



<https://doi.org/10.5585/podium.v7i2.274>

## A FORÇA DA MARCA PARA A CONSTRUÇÃO DE UM NOVO PRODUTO: A REESTRUTURAÇÃO DO AVANTI DO PALMEIRAS

<sup>1</sup> Frank Borges Marques  
<sup>2</sup> Vérica Marconi Freitas de Paula,  
<sup>3</sup> Verônica Angélica Freitas de Paula

### RESUMO

O caso apresenta o processo de reformulação do AVANTI, o programa de Sócio Torcedor da Sociedade Esportiva Palmeiras. O Palmeiras é um dos principais clubes de futebol brasileiro, possuindo uma marca consolidada, conhecida nacional e internacionalmente. Atualmente ocupa o quarto lugar no ranking dos clubes com maior número de torcedores no futebol brasileiro, com 5,6% do total (10,5 milhões de torcedores), conforme pesquisa divulgada pelo Instituto Paraná Pesquisa (2016). Com dificuldades financeiras no início do seu mandato, o então presidente do clube, Paulo Nobre, acreditava na reformulação do programa de sócio torcedor, trazendo benefícios não apenas para o clube, mas também aos sócios. Após as mudanças nos compostos de marketing, o programa obteve grande sucesso, chegando a 2018 com 123.555 sócios torcedores (Histórico Futebol Melhor, 2018). Em termos financeiros, o programa de sócio torcedor rendeu ao clube uma crescente receita, chegando a R\$ 47 milhões reais em 2017 (Simon, 2018). O caso é destinado à aplicação dos conteúdos relacionados à Gestão de Marcas, Estratégia de Marketing e Decisões de Marketing, que podem ser ministrados em disciplinas de Graduação e Pós-Graduação, objetivando contribuir para a discussão prática em sala de aula desses temas, cooperando com o processo de ensino-aprendizagem.

Palavras-chave: Marca. Produto. Futebol. Sócio Torcedor.

### Como referenciar em APA:

Marques, F., Freitas, V., & Paula, V. (2018). A Força da Marca para a Construção de um Novo Produto: A Reestruturação do Avanti do Palmeiras. *PODIUM Sport, Leisure And Tourism Review*, 7(2), 327-341. <https://doi.org/10.5585/podium.v7i2.274>

<sup>1</sup> Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia – UFU, Minas Gerais, (Brasil). E-mail: [frankborgesmarques@yahoo.com.br](mailto:frankborgesmarques@yahoo.com.br), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5924-1288>

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, (Brasil). E-mail: [verica@ufu.br](mailto:verica@ufu.br), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3035-9738>

<sup>3</sup> Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, São Carlos, São Paulo, (Brasil). E-mail: [veronica@ufu.br](mailto:veronica@ufu.br), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1560-614X>



## **BRAND STRENGTH FOR BUILDING A NEW PRODUCT: THE RESTRUCTURING OF PALMEIRAS' AVANTI**

### **ABSTRACT**

The case presents AVANTI's reformulation process. AVANTI is the membership program of Sociedade Esportiva Palmeiras, one of the leading Brazilian soccer teams, possessing a consolidated brand, nationally and internationally known. It currently ranks fourth in the ranking of clubs with the highest number of fans in Brazilian soccer, with 5.6% of the total (10.5 million fans), according to a research released by the Instituto Paraná Pesquisa (2016). With great financial difficulties at the beginning of his term, then club president Paulo Nobre believed in reformulating the fan membership program, bringing benefits not only to the club but also to its members. Following the changes in marketing mix, the program was very successful, reaching 2018 with 123,555 supporters (Histórico Futebol Melhor, 2018). In financial terms, the membership program has earned the club growing revenues, reaching \$ 47 million (in Reais) in 2017 (Simon, 2018). The case can be used to apply contents related to Brand Management, Marketing Strategy and Marketing Decisions, which can be taught in both undergraduate and graduate courses, aiming to contribute to the practical discussion in class, cooperating with the teaching-learning process.

Keywords: Brand. Product. Soccer. Fan Membership.

## **FORTALEZA DE LA MARCA PARA CONSTRUIR UN NUEVO PRODUCTO: LA REESTRUCTURACIÓN DE AVANTI DE PALMEIRAS**

### **RESUMEN**

El caso presenta el proceso de reformulación de AVANTI. AVANTI es el programa de membresía de Sociedade Esportiva Palmeiras, uno de los principales equipos brasileños de fútbol, que posee una marca consolidada, conocida a nivel nacional e internacional. Actualmente ocupa el cuarto lugar en el ranking de los clubes con mayor número de admiradores en el fútbol brasileño, con el 5,6% del total (10,5 millones), según una investigación publicada por el Instituto Paraná Pesquisa (2016). Con grandes dificultades financieras al comienzo de su mandato, el presidente del club, Paulo Nobre, creyó en la reformulación del programa de membresía de admiradores, generando beneficios no solo para el club, sino también para sus miembros. Después de los cambios en la mezcla de mercadotecnia, el programa fue muy exitoso, llegando al 2018 con 123.555 socios (Histórico Futebol Melhor, 2018). En términos financieros, el programa de membresía le ha reportado al club ingresos cada vez mayores, llegando a \$ 47 millones (en reales) en 2017 (Simon, 2018). El caso se puede utilizar para aplicar contenidos relacionados con Gestión de marca, Estrategia de marketing y Decisiones de marketing, que se pueden impartir en cursos de pregrado y postgrado, con el objetivo de contribuir a la discusión práctica en clase, cooperando con el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Palabras clave: Marca. Producto. Fútbol. Afiliación/Membresía.



## INTRODUÇÃO

Este estudo é um caso para ensino, dedicado a propiciar ao ensino acadêmico a experiência de um caso concreto, tratando de marca do esporte brasileiro – a marca Palmeiras, analisando a reestruturação do seu programa AVANTI.

O AVANTI é o programa de sócio torcedor da Sociedade Esportiva Palmeiras, destinado a promover o relacionamento e o engajamento dos torcedores com o clube, alavancando suas receitas financeiras e promovendo o reforço da marca junto aos seus consumidores e admiradores.

Este caso para ensino tem como público-alvo alunos de Graduação e Pós-Graduação em cursos de Gestão e áreas afins e pode ser utilizado em disciplinas de Marketing, principalmente nas relacionadas aos Fundamentos, Gestão e Estratégia Mercadológica. Pode ser utilizado no decorrer das disciplinas como apresentação e reforço das teorias, bem como no encerramento, como forma de reconhecimento do aprendizado ou mesmo para demonstrar a importância da marca para as organizações.

## PARTE I – O CASO

A Sociedade Esportiva Palmeiras foi fundada em São Paulo como Sociedade Esportiva Palestra Itália, em 26/08/1914 (Palmeiras, 2017a). Contudo, devido às perseguições e confisco de bens de cidadãos e instituições brasileiras, com origens nos chamados “países do eixo” (Alemanha, Itália e

Japão), iniciados principalmente a partir do decreto de número 4.166 de 11 de março de 1942, o clube foi obrigado a alterar o seu nome para Sociedade Esportiva Palmeiras, assim como outros clubes e agremiações brasileiras (Palmeiras, 2017b). Atualmente o clube é conhecido popularmente apenas como “Palmeiras”.

De acordo com o estatuto social do clube, a Sociedade Esportiva Palmeiras é “uma entidade civil de caráter desportivo, com personalidade jurídica de direito privado, sem fins econômicos lucrativos” (Palmeiras, 2003, p.7). Ainda de acordo com seu estatuto, a entidade tem por finalidade “difundir e aperfeiçoar a prática da educação física, de desportos em geral, formais e não formais, bem como promover as culturas morais, artísticas, cívicas, sociais, recreativas e educacionais dos associados que a compõem” (Palmeiras, 2003, p.7).

Segundo o Instituto Paraná Pesquisa (2016), a modalidade de futebol profissional da Sociedade Esportiva Palmeiras conta com 5,6% do total de torcedores do futebol brasileiro, conforme figura 1, o que, segundo o Instituto, corresponde a aproximadamente 10,6 milhões de torcedores. Ainda segundo essa fonte, a Sociedade Esportiva Palmeiras ocupa a quarta colocação no ranking dos clubes de futebol com maior torcida no Brasil. Em decorrência da quantidade de torcedores, a Sociedade Esportiva Palmeiras possui uma das marcas mais consolidadas e valiosas do futebol nacional, é conhecido pela grande maioria dos brasileiros e também internacionalmente.



	Flamengo	16,5%
	Corinthians	13,6%
	São Paulo	7,9%
	Palmeiras	5,6%
	Vasco	4,5%
	Cruzeiro	4,0%
	Grêmio	3,3%
	Santos	3,2%
	Atlético Mineiro	2,8%
	Internacional	2,6%

Figura 1: Ranking de torcidas do Futebol Brasileiro

Fonte: Instituto Paraná Pesquisa (2016)

Ao iniciar o seu mandato de presidente da Sociedade Esportiva Palmeiras, em 2013, o presidente Paulo Nobre recebeu de seu antecessor Arnaldo Tirone, um clube em situação precária. Conforme o Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) de 2013, publicado no site da instituição, o clube apresentava “sucessivos déficits em exercícios anteriores”, ausência de recursos em caixa, comprometimento de grande parte do orçamento para pagamento de dívidas, receitas em queda e baixa capacidade de gerar fluxo de caixa, uma vez que as receitas já haviam sido antecipadas por gestões anteriores. Para piorar, conforme comunicado emitido à época, a principal fonte de receita do time (contrato de patrocínio do time de futebol profissional) estava perto do fim e sem a perspectiva de renovação. No quesito desportivo o clube também estava passando por momentos de turbulência, sem um estádio próprio, pois o seu estava em reforma para a construção do atual Allianz Parque e com o time profissional de futebol rebaixado para a segunda divisão do

Campeonato Brasileiro. Como consequência, o torcedor palmeirense estava fragilizado pelas torcidas rivais e pouco engajado com o clube (Palmeiras, 2017c).

O grande desafio do presidente da Sociedade Esportiva Palmeiras, no início de sua gestão, foi viabilizar receitas para superar tantas dificuldades financeiras, enquanto a torcida pressionava por um time competitivo para jogar a série B do Campeonato Brasileiro de Futebol em 2013, visando retornar à série A em 2014, ao mesmo tempo em que era necessário realizar investimentos estruturais no clube, profissionalizar a gestão e por consequência devolver o orgulho ao torcedor palmeirense.

Conforme demonstrado no DRE, em 2013, o clube estava sem um contrato de patrocínio principal (máster), os recursos em caixa e as receitas estavam em queda. Para conseguir operacionalizar as despesas do clube, alguns jogadores foram negociados e uma série de aportes financeiros foram avalizados pelo



presidente Paulo Nobre por meio de um fundo de investimentos (Palmeiras, 2017c).

Ao final de 2013, o clube detinha um débito de aproximadamente R\$ 72 milhões nesse modelo avalizado pelo presidente, conforme registrado pelo Balanço Patrimonial de 2013. Contudo, apesar do crescimento da dívida, o time de futebol havia conseguido o objetivo de conquistar o título da série B do Campeonato Brasileiro de Futebol, e com isso o acesso para a disputa da série A para 2014 (Palmeiras, 2017c).

Devido ao cenário financeiro delicado em 2013, a Sociedade Esportiva Palmeiras necessitava de novas fontes de receitas. Detentora de um grande número de torcedores apaixonados e de uma marca valiosa no mercado esportivo brasileiro, a organização já havia implantado três programas de sócio torcedor para arrecadar fundos.

O primeiro programa de sócio torcedor criado pelo clube foi inaugurado em dezembro de 2006, pelo então presidente Afonso Della Monica Netto, contemplando diferentes perfis de torcedores, denominado de “Onda Verde”. Nesse programa os sócios tinham a opção por cinco planos diferentes para adesão, sendo: Verdão Campeoníssimo; Verdão Academia; Verdão Cinco Coroas (exclusivo para torcedores que viviam fora do Estado de São Paulo); Verdão Campeão do Século; e Verdão Periquito (para crianças até 12 anos).

O segundo programa de sócio torcedor implantado pelo clube foi a primeira versão do programa AVANTI. Esse programa foi lançado em setembro de 2009 pelo então presidente Luiz Gonzaga de Mello Belluzo, tendo como criadores os diretores de Marketing Mauro Zucato e Rogério Dezembro. Conforme divulgado pelo presidente à época, o plano tinha o objetivo de ser o maior programa de sócio torcedor do mundo, afiliando 200 mil torcedores e gerando uma receita anual de 80 milhões aos cofres do clube. Esse programa tinha a opção por três planos de diferentes valores, sendo: Plano Prata – R\$ 25 mensais; Plano Ouro – R\$ 50 mensais, e Diamante – R\$ 100 mensais.

Além de ganhar descontos na compra dos ingressos (entre 30% e 50% dependendo do plano) e desconto na compra de produtos licenciados, o sócio torcedor poderia comprar os ingressos dos jogos com um dia de antecedência e aderir a um modelo de cartão de crédito, com as mensalidades do programa debitadas automaticamente.

O terceiro programa de sócio torcedor foi a segunda versão do programa AVANTI, lançada em junho de 2012 pelo então presidente Arnaldo Tirone e tinha os seguintes planos e benefícios:

- Plano “Meu Palmeiras” – R\$ 139,99 mensais: livre acesso a todos os jogos do Palmeiras como mandante no setor de cadeiras descobertas. Prioridade na compra de cadeiras na Nova Arena e acesso à área exclusiva no site oficial, com promoções especiais;
- Plano “Sou Palmeiras” – R\$ 69,99 mensais: livre acesso a todos os jogos do Palmeiras como mandante no setor das arquibancadas. Prioridade na compra de cadeiras na Nova Arena e acesso à área exclusiva no site oficial, com promoções especiais; e
- Plano “Minha vida é você” – R\$ 19,99 mensais: direito a venda antecipada e 50% de desconto nos jogos do Palmeiras como mandante. Prioridade na compra de cadeiras na Nova Arena e acesso à área exclusiva no site oficial, com promoções especiais.

O foco do programa tinha como composto de marketing os seguintes itens:

- Preço: para atender a todos os públicos foram criadas várias faixas de preços para adesão ao sócio torcedor, com benefícios diferenciados para cada faixa;
- Promoção: ações em todos os meios de comunicação disponíveis pela instituição incluindo site, lojas, camisa do time de Futebol, entre outros;
- Produto: o produto é apresentado como uma forma de ajudar o time na contratação de jogadores e melhoria do time de futebol; e
- Praça: a adesão ao sócio torcedor pode ser realizada pelo site do clube;



Conforme divulgado pelo clube, esse programa teve a adesão de apenas oito mil torcedores até o final de 2012. Dentre as principais dificuldades do programa estava a burocracia para a adesão ao plano, reclamações relacionadas à venda dos ingressos em dias de jogos, a ausência de planos que contemplassem todos os perfis de renda e a baixa percepção de vantagens pelos torcedores. Outro ponto negativo que motivou a baixa aceitação ao programa foi o desempenho do time de futebol.

Apesar da baixa aceitação dos programas desenvolvidos até então, o presidente Paulo Nobre acreditava que a transformação da marca “Palmeiras” em um produto, corretamente desenvolvido para trazer ganhos, não apenas para o clube, mas também para seus sócios, poderia corresponder a uma das principais fontes de receita, podendo ser de grande importância financeira para o clube, nos moldes dos programas implantados por grandes clubes europeus – dentre eles, é possível citar o programa pioneiro implantado pelo clube Benfica de Portugal (base para o desenvolvimento do AVANTI), que atualmente tem aproximadamente 270 mil sócios, garantindo descontos em lojas, produtos e ingressos para o estágio, ao valor de 12 euros/mês (Globo Esporte, 2017; IG Esporte, 2017).

Nessa linha, em 2013, foi iniciado o processo de reformulação do programa de Sócio Torcedor da Sociedade Esportiva Palmeiras, caracterizado pela redefinição do composto de marketing do AVANTI. Um ponto de diferença relacionado à estratégia adotada nos compostos anteriores: o clube focou suas ações em processos digitais, tanto para a adesão ao programa quanto para reserva e compra de ingressos para as partidas de futebol. Nesse sentido, criou um site específico para facilitar a adesão dos torcedores e nele incluiu planos intermediários com preços que pudessem alcançar a todas as faixas de renda.

Ainda no processo de digitalização das ações concentrou as reservas e compra de ingressos para os jogos em sites específicos, o

que reduziu sensivelmente as filas para compras e melhorou a percepção dos clientes, já que os sócios torcedores poderiam comprar e reservar ingressos com um dia de antecedência em relação ao demais torcedores.

Para incrementar a percepção de retorno dos sócios, foi criado um programa de pontuação que permite a troca por produtos e serviços que vão desde uma camiseta do time até visitas ao centro de treinamentos do clube para interação com os jogadores. Conforme divulgado pelo regulamento do programa, o composto de marketing ficou assim formado (Avanti, 2017):

- Cliente: o programa foi apresentado como uma forma de tornar o clube mais forte frente aos seus adversários, preenchendo uma lacuna de fragilidade dos torcedores. Nesse sentido, o torcedor/cliente foi motivado a se associar ao programa para fomentar o seu time a vencer os seus rivais;
- Custo: como delimitação de marca, o clube vinculou o custo ao retorno proporcionado e pela possibilidade de propiciar ao torcedor um time forte, do qual ele poderia ter orgulho. Nesse sentido, o torcedor/cliente analisa o custo benefício global e não apenas o preço, decidindo pela adesão com o maior preço possível para o seu orçamento. Com essa estratégia o clube conseguiu que o seu sócio torcedor seja o de maior renda média do futebol brasileiro;
- Conveniência: foram criados canais digitais para adesão, venda de ingressos e relacionamento com o cliente. Nesse sentido o clube conseguiu atender algumas das necessidades e demandas dos torcedores, como redução de filas e a comodidade de realizar essas ações de forma fácil, ágil e segura, mesmo com um custo global maior; e
- Comunicação: a estratégia de comunicação foi desenvolvida no sentido de transformar o programa em um bem de todos os torcedores e uma forma de tornar o seu clube melhor que o seu adversário. Comunicações voltadas à arrecadação comparativas foram realizadas para demonstrar ao torcedor que a sua participação contribuiria para que o clube fosse mais competitivo que os seus principais adversários.



Em 2013, o novo modelo do programa AVANTI foi um sucesso e registrou 35.459 novas adesões. Em 2014, impulsionado também pela inauguração do estádio Allianz Parque, o programa de sócio torcedor do Palmeiras foi o programa com o maior número de adesões no futebol nacional, como 28.899 adesões, conforme informado pelo Torcedometro, criado pelo Histórico Futebol Melhor (Histórico Futebol Melhor, 2016), para divulgar o ranking dos clubes brasileiros com maior quantidade de sócio torcedores.

Já em 2015, ainda conforme o Histórico Futebol Melhor (2016), em seu terceiro ano após a reformulação, a Sociedade Esportiva Palmeiras obteve a marca de aproximadamente 62.456 novos sócios torcedores, alcançando um total de aproximadamente 115 mil sócios. Ao final de 2016, o Palmeiras registrava aproximadamente 127 mil torcedores, chegando à segunda colocação do ranking de sócios torcedores (Histórico Futebol Melhor, 2016). Em julho de 2018, o Palmeiras está na quarta colocação do ranking, com 123.555 sócios torcedores (Histórico Futebol Melhor, 2018).

Assim como acreditava o presidente Paulo Nobre em 2013, o programa Avanti se tornou uma das principais fontes de recursos ao Palmeiras. Conforme divulgado pelo clube em seu Balanço Patrimonial, em 2014, o clube arrecadou aproximadamente 12 milhões de Reais com o programa de sócio torcedor. Já em 2015 obteve uma receita de 32 milhões de Reais, em 2016 foram 34 milhões nesse programa, e em 2017, continuando o crescimento na arrecadação, o sócio torcedor obteve 47 milhões de reais. Com esse resultado, o programa Avanti virou a quarta principal fonte de receita do clube, atrás apenas de: patrocínio máster; dos direitos de transmissão dos jogos de futebol por emissoras de TV; arrecadação de bilheteria em dias de jogos de futebol (Palmeiras, 2017d; Simon, 2018).

Diante do exposto, é possível perceber que a implantação do novo programa de sócio torcedor teve sucesso no Palmeiras – da mesma

forma, outros clubes e modalidades esportivas começam a ofertar também programas similares, buscando novas fontes de receitas e aumentando a atratividade para os seus clientes-torcedores. Com isso, é interessante pensar quais seriam os próximos passos para o Palmeiras na gestão do AVANTI, como o clube pode manter o crescimento no número de sócios, mantendo os atuais e atraindo novos torcedores, quais ações de marketing poderiam ser implementadas para que as marcas do clube e do AVANTI sejam mais conhecidas e reconhecidas, nacional e internacionalmente, assim como analisar como as ferramentas de marketing digital poderiam ser utilizadas para interagir e envolver de forma mais efetiva os torcedores.



## PARTE II – NOTAS DE ENSINO

### 1. Objetivos Educacionais

O caso tem como objetivo educacional proporcionar aos alunos de cursos de Graduação e Pós-Graduação em cursos de Gestão e áreas afins, a aplicação prática dos conceitos e teorias de Compostos de Marketing, Segmentação, Marketing Esportivo e Marketing Digital, que pode proporcionar aos alunos conhecer e vivenciar a aplicação de diferentes conceitos, especialmente de Marketing, para a gestão esportiva, utilizando o caso de um time de futebol nacional e o sucesso em seu plano de sócio torcedor.

Este pode ser trabalhado em disciplinas de Marketing, principalmente nas disciplinas de Fundamentos e Gestão de Marketing; Estratégia Mercadológica; Administração de Marketing; Administração Mercadológica, Gestão de Marcas e Tópicos Especiais de Marketing. Os principais temas que podem ser explorados no caso são Gestão de Marcas, Estratégia de Marketing e Decisões de Marketing.

### 2. Questões para Discussão

- 1) Identifique e elenque os principais desafios enfrentados pelos dirigentes e gestores quando do início do mandato de Presidente do Sr. Paulo Nobre na Sociedade Esportiva Palmeiras.
- 2) Destaque os principais diferenciais mercadológicos da Sociedade Esportiva Palmeiras que levaram o Comitê Gestor do Palmeiras a apostar na reformulação do programa AVANTI para alavancar as receitas do clube.
- 3) Comente a decisão dos gestores em apostar no programa de sócio torcedor para alavancar as receitas do clube.
- 4) Comente a decisão do composto de marketing do sócio torcedor da Sociedade Esportiva Palmeiras.

5) Quais novas ações podem ser sugeridas para o programa de sócio torcedor da Sociedade Esportiva Palmeiras?

6) Considerando os preceitos do marketing digital e do Marketing 4.0, como o clube pode aperfeiçoar a gestão do AVANTI e da marca Palmeiras?

7) Como as marcas AVANTI e Palmeiras podem ser mais bem exploradas?

8) Quais ações você sugere para a gestão das marcas Palmeiras e AVANTI de agora em diante?

### 3. Sugestões para utilização do caso

Este caso pode ser utilizado em disciplinas de Graduação e Pós-graduação que abordam conceitos de Estratégia de Marketing, Gestão de marcas e composto mercadológico. Em especial podem ser utilizados para o fechamento das disciplinas como forma de reconhecimento do aprendizado ou mesmo para demonstrar a importância da marca para qualquer organização.

Após a discussão e apresentação teórica de conceitos de marketing como estratégia de marketing, segmentação, posicionamento, decisões de composto mercadológico, marketing digital e gestão de marcas, o caso pode ser utilizado para demonstrar a combinação dessas decisões de marketing ou mesmo para reforçar o aprendizado. O caso pode ser apresentado em grupos de alunos que podem discutir o tema, o problema e propor soluções e em conjunto analisar as questões propostas. O caso pode ser utilizado em diferentes espaços físicos, é recomendável a utilização de sala convencional ou ambiente equipado com móveis que possam ser facilmente reorganizados, visando montar grupos menores para as discussões iniciais e em seguida um círculo único para as discussões dos resultados e propostas no encerramento.

Dependendo do conteúdo a ser explorado, é possível indicar diferentes referências para leitura técnica prévia ao



desenvolvimento do caso. Algumas sugestões centrais podem ser o capítulo 12 de Urdan e Urdan (2011), que trata do Posicionamento; o capítulo 5 de Urdan e Urdan (2006), que encerra a parte II do livro abordando as Decisões de produto, incluindo Marcas. É possível sugerir também o livro de Kotler e Keller (2006): o capítulo 10, que trata de Posicionamento, ou qualquer um dos capítulos 11 a 19, que abordam as quatro variáveis do composto mercadológico. Para cursos ou módulos específicos de Marketing Digital e temas afins, por exemplo, a utilização do livro de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) pode ser indicada.

Este caso foi aplicado em uma turma de Pós-graduação – Especialização em Marketing, no módulo de Gestão de Marcas. Os alunos foram divididos em grupos de quatro alunos, receberam a Parte 1 – O Caso, para leitura e discussão e responderam às perguntas propostas. Em seguida, foi proposta a discussão dos resultados (respostas).

O caso despertou muito interesse, inclusive por ser de uma organização esportiva de futebol, tema que sempre estimula a atenção dos participantes em sala de aula. Além disso, os alunos não vislumbravam a gestão de marcas esportivas ou mesmo que os conceitos de marketing e de marcas também podem ser

aplicados para organizações esportivas, gerando envolvimento, participação e muita discussão relacionada aos temas em estudo.

Ao final, os participantes foram questionados sobre outras informações ou orientações que poderiam ser sugeridas/incluídas no caso, não houve nenhuma indicação.

## 4. Revisão de literatura

### 4.1 Marcas

O termo “brand” ou “marca” tem sua origem na palavra escandinava “brandr”, que significa “queimar”. Esse termo foi aplicado com base nas marcas que os criadores de gado utilizavam para identificar seus animais,

queimando o seu pelo (Interbrand Group, 1993, citado por Keller, 2003).

Segundo a American Marketing Association, a AMA (citada por Keller, 2003, p.3), a marca é “um nome, termo, signo, símbolo, desenho ou a combinação deles, permitindo identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos da concorrência”. De Chernatony e Riley (1998) definem marca como um construto multidimensional através do qual é agregado valor aos produtos, incentivando o reconhecimento e apreciação dos valores pelos consumidores.

Já o conceito de valor da marca surgiu nos anos 80 (Pedro, 1999), enquanto estudiosos tentavam criar estratégias para entender porque acontece a “morte da marca” e que possibilitassem a construção e manutenção de marcas fortes (Faircloth, Capella, & Alford, 2001). Desde a sua criação, o conceito de valor de marca já foi objeto de estudo sob os mais variados pontos de vista, contudo suas principais vertentes estão relacionadas ao valor financeiro e de comportamento dos consumidores (Dawar & Pillutla, 2000).

Na perspectiva de valor financeiro, para Simon e Sullivan (1993, citados por Pedro, 2007), o valor da marca é referente ao valor financeiro adicionado pela marca em

comparação ao mesmo produto sem a marca, sendo que, nessa perspectiva, prevalece o valor financeiro gerado pela marca para a organização. Já em uma perspectiva orientada para o consumidor, o valor de marca tem relação com “o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao marketing da marca”, ou seja, envolve as reações do consumidor relacionadas à marca, em relação ao mesmo produto sem marca ou com marca fictícia (Keller, 1993, p.2). Já Farquhar (1990) resume o valor da marca como um valor acrescido para ela, aquilo que os consumidores estão dispostos a pagar em valor adicional para comprar um produto com marca.



A estruturação e o desenvolvimento da marca são itens essenciais ao desenvolvimento do posicionamento de qualquer produto. Para Kapferer (1994), os níveis de valor que uma marca pode agregar são:

- Atributos: a marca traz à mente dos consumidores certos atributos como prestígio, status, qualidade, sofisticação, entre outros;
- Benefícios: características traduzidas em benefícios funcionais e emocionais aos consumidores;
- Valores: a marca entrega ao mercado o posicionamento e os valores da empresa;
- Cultura: a marca representa certa cultura; e
- Personalidade: a marca pode projetar a personalidade de seu consumidor.

Para Aaker (1996, p. 221), a identidade e posicionamento da marca, quando bem concebidas e implementadas, trazem uma série de vantagens à organização: (a) orientam e aperfeiçoam a estratégia de marca; (b) proporcionam opções de expansão da marca; (c) melhoram a memorização da marca; (d) dão significado e concentração para a organização; (e) geram uma vantagem competitiva; (f) ocupam uma posição sólida contra a concorrência; (g) dão propriedade sobre um símbolo de comunicação; (h) provêm eficiências em termos de custos de execução

#### 4.2 Estratégias e Decisões de Marketing

Posição é entendida como a soma dos atributos associados a um produto por seus consumidores, o mais antigo termo relacionado a posicionamento (Arnott, 1992 apud Blankson, 2001, p.4).

Nas definições de Alpert e Gatty (1969) e Bennett (1995) (apud Blankson, 2001, p.4), o posicionamento de produto aparece como a maneira pela qual os usuários percebem marcas concorrentes e categorias de produtos. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 750), “posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público”.

Para Churchill Jr e Peter (2005), a segmentação envolve a divisão do mercado em grupos de compradores potenciais com necessidades, desejos e percepções de valores análogos. Já para Richers e Lima (1991), a segmentação facilita o acesso ao consumidor, ao ajustar a oferta à demanda, adequando o produto às necessidades dos grupos de clientes.

O conceito de segmentação foi introduzido na literatura de Administração por Smith em 1956, tendo como fundamentação teórica a visão da Economia da concorrência imperfeita, sendo definida como a divisão do mercado-alvo em grupos, buscando o seu reconhecimento como um conjunto de mercados com características iguais (Smith, 1956).

Em contraponto ao defendido por Smith (1956), Claycamp e Massy (1968) conceituam a segmentação como um processo de agregação, devendo ser iniciado a partir da definição das variáveis que melhor descrevem o consumidor ideal.

Nesse contexto, a segmentação de ofertas deve ser realizada de acordo com o seu público-alvo, adequando o produto aos clientes consumidores. Segundo Kotler e Keller (2006), as variáveis de segmentação são:

- Geográfica: Região, Cidade, Densidade, Área;
- Demográfica: Idade, Gênero, Tamanho da família, Raça, Ocupação, Rendimento;
- Psicográfica: Estilo de vida ou personalidade; ou
- Comportamental: Ocasões, Benefícios, Usos, Atitudes.

Para Kotler e Armstrong (2005), após a seleção de mercado-alvo, as organizações devem definir quais posições desejam ocupar em cada segmento, ou seja, deve haver a definição de seu posicionamento.

Para Lamb Jr, Hair Jr e McDaniel (2004), posicionamento é o desenvolvimento de composto de marketing específico capaz de influenciar a percepção geral dos clientes. Esse composto é relatado por Kotler e Keller (2006) como decisões que a organização precisa tomar sobre as variáveis controláveis, com o intuito de atingir o seu mercado. Elas podem ser divididas em quatro grupos:



- Produto: “um objeto concreto ou abstrato que satisfaz as necessidades e desejos dos consumidores” (Urdan & Urdan, 2006, p.42);
- Preço: está ligado à percepção de valor dos clientes e à análise de custo das organizações. De acordo com Urdan e Urdan (2006), o preço está ligado a dois componentes, o monetário e o não monetário, ligado a fatores psicológicos que estão envolvidos no processo de compra;
- Promoção: para Lamb Jr. et al. (2004), compreende as atividades de realização de trocas com o público-alvo, informando, doutrinando, persuadindo e lembrando dos benefícios da marca ou produto;
- Praça: “conjunto de atividades desempenhadas pela organização para fazer com que o produto se torne acessível e disponível” (Lamb Jr. et al., 2004).

A partir das definições de posicionamento, essas devem ser implementadas tendo como base principal uma troca diferenciada, que expresse o posicionamento desejado (Pedro, 2007). Essa diferenciação passa pela tomada de decisões em relação ao marketing mix, ou seja, é desenvolvido um conjunto de ferramentas de marketing, táticas e controláveis para produto, preço, distribuição e comunicação, de modo a obter a reação esperada do mercado alvo (Kotler, 2001).

Segundo Kotler (2001), o produto inclui objetos físicos, pessoas, lugares, organizações, ideias ou um composto dessas variáveis; é tudo aquilo que a organização oferta ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo identificado – essa visão inclui os serviços, considerados como produtos que consistem em atividades, benefícios ou satisfação que são oferecidos para venda e que não resultam na propriedade de bem algum.

#### 4.3 Marketing Esportivo

Segundo Afif (2000), o marketing esportivo é uma das estratégias de marketing que utiliza o esporte como forma de conquistar os seus consumidores. Na construção dessa estratégia são planejadas ações de produtos,

preço, promoção e distribuição direcionadas aos consumidores de itens e artigos esportivos.

Segundo Fagundes, Veiga, Sampaio e Sousa (2012), os resultados alcançados pela indústria do esporte só foram possíveis devido ao consumo dos produtos e serviços, não apenas em virtude da realização de espetáculos esportivos. Nesse sentido, a função do marketing esportivo é criar formas de utilizar o esporte como meio para atingir os objetivos empresariais, seja pelo marketing do esporte, na venda de produtos e serviços, seja pelo marketing através do esporte, que utiliza o esporte para promoção (Contursi, 1996).

Até o momento as teorias publicadas sobre esse tema apontam para uma expansão do foco estratégico do marketing esportivo e o desenvolvimento de processos de segmentação e *branding*, com o objetivo de incentivar o engajamento dos torcedores à marca do seu time do coração e por consequência incentivando o consumo de produtos e serviços a eles relacionados (Lough & Brann, 2011; Rein, Kotler, & Shields, 2008).

Segundo Rein et al. (2008), a estratégia de concorrência entre os diferentes tipos de esportes colaboram na fragmentação do mercado de venda de produtos e serviços relacionados ao esporte, tornando cada vez mais difícil a elaboração de estratégias de marketing. Esse fato pode ser explicador pelas seguintes características: (a) ambiente dinâmico; (b) torcedores exigentes e difíceis de atender; (c) divergência entre os conceitos de esporte (negócio ou competição); (d) necessidade de customização para os consumidores; (e) alteração na estrutura e no comportamento familiar; (f) falta de tempo dos consumidores. Nesse sentido, a interação do esporte com o consumidor influencia no envolvimento dos indivíduos com o esporte e conseqüentemente com o marketing esportivo (Rein et al., 2008).

Especificamente em relação a clubes de futebol no Brasil, Gaspar, Morais, Vallada Jr e Debia (2014) e Cardoso e Silveira (2014) apresentam ações, inovação, fontes de receita e arrecadação e já destacam a questão de



programas de sócio torcedor. A busca pela profissionalização da gestão dos clubes de futebol, cenário crescente inclusive no Brasil, bem como a necessidade de buscar novas fontes de renda tem feito os clubes buscarem por uma forma de manter vivo e próximo o relacionamento com os seus torcedores/clientes. Para tanto o marketing do futebol tem apostado na criação de programas de sócio torcedores, para manter seu público interessado, engajado e ativo na vida do clube (Rein et al., 2008).

#### 4.4 Marketing Digital

Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), o tempo do Marketing 1.0, que tinha o produto como centro; assim como o Marketing 2.0, preocupado com as necessidades do consumidor; e mesmo o do Marketing 3.0, voltado para o ser humano, já foram superados. O tempo atual é o do Marketing 4.0, que defende a convergência das interações com o consumidor.

No desenvolvimento de interações digitais entre marca e consumidores é essencial que as empresas tenham a flexibilidade de estar presente e disponível a qualquer tempo e lugar, e sejam capazes de interagir com os seus consumidores em um nível pessoal e íntimo, para fomentar o engajamento dos consumidores com a marca. Para atender a essa demanda, as organizações devem desenvolver a capacidade de adaptação às novas tecnologias e a reagir de forma ágil às mudanças nas necessidades de seus clientes. Contudo, o marketing digital não pode ser visto com um substituto do marketing tradicional, ambos devem convergir e ser complementares em seu papel na obtenção do engajamento do cliente com a marca (Kotler et al., 2017).

Nesse sentido, o principal objetivo do marketing 4.0 é transformar o consumidor em um embaixador da marca, fazendo a sua promoção para consumidores potenciais e a defesa frente aos seus concorrentes.

Para isso, os conceitos do marketing tradicional, como apresentados na seção 4.2,

devem evoluir, por exemplo, para a ideia de novos segmentos, incluindo comunidades, e o novo perfil de consumidores de mercados emergentes, mais jovens, nativos digitais, com

tendência a mobilidade e conectividade. O próprio conceito de marketing mix (ou quatro Ps) deve evoluir para os quatro Cs: cocriação (*co-creation*), moeda (*currency*), ativação comunitária (*communal activation*) e conversa (*conversation*) (Kotler et al., 2017).

#### 4.5 Marketing de Conteúdo

Kotler et al. (2017) apontam que o marketing de conteúdo é capaz de oferecer um conteúdo original, relevante e útil, ao mesmo tempo em que contam histórias que proporcionem interações entre os consumidores sobre determinado tema.

Nesse sentido, as mídias sociais têm um papel fundamental no desenvolvimento e distribuição do marketing de conteúdo, uma vez que permitem o acesso dos clientes às informações e experiências, criadas e distribuídas pelos próprios clientes, que muitas vezes são consideradas mais confiáveis do que a publicidade tradicional, já que apresentam experiências reais que proporcionam a empatia entre os usuários que vivem uma mesma situação ou consomem um mesmo produto. As mídias sociais proporcionam um diálogo entre os consumidores que acaba por envolvê-los na criação de um conteúdo valioso para os demais clientes e potenciais clientes (Kotler et al., 2017).

### 5. Discussão e Análise do Caso

A Sociedade Esportiva Palmeiras é um dos clubes mais conhecidos do futebol brasileiro, com aproximadamente 10,5 milhões de torcedores, com uma marca valiosa e de abrangência nacional e internacional. O plano de sócio torcedor AVANTI, após a sua reformulação, está disponível há aproximadamente cinco anos e tem alcançado grande sucesso.

O programa tem abrangência nacional e pode ser adquirido de forma rápida e fácil por



meio de um site na internet, apresenta vários atrativos para os torcedores que vão desde brindes promocionais até visitas a treinos e hotéis com os jogadores do time.

Na questão do preço, o AVANTI está posicionado com um dos programas mais caros do Brasil, contudo possui segmentações diferentes por faixa de preço, permitindo que os torcedores de baixa renda também tenham acesso ao produto.

Um grande diferencial é que o AVANTI não possui concorrentes de mercado, uma vez que o consumidor não adquire o produto porque ele precisa ou porque tenha um desejo não atendido. Produtos oriundos diretamente de marcas, tais como o caso dos sócios torcedores e o clube de futebol, são adquiridos pelo amor do consumidor à marca que ele representa. Nesse contexto, é impensável, do ponto de vista desse produto, um torcedor do Corinthians se associar ao sócio torcedor do Palmeiras porque esse possui um melhor atendimento ou por oferecer melhor retorno. Da mesma forma, é inimaginável um torcedor do Palmeiras ingressar no sócio torcedor do Corinthians pelo simples fato de o custo benefício ser mais atrativo. Esses benefícios simplesmente não são considerados pelo consumidor no momento da decisão.

## REFERÊNCIAS

Aaker, D. A. (1996). Criando e administrando marcas de sucesso. São Paulo: Futura.

Afif, A. (2000). A Bola da Vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso. São Paulo: Infinito.

Avanti. (2017). Regulamento Programa Avanti Palmeiras. Disponível em: <https://socio-palmeiras.futebolcard.com/register/contract?plan=143>. Consulta em 20 dez 2017.

Como sugestões de ações futuras para o AVANTI, é possível elencar as ações de marketing digital, com a exploração dos canais digitais de contato com o consumidor, bem como a promoção de fóruns de torcedores para discutir as ações do programa visando melhoras e novas adesões. Além disso, há a oportunidade de início da internacionalização da marca, que tem o potencial para ser conhecida e explorada em grandes centros mundiais do futebol.

Outros pontos relevantes que podem ser discutidos a partir do caso apresentado incluem a questão do Marketing 4.0 e da economia digital, como destacados por Kotler et al., 2017. Ações de co-criação com os sócios torcedores para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, maior envolvimento e participação do torcedor, segmentação de mercado pensando no novo perfil do consumidor, incluindo jovens, mulheres e *netizens*, uso de novas tecnologias, mantendo a essência da marca Palmeiras, são opções para que o clube expanda o alcance de sua marca e de seu programa de sócio torcedor, superando o contexto de ciclos de vida de produtos mais curtos e de tendências que se modificam rapidamente. A marca e suas ações precisam ser cada vez mais dinâmicas para acompanhar a evolução do mercado (Kotler et al., 2017).

Cardoso, M. V., & Silveira, M. P. (2014). A Importância da Adoção do Sócio Torcedor como Estratégia de Inovação para Aumentar as Receitas dos Clubes de Futebol no Brasil. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review Edição Especial*, v.3, n. 3. Dezembro 2014.

Churchill Jr, G. A., & Peter, J.P. (2005). Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva.

Claycamp, H. J., & Massy, W. F. (1968). A Theory of Market Segmentation. *Journal of Marketing Research*, v. 5, n. 4, p. 388-394, Nov. 1968.

Contursi, E. B. (1996). Marketing Esportivo. Rio de Janeiro: Sprint.



- Dawar, N., & Pillutla, M. M. (2000). Impact of Product-Harm Crisis on Brand Equity: The Moderating Role of Consumers Expectations. *Journal of Marketing Research*, v. 37, p. 215-226.
- De Chernatony, L., & Riley, F. D. (1998). Modelling the components of the brand. *European Journal of Marketing*. v. 32, p.1074-1090.
- Fagundes, A. F. A., Veiga, R. T., Sampaio, D. De O., & Sousa, C. V. (2012). A Publicação Acadêmica de Marketing Esportivo no Brasil. *Revista Brasileira de Marketing*, v 11, p. 96-123.
- Faircloth, J. B., Capella, L.M., & Alford, B. L. (2001). The Effect of Brand Attitude and Brand Image on Brand Equity. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v.9, issue 3, p.61-75.
- Farquhar, P. H. (1990). Managing Brand Equity. *Journal of Advertising Research*, v.30, n.4, p. 7-11.
- Gaspar, M.A., Morais, D. M. G., Vallada Jr, A. C., & Debia, C. A. (2014). Marketing Esportivo: um Estudo das Ações Praticadas por Grandes Clubes de Futebol do Brasil. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, v.3, n. 1. Janeiro/Junho 2014.
- Globo Esporte. (2017). Sócio do Benfica, Nobre trata clube português como inspiração do Verdão. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/futebol/times/palmeiras/noticia/2016/11/socio-do-benfica-nobre-trata-clube-portugues-como-inspiracao-do-verdao.html> . Consulta em 20 dez 2017.
- Histórico Futebol Melhor. (2016). Disponível em: <http://www.historicofutebolmelhor.com.br/torcedometro> . Consulta em 12 dez 2016.
- Histórico Futebol Melhor. (2018). Disponível em: <http://www.historicofutebolmelhor.com.br/torcedometro> . Consulta em 09 jul 2018.
- IG Esporte. (2017). Paulo Nobre promete mudanças e quer Palmeiras com 100 mil sócios-torcedores. Disponível em: <http://esporte.ig.com.br/futebol/2013-01-29/paulo-nobre-promete-mudancas-e-quer-palmeiras-com-100-mil-socios-torcedores.html> . Consulta em 20 dez 2017.
- Instituto Paraná Pesquisa. (2016). Disponível em: <http://www.paranapesquisas.com.br/pesquisas/pesquisa-nacional-times-de-futebol-abril-16/> . Consulta em 12 dez 2016.
- Kapferer, J.N. (1994). *Strategic brand management*. New York: Free Press.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, v. 57, p. 1-22, Jan. 1993.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 2ed. Upper Saddle River: Pearson Education International. 788p.
- Kotler, P. (2001). *Administração de Marketing*. 10.ed. São Paulo: Prentice-Hall. 764 p.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Princípios de Marketing*. 9ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. Lane. (2006). *Administração de marketing*. 12ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Lamb Jr, C. W., Hair Jr. J. F., & McDaniel, C. (2004). *Princípios de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Lough, N., & Brann, M. (2011). To fully understand this 20-year evolution, a bit of historical context is needed. *Sport Marketing Quarterly*, 2011.
- Palmeiras. (2003). *Estatuto Social Sociedade Esportiva Palmeiras*. Disponível em: [http://static.palmeiras.com.br/content/public/upload/documento/uploads/documento\\_203.pdf](http://static.palmeiras.com.br/content/public/upload/documento/uploads/documento_203.pdf) . Consulta em 20 dez 2017.
- Palmeiras. (2017a). 1921-1930: Estreia internacional e bicampeonato paulista. Disponível em: <http://www.palmeiras.com.br/historia/linhadotempo/1921-30> . Consulta em 20 dez 2017.



Palmeiras. (2017b). 1941-1950: Arrancada Heroica: de Palestra a Palmeiras. Disponível em: <http://www.palmeiras.com.br/historia/linhadotempo/1941-50> . Consulta em 20 dez 2017.

Palmeiras. (2017c). Demonstrações Financeiras 2013. Disponível em: [http://static.palmeiras.com.br/content/public/upload/documento/uploads/documento\\_42.pdf](http://static.palmeiras.com.br/content/public/upload/documento/uploads/documento_42.pdf) . Consulta em 20 dez 2017.

Palmeiras. (2017d). Demonstrações Financeiras 2015 e 2014. Disponível em: [http://static.palmeiras.com.br/content/public/upload/documento/uploads/documento\\_320.pdf](http://static.palmeiras.com.br/content/public/upload/documento/uploads/documento_320.pdf) . Consulta em 20 dez 2017.

Pedro, M. (2007). O Valor da Marca. In: Lencastre, P. O Livro da Marca. Lisboa: Publicações Dom Quixote. p.263-300.

Pedro, M. (1999). O valor da marca. Revista Portuguesa de Marketing. Porto: Edições IPAM. Ano 3, n.8, p. 45-52.

Rein, I., Kotler, P., & Shields, B. (2008). Marketing esportivo – a reinvenção do esporte na busca de torcedores. Porto Alegre: Bookman.

Simon, A. (2018). Mesmo sem títulos, Palmeiras amplia receita em mais de R\$ 8 mi com bilheteria e Avanti em 2017. Disponível em: [https://www.torcedores.com/noticias/2018/04/mesmo-sem-titulos-palmeiras-amplia-receita-em-mais-de-r-8-mi-com-bilheteria-e-avanti-em-2017?enable-feature=new\\_layout](https://www.torcedores.com/noticias/2018/04/mesmo-sem-titulos-palmeiras-amplia-receita-em-mais-de-r-8-mi-com-bilheteria-e-avanti-em-2017?enable-feature=new_layout). Publicado em 28 de abril de 2018. Consulta em 19 jul 2018.

Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, v. 21, n. 1, p. 3-8, Jul. 1956.

Urdan, F.T., & Urdan, A. T. (2006). *Gestão do Composto de Marketing*. São Paulo: Atlas.

Urdan, A.T., & Urdan, F. T. (2011). *Marketing Estratégico no Brasil. Teoria e Aplicações*. São Paulo: Atlas.