP</b>	71,9%
<b>AC</b>	0,1%
<b>AL</b>	0,4%
<b>AM</b>	0,4%
<b>AP</b>	0,0%
<b>BA</b>	1,7%
<b>CE</b>	0,6%
<b>DF</b>	1,8%
<b>ES</b>	0,5%
<b>GO</b>	1,0%
<b>MA</b>	0,6%
<b>MG</b>	3,1%
<b>MS</b>	1,3%
<b>MT</b>	0,7%
<b>PA</b>	0,2%
<b>PB</b>	0,6%
<b>PE</b>	0,9%
<b>PI</b>	0,6%
<b>PR</b>	7,2%
<b>RJ</b>	0,6%
<b>RN</b>	0,7%
<b>RO</b>	0,5%
<b>RR</b>	0,0%
<b>RS</b>	0,4%
<b>SC</b>	2,4%
<b>SE</b>	0,6%
<b>EXTERIOR</b>	1,2%

### **Exterior**

Houve respostas dos seguintes países: EUA, Espanha, Japão, Reino Unido, Chile, Portugal, Suíça, Canadá, Emirados Árabes Unidos, Austrália, Holanda, Itália e República Tcheca.

### **Cidades**

Como houve respostas de muitas cidades em todos os estados, demonstramos aqui as que mais foram citadas: São Paulo com 1187 respostas (abrangendo todos os principais bairros da cidade); o ABC Paulista ficou com 158 respostas. De Minas Gerais, as cidades de Belo Horizonte, Varginha, Ouro Preto, Larvas, Musambinho e Poços de Caldas totalizaram 50 respostas; Já no Paraná, as cidades de Curitiba, Cianorte, Maringá, e outras do interior do estado, totalizaram 83 respostas.

## Frequência no Estádio Palestra Itália

Após a apresentação da amostra, é mostrado o hábito de comparecer ao Estádio Palestra Itália.

Tabela 3

<b>Frequência no Palestra Itália em uma temporada</b>	
1 a 5 partidas	37,1%
6 a 10 partidas	16,3%
11 a 19 partidas	10,9%
20 a 25 partidas	4,4%
26 ou mais partidas	6,7%
Nenhuma partida	24,7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Os que responderam que vão ao estádio pelo menos uma vez por temporada, indicaram qual é o setor favorito. A arquibancada foi o setor mais indicado, com 73,7% das respostas.

Tabela 4

<b>Setor favorito</b>	
Arquibancadas	73,7%
Setor VISA	17%
Numeradas	5,8%
Cadeiras cobertas	3%
Camarote Premium	0,5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

## Sócio-torcedor

Entrando no tema sócio torcedor (Avanti), foi perguntado primeiro se conhecia o plano e através de qual veículo o conheceu. Sendo possível constatar que o Avanti não foi divulgado em outras mídias de massa como TV (3,9%), jornais (0,4%) e revistas (0,2%).

Tabela 5

<b>Conhece o plano Sócio-torcedor do Palmeiras?</b>	
Sim	78,7%
Não	21,3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

<b>Se sim, por onde ficou sabendo?</b>	
Internet	91,2%
Amigos	4,2%
TV	3,9%
Jornais	0,4%
Revistas	0,2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Em seguida, questionou-se sobre o interesse de que o programa ofereça poder de voto para eleger presidente e conselheiros do clube. Quase a totalidade (95,7%) manifestou o interesse.

Tabela 6

<b>Se fosse sócio-torcedor, gostaria de ter poder de voto para eleger futuros presidentes e conselheiros do clube?</b>	
Sim	95,7%
Não	4,3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Logo depois, foi deixado aos respondentes vantagens que hipoteticamente poderiam ser oferecidas, baseadas em diversos programas de sócio-torcedores no Brasil e no mundo, onde era colocada uma escala de 0 a 5 ( Nada Relevante – Muito Relevante).

Sendo possível identificar que os três principais serviços preferidos são: descontos em ingressos, reserva e compra de ingressos pela Internet e ingressos on-line.

A tabela 7 a seguir mostra, em ordem de relevância, os benefícios preferidos da amostra.

Tabela 7

**Grau de relevância sobre serviços**

	Muito relevante + Relevante	Nada relevante + Pouco relevante	Indiferente
Descontos em ingressos	93%	4,3%	2,7%
Reserva e compra de ingressos pela internet para qualquer setor do Palestra Itália	93%	3,8%	3,2%
Ingressos online	92,4%	3,7%	3,9%
Compra de produtos exclusivos (camisas autografadas, réplica de medalhas, etc.)	88,1%	6,7%	5,2%
Eventos com grandes craques (atuais e do passado)	84,6%	7,3%	8,1%
Visita ao Palestra Itália	84,4%	7,6%	8,1%
Descontos em produtos de patrocinadores	82,4%	9,8%	7,8%
Catraca exclusiva para jogos	82,4%	9,3%	8,3%
Entrada exclusiva para jogos	81,4%	10,2%	8,4%
Visita ao CT	80,7%	9,3%	10%
Receber mensalmente uma revista sobre o Palmeiras	80,4%	10,3%	9,3%
Carnê de ingressos pra toda a temporada (Season ticket)	79,4%	12,9%	7,7%
Descontos em estacionamentos enquanto a Arena não for completada	76,6%	13%	10,4%
Acesso ao clube social em dias de jogo (áreas específicas)	71,5%	15,5%	13%
Desconto na Jóia do Clube Social	55,9%	24,3%	19,8%
Utilização do clube de campo	51,3%	29,4%	19,3%
Descontos em cinemas, teatros, museus, livrarias e shows	50,8%	30,9%	18,3%
Campeonatos internos entre associados	50,8%	28,6%	20,6%
Descontos em agências de viagem	50,7%	29,1%	20,2%
Desconto em restaurantes, lanchonetes, etc.	47,8%	32,6%	19,6%
Descontos em colégios e universidades	42,3%	38,2%	19,5%
Receber notícias por celular	41,2%	35,8%	23%
Cartão de crédito e/ou conta corrente personalizada	39,7%	36,9%	23,4%

Após especificarem a relevância sobre alguns serviços. Foi pedida a confirmação da lealdade do torcedor caso metade dessas vantagens fossem oferecidas e se o time estivesse em fase ruim, continuariam sócio-torcedores.

Tabela 8

<b>Se metade das vantagens acima fosse fornecida, você iria continuar sócio-torcedor mesmo com o time em fase ruim?</b>	
<b>Sim</b>	98,4%
<b>Não</b>	1,6%
<b>Total</b>	<b>100 %</b>

Em seguida, foram colocadas algumas frases para reforçar as opiniões levantadas nas tabelas 7 e 8, havendo corroborações entre os serviços com brindes exclusivos, descontos consideráveis em ingressos e lealdade com o programa mesmo com o time em fase ruim.

Também foram acrescentados outros serviços oferecidos no Brasil e mundo afora em programas de sócio-torcedor. Por fim, foi perguntado se o Avanti seria o melhor programa de sócio-torcedor do Brasil e no caso dele ser reformulado, se o entrevistado se associaria.

Essas frases foram postas em uma escala de concordância que varia entre Discordo totalmente (DT), Discordo em partes (DP), Indiferente, Concordo em partes (CP) e Concordo totalmente (CT).

Tabela 9

<b>Grau de concordância com relação a ações hipotéticas e sobre o Avanti</b>			
	<b>CT+CP</b>	<b>DT + DP</b>	<b>Indiferente</b>
<b>Não importa em que fase o time está, continuarei sócio-torcedor porque estou investindo no futuro do clube</b>	94%	2,9%	3,1%
<b>Se eu tivesse ingressos com desconto entre 40% - 65%, iria sempre aos jogos</b>	87,3%	5,1%	7,6%
<b>Gostaria de receber brindes exclusivos por minha lealdade ao programa sócio torcedor com o passar dos anos</b>	83,5%	5,3%	11,2%
<b>Se o programa fosse reformulado, eu me associaria</b>	81,8%	5,4%	12,8%
<b>Gostaria de participar de um plano único com as mesmas vantagens que os demais sócio-torcedores</b>	66,4%	10,2%	23,4%
<b>Gostaria de ser o primeiro a receber notícias, imagens e vídeos exclusivos no site do Palmeiras</b>	56,9%	10,7%	32,4%
<b>Se eu tivesse desconto em estacionamentos em dias de jogos, me associaria</b>	49,8%	13,8%	36,4%
<b>Gostaria de ter meu nome marcado nos muros do Palestra por minha lealdade e tempo de Sócio-torcedor</b>	49,2%	20,1%	30,7%
<b>O Palmeiras possui o melhor plano de sócio torcedor do Brasil</b>	25,4%	62,4%	12,2%

Aproveitando a oportunidade da pesquisa, alguns outros pontos foram levantados, como hábitos de consumo, imagem da marca Palmeiras e avaliação e percepção do Departamento de Marketing.

## Hábitos de consumo

A partir de agora são apresentados os hábitos de consumo dos torcedores palmeirenses.

Inicialmente foi observado que o gasto anual com produtos da marca Palmeiras situou-se entre R\$ 151,00 e R\$ 400.

Tabela 10

<b>Gasto anual com produtos Palmeiras</b>	
<b>Até R\$100,00</b>	12,5%
<b>R\$101,00 - R\$150,00</b>	16,2%
<b>R\$151,00 - R\$250,00</b>	29,1%
<b>R\$251,00 - R\$400,00</b>	21,6%
<b>Mais de R\$400</b>	20,6%
<b>Total</b>	100%

O produto mais comprado é a camisa oficial (93%), seguida por camisas casuais (40,4%) e agasalhos (29,4%).

Tabela 11

<b>Produtos adquiridos</b>	
<b>Camisa oficial</b>	93,0%
<b>Camisas casuais</b>	40,4%
<b>Agasalhos</b>	29,4%
<b>Diversos</b>	57,6%

Em seguida, fora perguntado se sentiam falta de mais produtos sendo disponibilizados. E 53% acham que não. Enquanto os 47% que desejam produtos como mini-craques, DVDs, livros, roupas sociais, etc.

Tabela 12

<b>Gostaria que mais produtos fossem oferecidos?</b>	
<b>Não</b>	53%
<b>Sim</b>	47%
<b>Total</b>	100%

Numa penúltima etapa, foram identificados os fatores que prejudicam a decisão de compra dos torcedores palmeirenses com relação aos produtos com a marca Palmeiras. E o mais votado foi o alto preço (82,6%), em um patamar inferior foi o fator variedade de produtos com 39,4% das respostas.

Tabela 13

<b>Fatores que prejudicam a decisão de compra</b>	
<b>Alto preço</b>	82,6%
<b>Variedade</b>	39,4%
<b>Atratividade</b>	15,5%
<b>Qualidade</b>	7,6%
<b>Tecnologia</b>	6,9%

Para finalizar este tópico sobre hábitos de consumo, foi perguntado o local onde se adquire os produtos com a marca Palmeiras. Os mais votados foram Lojas de shopping (70,4%) e web sites palmeirenses (Ponto Verde, Verde Gol, etc.) com 59,9% das respostas. E 11,1% dos respondentes assumem que compram produtos piratas.

Tabela 14

<b>Local habitual de compra</b>	
<b>Lojas de shopping</b>	70,4%
<b>Web sites palmeirenses</b>	59,9%
<b>Loja Oficial</b>	50,4%
<b>Outros Web sites</b>	41,1%
<b>Site oficial</b>	34,5%
<b>Outlet</b>	30,4%
<b>Pirataria</b>	11,1%

### Imagem da Marca Palmeiras

Nunca foi visto em nenhum estudo com relação aos torcedores palmeirenses como eles identificam a marca Palmeiras em uma só palavra.

Tradição e História, juntos, somam 63,6 % de como o torcedor palmeirense reconhece a marca Palmeiras.

Tabela 15

<b>Atributos à marca Palmeiras</b>	
<b>Tradição</b>	43,8%
<b>História</b>	19,8%
<b>Raça</b>	11,1%
<b>Superação</b>	9,7%
<b>Glória</b>	5,5%
<b>Lealdade</b>	3,5%
<b>Força</b>	2,4%
<b>Pipoca</b>	0,8%
<b>Inovação</b>	0,7%
<b>Inteligência</b>	0,6%
<b>Ignorância</b>	0,5%
<b>Refinado</b>	0,5%
<b>Amarelão</b>	0,3%
<b>Popular</b>	0,2%
<b>Elitista</b>	0,2%
<b>Educação</b>	0,2%
<b>Amizade</b>	0,1%
<b>Solidariedade</b>	0,1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

## Avaliação e Percepção do Departamento de Marketing

O tópico final deste estudo é sobre a percepção e avaliação dos torcedores palmeirenses com relação ao Departamento de Marketing da S.E. Palmeiras.

Primeiro foram colocadas frases onde os torcedores mostravam o seu grau de concordância que varia entre Concordo totalmente - Discordo totalmente sobre as ações e atuação do Departamento de Marketing do Palmeiras. Onde discordam que este departamento faz ações fantásticas (74,6%) e concordam que ele abandona os seus torcedores (77,2%).

Tabela 16

Grau de concordância com relação ao Departamento de Marketing			
	CT+CP	DT + DP	Indiferente
O marketing do Palmeiras faz ações fantásticas	10,7%	77,2%	12,1%
O marketing do Palmeiras consegue excelentes patrocínios	19,7%	70,6%	9,7%
O marketing do Palmeiras consegue manter minha auto-estima com o clube quando o time está mal	13,6%	70,2%	16,2%
O marketing do Palmeiras faz ações inovadoras para levar torcedores ao Palestra Itália	18,2%	70,1%	11,7%
O marketing do Palmeiras mantém uma relação legal comigo	11,9%	63,7%	24,4%
O marketing do Palmeiras se interessa em me conhecer através do Site Oficial	17,7%	62,1%	20,2%
O marketing do Palmeiras consegue me convencer a comprar produtos do clube	21,8%	60,8%	17,4%
O marketing do Palmeiras age na medida do possível para atrair torcedores	25,6%	58,5%	15,9%
O marketing do Palmeiras faz ações legais na internet	29%	53,3%	17,7%
O marketing do Palmeiras abandona seus torcedores	<b>74,6%</b>	17,5%	7,9%

Em seguida, é colocado aos respondentes características pré-atribuídas ao Depto. De Marketing para exporem seu grau de concordância. A maioria (52,8%) discorda que ele seja ativo, e ao mesmo tempo, 41,7% o acha profissional.

Tabela 18

Grau de concordância com relação a características atribuídas ao Departamento de Marketing			
	CT+CP	DT + DP	Indiferente
Ativo	28%	52,8%	19,2%
Passivo	54,1%	21,4%	24,5%
Profissional	41,7%	34,8%	23,5%
Amador	46,0%	34,0%	20%
Criativo	32,3%	46,4%	21,3%
Inovador	29,5%	49,6%	20,9%
Omisso	49%	28,7%	22,3%
Desorganizado	47%	30%	23%

Para finalizar a análise do Departamento de Marketing do Palmeiras, os respondentes deram a sua nota, que variava entre 0 =Péssimo a 10 =Excelente. E o resultado foi abaixo da média: 4,7.

Tabela 19

Nota atribuída ao Departamento de Marketing	
Nota média	<b>4,7</b>
Moda (a mais votada)	<b>5,0</b>

## Análise de Preço e Número anual de jogos

Para se avaliar os preços é fundamental determinar o volume de jogos envolvidos. Ano a ano o levantamento deve ser feito, conforme abaixo:

Ano de 2010 Campeonatos	Jogos Totais		Jogos em Casa		
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Média
Campeonato Paulista - 1ª. Fase	19	19	9	10	9,5
Campeonato Paulista - Fase Final	0	4	0	2	1
Copa do Brasil	2	10	1	5	3
Copa Sul-Americana*	2	12	1	6	3,5
Campeonato Brasileiro	38	38	19	19	19
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>61</b>	<b>83</b>	<b>30</b>	<b>42</b>	<b>36</b>

Desta forma, concluí-se que para 2010 é esperado um número médio de 36 jogos com mando do Palmeiras.

Deve também classificar os jogos do ano por ordem de importância, conforme abaixo:

A – Clássicos regionais, semifinais e finais do Paulista, Copa do Brasil, Sul-americana e Libertadores.

B – Demais jogos campeonato Paulista e Brasileiro.

C – Demais jogos da Copa do Brasil e Sul-americana.

D – Jogos promocionais: Amistosos, estreia no Paulista, Sul-americana e Copa do Brasil.

Para cada grupo de jogos, em função da demanda esperada, deve se definir o preço do ingresso. Esta definição antecipada servirá para formação do preço da season-ticket, que veremos mais a seguir.

Para este estudo, por simplificação, estaremos usando os seguintes preços básicos:

Arquibancada:	R\$ 30,00
Numerada Descoberta:	R\$ 40,00
Numerada Coberta:	R\$ 100,00
Setor Visa:	R\$ 60,00
Camarote Premium	R\$ 150,00

## Cálculo Atratividade Preço e Descontos – Programa Avanti Atual

Considerando a premissa de número de jogos e preços expostos acima e as condições atuais dos programas Prata, Ouro e Diamante, chegamos aos seguintes cálculos de atratividade do programa considerando apenas a questão preço de ingressos e descontos oferecidos pelo Plano:

Valores em R\$	Arquibancada	Num. Descob	Num. Coberta	Setor Visa	Cam Premium
Preço Ingresso*	30	40	100	60	150
(1) Custo Anual Ingressos	1.080	1.440	3.600	2.160	5.400
<b>Plano Prata</b>					
a. Mensalidade	25	25	25	25	25
b. Anualidade (a x 12)	300	300	300	300	300
c. Desconto	30%	30%	30%	30%	30%
d. Taxa Administração	10%	10%	10%	10%	10%
Custo Anual de ir a todos os jogos*	1.132	1.409	3.072	1.963	4.458
Desconto %	-5%	2%	15%	9%	17%
<b>Plano Ouro</b>					
a. Mensalidade	50	50	50	50	50
b. Anualidade (a x 12)	600	600	600	600	600
c. Desconto	40%	40%	40%	40%	40%
d. Taxa Administração	10%	10%	10%	10%	10%
Custo Anual de ir a todos os jogos*	1.313	1.550	2.976	2.026	4.164
Desconto %	-22%	-8%	17%	6%	23%
<b>Plano Diamante</b>					
a. Mensalidade	100	100	100	100	100
b. Anualidade (a x 12)	1200	1200	1200	1200	1200
c. Desconto	50%	50%	50%	50%	50%
d. Taxa Administração	10%	10%	10%	10%	10%
Custo Anual de ir a todos os jogos*	1.794	1.992	3.180	2.388	4.170
Desconto %	-66%	-38%	12%	-11%	23%

\*\* Medido pela seguinte fórmula:  $(1) \times (1 - c) \times (1 + d) + (b)$

Assim, podemos facilmente concluir que para a arquibancada e numerada descoberta, setores com a maior parcela do estádio, o programa não tem atratividade financeira para o torcedor em nenhuma das modalidades e piorando gradativamente nos planos Ouro e Diamante. Chamamos de atratividade financeira neste caso a relação pagamento de mensalidades vs desconto nos ingressos. Como visto na pesquisa de mercado, todos os outros benefícios do plano são indiretos e no nosso ponto de vista serve como condição complementar ao plano e não uma condição básica de venda do produto.

## Sugestões de Melhoria – Programa Avanti Atual → Avanti Futuro

Até a data de elaboração deste projeto, em março de 2010, o programa Avanti tem cerca de 1800 adesões e entendemos que para que o programa atual não seja totalmente fardado ao fracasso total, algumas medidas devem ser tomadas imediatamente:

### 1. Reposicionamento dos Planos

Considerando que a pesquisa de mercado apontou como principais benefícios pelo qual o torcedor gostaria num plano de sócio torcedor o desconto de ingressos e a compra via Internet, devemos reposicionar os planos, para que estes atendam fundamentalmente estas premissas e todos os outros benefícios sejam tratados de forma complementares.

Assim, o plano Prata deve cobrir a premissa de compra via Internet (2ª. maior atratividade da pesquisa) e os planos Ouro e Diamante devem ser calculados de forma com que o desconto dos ingressos somados ao custo mensal dos planos fechem um pacote mais atrativo para o torcedor do que a compra dos ingressos na bilheteria.

Vamos detalhar agora como ficariam reposicionados os três planos atuais:

*Plano Prata:* Voltado principalmente a torcedores de fora da Cidade de São Paulo, mas que costumam freqüentar os jogos em casa, em média de 5 a 6 vezes ao ano. O principal benefício deste plano seria a venda de ingressos pela Internet, além de benefícios indiretos, como voucher do Palestra Tour para visita ao clube, sorteio de brindes e benefícios, rebato do prêmio via desconto nas lojas virtuais. Não dá compra de ingressos antecipados, nem prioridade na compra de ingressos para jogos fora de casa. Para facilitar a integração com o programa atual, fica mantido o desconto de 30% nos ingressos, porém o preço do plano cai de R\$ 25,00 para R\$ 15,00 / mês.

*Plano Ouro:* Voltado principalmente ao torcedor que freqüenta 40% a 70% dos jogos em casa. Os principais benefícios deste plano seriam a venda de ingressos pela Internet e venda antecipada, além de benefícios indiretos, como sorteio de brindes e benefícios (em menor escala que o Plano Prata) e rebato do prêmio via descontos nas lojas virtuais. Para facilitar a integração com o programa atual, fica mantido o desconto de 40% nos ingressos, porém o preço do plano cai para R\$ 25 / mês.

*Plano Diamante:* Voltado principalmente ao fanático torcedor, que frequenta 90% a 100% dos jogos em casa. Os principais benefícios deste plano seriam venda antecipada de ingressos, inclusive com prioridade por milhagem de jogos comprados (vide ponto 5), prioridade para compra de ingressos de jogos fora de casa (vide ponto 7), cujo mando não é da Sociedade Esportiva Palmeiras, venda de *season-ticket* intransferível com 50% de desconto do valor previsto para os ingressos (vide ponto 6) e rebate do prêmio via desconto nas lojas virtuais. Este plano só dará direito a desconto em ingressos para os setores arquibancada e numerada descoberta. Para facilitar a integração com o programa atual, fica mantido o desconto de 50% nos ingressos, porém o preço do plano cai para R\$ 40 / mês

A tabela abaixo mostra a atratividade financeira ao comprador dos planos e podemos concluir que:

- O plano Prata não tem atratividade financeira ao comprador. O atrativo neste caso é o benefício de comprar ingresso via Internet, que é muito importante para consumidores de fora da Grande São Paulo, além dos benefícios indiretos de visita monitorada via Palestra Tour, rebates e prêmios. É um plano mais voltado efetivamente para benefícios indiretos.
- O Plano Ouro começa a ter uma atratividade financeira ao comprador a partir de 70% de frequência no caso de arquibancada, 50% no caso de numerada descoberta, 20% no caso de numerada coberta, 30% no Setor Visa e 15% no camarote Premium, além do diferencial de venda antecipada,.
- No plano diamante, a atratividade financeira ao comprador se dá com 90% na arquibancada e 70% na numerada descoberta. Não estamos disponibilizando venda de outros setores neste plano, pois daria uma atratividade financeira muito alta, o que geraria um custo muito alto para a Sociedade Esportiva Palmeiras.

Valores em R\$	Arquibancada	Num. Descob	Num. Coberta	Setor Visa	Cam Premium
Preço Ingresso*	30	40	100	60	150
(A) Custo Anual Ingressos	1.080	1.440	3.600	2.160	5.400
<b>Plano Prata: Torcedor que frequenta 6 vezes ao ano (interior)</b>					
a. Mensalidade	15	15	15	15	15
b. Anualidade (a x 12)	180	180	180	180	180
c. Desconto	30%	30%	30%	30%	30%
d. Taxa Administração	0%	0%	0%	0%	0%
e. % de Frequência dos Jogos	15%	15%	15%	15%	15%
Custo Anual sem Programa assoc	162	216	540	324	810
Custo Anual com Programa assoc*	293	331	558	407	747
Desconto %	-81%	-53%	-3%	-26%	8%
<b>Plano Ouro: Torcedor que frequenta 50% a 70% dos jogos</b>					
a. Mensalidade	25	25	25	25	25
b. Anualidade (a x 12)	300	300	300	300	300
c. Desconto	40%	40%	40%	40%	40%
d. Taxa Administração	0%	0%	0%	0%	0%
e. % de Frequência dos Jogos	70%	50%	20%	30%	15%
Custo Anual sem Programa assoc	756	720	720	648	810
Custo Anual com Programa assoc*	754	732	732	689	786
Desconto %	0%	-2%	-2%	-6%	3%
<b>Plano Diamante: Torcedor que frequenta todos os jogos</b>					
a. Mensalidade	40	40			
b. Anualidade (a x 12)	480	480			
c. Desconto	50%	50%			
d. Taxa Administração	0%	0%			
e. % de Frequência dos Jogos	90%	70%			
Custo Anual sem Programa assoc	972	1.008			
Custo Anual com Programa assoc*	966	984			
Desconto %	1%	2%			

\* Medido pela seguinte fórmula:  $(1) \times (1 - c) \times (1 + d) \times (e) + (b)$

## **2. Eliminação da taxa de administração de cartão de crédito**

Esta “taxa de administração” de cartão de crédito de 10% que está sendo cobrada nunca foi colocada de forma clara no site no momento da venda do produto. Todos aqueles que compraram o produto entre o final do ano passado e o início do campeonato paulista se sentiram totalmente enganados com o aparecimento de uma taxa adicional, além do que inviabiliza qualquer vantagem financeira na relação pagamento de mensalidade x desconto no ingresso. Este custo, se é que ele existe nesta proporção, deveria ser totalmente bancado pelo clube, com as receitas geradas pelo programa sócio torcedor. Deve ser efetuada inclusive a devolução do dinheiro da “taxa de administração” para todos que compraram ingressos no campeonato paulista.

## **3. Inclusão de novas formas de pagamento**

Qualquer projeto ambicioso de relacionamento com o público que tenha por objetivo grande volume de adesões não pode abrir mão de qualquer forma de pagamento. Deve-se imediatamente possibilitar a compra do programa com a bandeira Mastercard e também via boleto bancário, mesmo que num primeiro momento somente à vista.

## **4. Alteração da política de preços das lojas parceiras**

As lojas parceiras devem ter preços compatíveis com uma empresa que o consumidor do programa aceite como padrão. Para venda de produtos Adidas, o padrão deve ser a Loja Oficial do Clube e para a venda de produtos Samsung, o padrão deve ser a loja líder de mercado, no caso a Casas Bahia. Os custos de frete devem também ser compatíveis com os custos de mercado.

## **5. Venda antecipada de ingressos para jogos em casa**

A preferência de ingressos deve ser bem clara para o torcedor. Os “press-releases” e anúncios oficiais de datas de vendas de ingressos devem constar claramente as datas para vendas de ingressos aos associados do Programa Avanti e as datas para vendas de ingressos ao público em geral. Deve ser criada uma pontuação, no sentido de milhagem, para cada ingresso comprado pelo associado. Assim, caso o Programa atinja um número de associados superior à capacidade do estádio, os associados com maior milhagem de ingressos deverão ter prioridade de compra em relação aos demais associados.

## **6. Season-Ticket**

Season-Ticket é o carnê de ingressos, onde são vendidos no início do ano os ingressos para todos os jogos do ano. No caso do plano Diamante, deve ser oferecido, opcionalmente, o season-ticket intransferível.

Sugerimos também que o clube disponibilize para venda um season-ticket transferível somente a não sócio-torcedores com desconto de 15% sobre o preço estimado dos ingressos

## **7. Prioridade para compra de ingressos para jogos fora de casa**

Como o clube tem uma quota pequena de ingressos para alguns jogos fora de casa, estes ingressos devem ser vendidos prioritariamente aos associados do Plano Diamante, e dentro deles, com prioridade para os que têm maior milhagem de ingressos.

## **8. Excelência no atendimento via BackOffice e lojas virtuais**

As lojas virtuais e equipes de atendimento deverão prestar o serviço com excelência. O grande número de reclamações no início do programa deve ser rapidamente eliminado e os consumidores que tiveram maiores quantidades de problemas devem ser recompensados com um brinde extra.

## **9. Inclusão de dependentes**

Desconto de 20% na mensalidade de dependentes (cônjuge ou filhos até 18 anos) comprovados através de certidão de casamento ou nascimento.

## **10. Inclusão dos seguintes benefícios indiretos**

Sorteio de torcedores para participar de tarde de:

- Autógrafos dos jogadores
- Assistir jogos no camarote Premium
- Visitas a treinamentos na Academia de Futebol
- Camisas Especiais Oficiais

# Divulgação do Programa

## 1. Introdução

Uma coisa que iria evitar a perda de sócio-torcedores seria atrelar a associação ao Avanti ao amor incondicional de seu torcedor, ao invés de atrelar ao sucesso do time. Isso facilitaria também na captação de novos sócio-torcedores, pelo mesmo motivo.

Exemplo disso é o sócio-torcedor do Vasco, que cresceu em meio à crise na segunda divisão.

Um slogan do tipo "Avanti, pelo amor incondicional que sinto pelo Palmeiras!" iria relacionar a associação ao amor pelo clube e não ao sucesso do time. É uma questão de persuasão.

Resumindo: o apelo deve ser o amor ao clube, nada diferente disso.

Convido a visitar a página inicial do Avanti ([www.avantipalmeiras.com.br](http://www.avantipalmeiras.com.br)) e ir lendo minhas observações aqui abaixo enquanto olha lá:

- procure a palavra "amor" lá e me diga quantas vezes encontrou.

- "Está na hora da torcida do Palmeiras mostrar a sua força!" - frase infeliz, a torcida SEMPRE mostra a sua força.

- "Sua associação ajudará o clube a trazer jogadores e investimentos importantes" - então se o sócio-torcedor não gostar de quem estão contratando, o que ele irá fazer? Será que ficará satisfeito?

Dê uma olhada no apelo do [sócio-torcedor do Inter](http://www.nacaocolorada.com.br/?menu=socio) (<http://www.nacaocolorada.com.br/?menu=socio>), o de maior sucesso no Brasil:

- "Eu te quero, eu te preciso!"

- "Nada vai nos separar!"

Observe que lá também tem um ranking com os maiores programas de sócio-torcedores do mundo, o Inter está em sexto.

Observe agora o apelo do sócio-torcedor do Botafogo-RJ e veja o destaque que eles dão no site oficial do clube:

<http://www.botafogo.com.br/>

## **2. Utilizar cômputos do Interior**

Utilização dos cômputos do interior do para divulgação do programa. A Sociedade Esportiva Palmeiras tem hoje mais de 600 cômputos no interior que podem ajudar na divulgação e venda do programa. Como forma de incentivo a estes cômputos, a cada número expressivo de novos sócio-torcedores vendidos através dos cômputos, eles podem ser premiados com um ingresso no camarote Premium.

## **3. Maior destaque no site oficial**

Banners flutuantes de campanha já na home page (como no site do Botafogo-RJ:

<http://www.botafogo.com.br/>) já seria o suficiente pra divulgação via site oficial, que recebe visitas de palmeirenses de todo o mundo.

## **4. Criar vídeos de marketing viral**

Criar vídeos mostrando sócio-torcedores usufruindo dos benefícios do programa e divulgá-los na internet. Um exemplo seria um sócio-torcedor trajando a camiseta do Avanti conversando pessoal e informalmente com o goleiro Marcos dentro da Academia de Futebol.

## **5. Ações de “marketing de guerrilha” em dias de jogos**

- Equipe de mulheres bonitas distribuindo folhetos explicativos do programa, bonés aos torcedores, camisetas, etc.

- Mascotes como o periquito que entra no gramado andando pelo estádio trajando uma camiseta do programa e distribuindo os folhetos explicativos.

## **6. Melhorias no hot-site do Avanti**

- Colocar foto do kit-torcedor referente a cada categoria de associação
- Criação de FAQ (Perguntas Frequentes) a ser colocado na Home Page do hot-site, com respostas simples e objetivas a perguntas básicas. O FAQ pode ser alimentado posteriormente com perguntas recebidas pelo SAC do Avanti. Todos os sites de sucesso possuem um FAQ fácil de usar.

### **7. Utilização das quotas de horário de TV para divulgação do produto**

Times como o Botafogo-RJ e Coritiba-PR se utilizaram das quotas de TV para divulgação do programa no Sportv, por exemplo. O Palmeiras poderia (e deve) utilizar desse direito e elaborar outra campanha para o Avanti, diferente da divulgada inicialmente, pois o apelo deveria ser diferente.

### **8. Invocar o Centenário do Palmeiras em 2014 e a Nova Arena**

Criar factóides que invoquem o torcedor a se associar ao Avanti utilizando-se desses dois fatos descritos acima.

Para o centenário poderiam lançar uma camisa oficial do time diferente que só seria vendida pra sócio-torcedores, por exemplo.

No caso da Arena, seria uma ótima jogada dar prioridade de compra e descontos nas compras de ingressos pro jogo inaugural para quem for associado ao Avanti por pelo menos 1 ano.

## **Target do Programa**

O target do programa é chegar, em um ano a números próximos a 29.000 associados e em 4 anos a 100.000 associados.



POPULAÇÃO	Grande SP	Estado SP	Brasil
	19.616.060	39.827.570	193.000.000
<i>palmeirenses</i>	2.550.088	2.627.496	6.402.416
<i>15 - 59 anos</i>	1.689.433	1.740.716	4.241.601
<i>renda = 7&lt;</i>	335.352	345.532	841.958
<b>TARGET</b>	<b>1.522.842</b>		

#### FOCO DE VENDAS

- PLANO III
- PLANO II
- PLANO I

### QUAL A CONVERSÃO DESSE TARGET?

Para o lançamento do projeto (12 meses):

Plano I: 1,0% de 841 mil torcedores

Plano II: 0,7% de 345 mil torcedores

Plano III: 0,2% de 335 mil torcedores

---

**28.934 torcedores no total**

Para o centenário (2014):

Plano I: 4,0% de 841 mil torcedores

Plano II: 1,5% de 345 mil torcedores

Plano III: 1,1% de 335 mil torcedores

---

**100.000 torcedores no total**

## Resultados Previstos – 1º. Ano

Os resultados anuais previstos após o 1º. Ano de operação são os detalhados no quadro abaixo.

Valores em R\$

Receitas - 1o. Ano				
Plano	Valor unitário	Quantidade sócios	Receita mês	Receita ano
Prata	15	15228	228.420	2.741.040
Ouro	25	10660	266.500	3.198.000
Diamante	40	3046	121.840	1.462.080
<b>Total</b>		<b>28934</b>	<b>616.760</b>	<b>7.401.120</b>

Custos variáveis - 1o. Ano				
Plano	Quantidade sócios	Jogos/ano	Desconto	Desconto
Prata	15.228	6,00	30%	1.096.416
Ouro	10.660	12,00	40%	2.046.720
Diamante	3.046	24,00	50%	1.462.080
<b>Total</b>	<b>28.934</b>			<b>4.605.216</b>
40 Ticket Médio do Estádio				

O associado tende a freqüentar mais os jogos, e podemos imaginar um aumento de publico.

Aumento de público - 1o. Ano				
Plano	Aumento Freqüência	Aumento Público	Desconto	Aumento Bilheteria
Prata	10%	9.137	30%	255.836,00
Ouro	20%	25.584	40%	614.016,00
Diamante	20%	14.619	50%	292.380,00
<b>Total</b>				<b>1.162.232,00</b>
40 Ticket Médio do Estádio				

Resumo do Resultado Incremental Anual	
Receitas Sócio Torcedor	7.401.120,00
Custos Ingressos	(4.605.216,00)
Aumento Bilheteria	1.162.232,00
Custo Fixo (estimado)	(300.000,00)
<b>Total Anual - 1o. Ano</b>	<b>3.658.136,00</b>

## Resultados Previstos – Centenário

Os resultados anuais previstos no Ano do Centenário do Clube, 2014, são os detalhados abaixo:

Valores em R\$

Receitas - Ano Centenário				
Plano	Valor unitário	Quantidade sócios	Receita mês	Receita ano
Prata	15	60.914	913.710	10.964.520
Ouro	25	22.843	571.075	6.852.900
Diamante	40	16.751	670.040	8.040.480
<b>Total</b>		<b>100.508</b>	<b>2.154.825</b>	<b>25.857.900</b>

Custos variáveis - Ano Centenário				
Plano	Quantidade sócios	Jogos/ano	Desconto	Desconto
Prata	60.914	6,00	30%	4.385.808
Ouro	22.843	12,00	40%	4.385.856
Diamante	16.751	24,00	50%	8.040.480
<b>Total</b>	<b>100.508</b>			<b>16.812.144</b>
40 Ticket Médio do Estádio				

O associado tende a freqüentar mais os jogos, e podemos imaginar um aumento de público.

Aumento de público - Ano Centenário				
Plano	Aumento Freqüência	Aumento Público	Desconto	Aumento Bilheteria
Prata	10%	31.739	30%	888.697,20
Ouro	20%	88.871	40%	2.132.906,62
Diamante	20%	50.782	50%	1.015.640,04
<b>Total</b>				<b>4.037.243,86</b>
40 Ticket Médio do Estádio				

Resumo do Resultado Incremental Anual	
Receitas Sócio Torcedor	25.857.900,00
Custos Ingressos	(16.812.144,00)
Custo Fixo (estimado)	(300.000,00)
Aumento Bilheteria	4.037.243,86
<b>Total Anual - Ano Centenário</b>	<b>8.745.756,00</b>

Valores anuais

## Remodelação Total do Projeto Sócio Torcedor - Futuro

As atividades elencadas acima visam uma correção imediata do Programa Avanti. Porém entendemos que é fundamental refazer totalmente o programa a médio prazo, com as seguintes premissas:

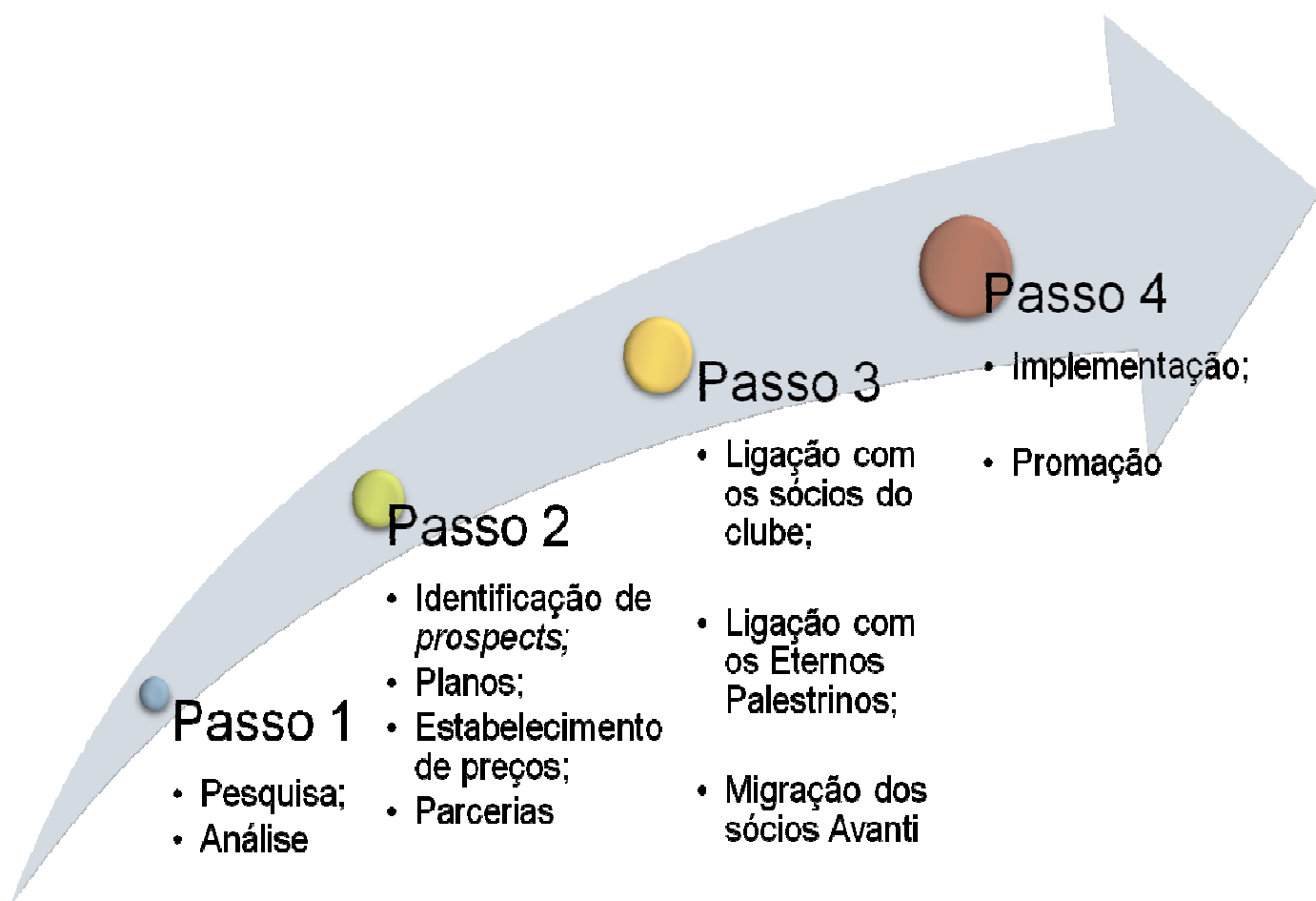
- ▶ Em qualquer ação de marketing, o marco zero é uma pesquisa detalhada para identificar o público-alvo.
- ▶ A amostra adequada para 15 milhões de torcedores com uma margem de erro em 0,09% é 12.335 respondentes.
- ▶ Nesta pesquisa é importante perguntar ao torcedor quais são as suas principais necessidades perante aos serviços que o clube pode proporcionar. Ao mesmo tempo, oferecendo-lhe uma gama de possibilidades para futuras ações.
- ▶ Desta forma, identificar:

O QUE ele deseja;

COMO o clube pode proporcionar;

ONDE e PARA QUEM deve se aplicar;

QUANTO pode se cobrar.



## Conclusão

O programa de sócio-torcedor devidamente explorado em uma torcida como a do Palmeiras, com elevado contingente de torcedores, poder aquisitivo diferenciado e com representatividade em todo território nacional, será importante para a fidelização dos torcedores, ganho de imagem do clube e indiretamente um fato gerador de receitas para o futuro do clube. Por outro lado a falta deste deixará o Palmeiras com enorme falta de competitividade em relação aos rivais que atingirem sucesso na implantação do programa de sócio-torcedor.

Face às fracassadas experiências de outros lançamentos como o Onda Verde e do atual programa é de fundamental importância que o projeto de recuperação do Avanti tenha as seguintes premissas básicas:

- O projeto deve ser tratado como um produto do clube, com administração e desenvolvimento profissionais, terceirizando os processos que fogem da estrutura do Palmeiras, com SLA's bem definidas para um perfeito atendimento.
- É um projeto de médio a longo prazo, que deve priorizar a satisfação do torcedor.
- Com o fracasso do Onda Verde, não há espaço para um novo modelo falho. Por essa razão, este projeto deve ser extremamente bem detalhado e a prova de erros.
- O torcedor palmeirense é exigente com seu clube, o que certamente também atinge seus produtos.
- É fundamental um projeto maleável, que se adaptem as mudanças de cenário do futebol e esteja preparado para sobreviver as crises e maximizar o ganho em momentos de glória.

Um relançamento do programa a médio prazo é fundamental. Para isto a pesquisa de mercado torna-se essencial para que possamos entender profundamente as principais necessidades do consumidor do programa.

## *Equipe Responsável pelo Projeto:*

Adauto Lima

Amilcar Parada

Antonio Carlos Boscaine

Brunno Seneguini

Fabio Kadow

Felipe Giocondo

Gabriel Marquезin

José Luiz Torres Jr.

Luciano Marcello

Luiz Roberto Mousinho

Marcio D'Andrea

Moacyr Gottardi Mello Moraes Jr.

Ricardo Teixeira

Tarso Luiz Furtado Gouveia

Rafael Scalize

## *Apoiado por:*

