

## **O “Time do Povo”: vantagem competitiva na construção e manutenção da identidade do Sport Club Corinthians Paulista**

**JOÃO MANOEL MALAIA CASQUINHA SANTOS**  
UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
jmalai@gmail.com

## **O “Time do Povo”: vantagem competitiva na construção e manutenção da identidade do Sport Club Corinthians Paulista**

### **Resumo:**

Atualmente, o Corinthians é o clube de futebol que apresenta maior crescimento no número de torcedores e as maiores receitas do país. O objetivo deste trabalho é investigar de que maneira a construção da memória do clube como “time do povo” faz parte da estratégia de seus gestores para a elaboração de uma identidade organizacional que confira vantagem competitiva ao clube. Foi realizada uma pesquisa qualitativa que usou como dados a história oficial do clube e notícias da grande imprensa paulista. A expressão conferiu vantagem ao clube, principalmente na obtenção de patrocínios como o da Caixa Econômica Federal.

**Palavras-chave:** Estudos Organizacionais, Identidade Organizacional, Gestão do Esporte.

## 1 INTRODUÇÃO

O Sport Clube Corinthians Paulista (SCCP) é atualmente conhecido como “o time do povo”. Esta é não só a maneira pela qual o clube é designado pela imprensa, por seus patrocinadores e por seus torcedores. Faz parte da crença compartilhada entre os administradores do clube daquilo que é central, distintivo e duradouro no SCCP (ALBERT; WHETTEN, 1985).

Na última década, o SCCP tornou-se a principal agremiação esportiva do Brasil em vários aspectos: nos valores de patrocínio e de direitos de transmissão de seus jogos, nas receitas e no número de torcedores. Segundo dados da BDO RCS Auditores Independentes (2013), no ano de 2011, o clube conseguiu mais de 110 milhões de reais apenas com a venda dos direitos de seus jogos para televisão e mais de 44 milhões de reais em patrocínios e publicidade. No ano seguinte, os direitos de transmissão foram negociados por mais de 150 milhões de reais e o clube faturou mais de 64 milhões de reais com patrocínio e publicidade. Além disso, o SCCP foi também o clube com maior receita nos anos de 2011 (mais de 290 milhões de reais, contra 226 milhões do 2º colocado, o São Paulo Futebol Clube) e 2012 (quase 360 milhões de reais contra 283 milhões também do São Paulo Futebol Clube).

O SCCP apresentou também um crescimento notável de torcedores nos últimos 20 anos. Segundos pesquisas do Instituto Data Folha, realizadas a partir do início dos anos 1990, em 1993, 10% dos torcedores eram corinthianos, enquanto o Flamengo tinha a preferência de 17% dos torcedores. Já em 2012, o Flamengo possuía a preferência de 16,26% dos torcedores, enquanto o SCCP aparece como clube preferido de 15,56% dos torcedores. Diante deste quadro, uma pergunta se apresenta: que elementos podem explicar este crescimento vertiginoso do número de torcedores e das receitas do SCCP?

Uma das possíveis explicações para este pode ser atribuído ao sucesso da equipe dentro de campo nos anos de 2011 e 2012, quando o clube se sagrou campeão brasileiro (2011), campeão sul-americano e mundial (2012). No entanto, dois anos antes, o SCCP foi rebaixado para a Série B do Campeonato Brasileiro, a segunda divisão do futebol nacional, e o crescimento de receitas e torcedores não foi interrompido.

Trabalha-se com a hipótese de que os gestores do SCCP passaram a potencializar elementos do passado do clube que o identificavam com as camadas populares, criando assim uma identidade organizacional para o clube que o associavam à maioria da população: “o time do povo”. O objetivo deste trabalho é investigar de que maneira a construção da memória do clube como “time do povo” faz parte da estratégia de seus gestores para a elaboração de uma identidade organizacional que confira vantagem competitiva ao clube.

Acredita-se que a construção desta identidade organizacional do SCCP é um dos elementos que tem o potencial de explicar como o SCCP vem obtendo vantagens na competição por maiores receitas e maior número de torcedores no mercado do futebol brasileiro. Além de procurar entender os elementos que podem explicar o crescimento do número de torcedores e das receitas do SCCP, analisar a maneira pela qual esta identidade foi construída e mantida (HATCH; SHULTZ, 2004) e outro objetivo deste trabalho.

A identidade organizacional é aquilo os membros de uma organização clamam ser central, distintivo e duradouro sobre uma organização (ALBERT; WHETTEN, 1985). O elemento central deste discurso assumido pelos gestores do clube foi o de que o SCCP é “o time do povo”. Analisamos o trabalho de enquadramento da identidade organizacional do SCCP como “time do povo” como um aspecto de “invenção de tradições”, a elaboração de situações hipoteticamente surgidas no passado que justificam inserções na realidade do presente (HOBSBAWN;

RANGER, 1983). Elementos do passado passaram a ser trabalhados em diversas ações do clube visando marcar o SCCP como “time do povo”. Através da construção da memória, os gestores puderam trabalhar aspectos da identidade organizacional do clube visando uma vantagem competitiva substancial e sustentável (FOSTER et al., 2011).

Sabe-se que vários elementos podem explicar este crescimento do clube nos últimos anos. Mas o trabalho com a identidade organizacional do clube realizado pelos seus gestores parece ser um elemento fundamental. Desta maneira, procurou-se a realização de uma pesquisa qualitativa que procura captar não só a produção de um discurso por parte dos gestores do SCCP, mas também aspectos que revelam como esse discurso produzido e absorvido, principalmente através da análise de matérias e notícias produzidas por alguns dos maiores periódicos do estado de São Paulo e do país. Trabalhou-se também com dados de receitas de clubes de futebol e de pesquisas com torcedores feitas por empresas de pesquisa de mercado e de consultoria esportiva que serão descritos na seção de metodologia. A ideia é que os dados possam mostrar como esse discurso foi e é reproduzido pela imprensa e pelos dirigentes do SCCP e de que maneira este elemento constituiu vantagem para o clube tanto no aumento de receitas, quanto no aumento de torcedores.

## **2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E MEMÓRIA**

Desde a publicação do artigo de Albert e Whetten (1985), a pesquisa sobre identidade organizacional ganhou grande impulso. Para estes autores a identidade organizacional é a crença compartilhada entre os membros da organização daquilo que a empresa tem de central, distintivo e duradouro. No entanto, para Gioia et al. (2010) pouca ou nenhuma atenção vem sendo dada ao processo de construção social da identidade organizacional. A maioria das pesquisas toma o conceito de identidade organizacional de Albert e Whetten (1985) de antemão, como se a identidade das organizações fosse apenas a crença compartilhada de valores, objetivos e características particulares da organização (HE; BROWN, 2013; e RAVASI; CANATO, 2013). Hatch e Yanow (2008) criticaram esta visão, afirmando que a mesma levaria à percepção fragmentada da identidade das organizações.

Uma perspectiva diferente na análise da formação da identidade organizacional deve dar ênfase na construção social desta identidade. Gioia, Schultz e Corley (2000) defenderam que a identidade organizacional é socialmente construída pelos membros das organizações através do tempo. E o trabalho com elementos do passado tem grande impacto nesta construção. Ravasi e Schultz (2006) mostraram a importância de investigações sobre a identidade formal reivindicada pelos gestores das organizações. Hatch e Schultz (2004) mostraram que não apenas a identidade organizacional em si é importante, mas também a análise da maneira como a mesma foi construída e mantida. Schultz e Hernes (2012) adotaram uma perspectiva temporal de análise, destacando a importância da história para a reconstrução contínua da identidade organizacional, apontando que o passado influencia a explícita expressão dos ideais de identidade de uma organização. Esta foi a perspectiva de análise que adotamos para nossa investigação.

O objetivo deste trabalho é entender como o elemento “time do povo” foi incorporado à identidade organizacional do clube e de que maneira este aspecto pode ter trazido vantagem ao clube na obtenção de maior número de torcedores e de receitas com direitos de transmissão e de patrocínios. Brunninge (2005) aponta que investigações com foco nas continuidades da identidade organizacional podem ser bastante promissoras. Em nosso caso, procuramos observar como a seleção, invenção e repetição de alguns elementos do passado do clube auxiliaram na

elaboração de continuidade na identidade do SCCP. Gioia, Schultz e Corley (2000) apontam que a identidade organizacional pode ser observada nos rótulos que os gestores imprimem às suas organizações ao longo do tempo. Rótulos como o de uma organização esportiva que se apresenta como “o time do povo”.

Segundo Whethen (2006), a reivindicação da identidade por parte dos gestores é uma das maneiras de se construir a identidade organizacional. De acordo com Brunninge (2009), os gestores podem usar referências selecionadas do passado da organização no processo de construção da identidade organizacional. O sítio oficial do SCCP na internet abre a seção de história do clube com a seguinte frase:

Às 20h30 do dia 1º de setembro, à luz de um lampião, na esquina das ruas José Paulino e Cônego Martins, no bairro do Bom Retiro, o grupo de operários [...] fundou o Sport Club Corinthians Paulista. [...] O presidente escolhido por eles foi o alfaiate Miguel Battaglia, que, já no primeiro momento, afirmou: "O Corinthians vai ser o time do povo e o povo é quem vai fazer o time".

Percebe-se que o texto apresentado como “história do clube” apresenta elementos que procuram mostrar a identificação do clube com as camadas populares: um grupo de operários, um presidente alfaiate e a frase que passou a ser um dos motes do discurso da identidade organizacional do clube (“o time do povo”). Neste caso, é preciso ficar atento aos elementos utilizados pelos gestores para a construção da identidade do SCCP como “time do povo”. A ideia é mostrar como os gestores do clube reivindicaram e publicitaram uma identidade para o SCCP que lhe colocava como clube a ser identificado com as massas, conferindo vantagem na competição com outros clubes da cidade na disputa por maior número de torcedores.

Mas de que maneira podemos identificar que a expressão “time do povo” pode conferir vantagem na conquista de maior número de torcedores e de receitas? A expressão pode ser vista como um recurso específico, não encontrado em outra organização que disputa o mercado, que permite conferir ao clube uma vantagem competitiva (PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984). Apesar de o Brasil possuir outros clubes que se auto intitulam “times do povo”, o SCCP se notabiliza por se afirmar como “time do povo”, primeiramente em São Paulo, e mais recentemente para todo o Brasil. Atualmente, o clube é o que mais fortemente se apresenta como “time do povo” e o que mais trabalha esta identidade através das ações que serão apresentadas posteriormente.

Barney (2000, p. 213) aponta que a vantagem competitiva está baseada na habilidade única dos gestores das organizações em “adquirir e explorar alguns recursos de acordo com seu lugar no tempo e no espaço”. A habilidade dos gestores em identificar estes recursos e explorá-los é fundamental para o sucesso das organizações. Um dos fatores comumente citados como tendo um impacto significativo nas escolhas de recursos a serem explorados pelos gestores é a história das organizações (MILLER e FRIESEN, 1980; STINCHCOMBE, 1965). Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 530) chegam mesmo a afirmar que dificilmente haveria uma agenda de pesquisa mais ambiciosa nas ciências sociais de hoje do que aquela que uma esforços de pesquisadores das áreas de estratégia, comportamento organizacional e história dos negócios com o objetivo de desvendar os enigmas por trás da vantagem competitiva.

Um dos elementos de maior poder para a criação da identidade organizacional é a criação da memória da organização. Os gestores de uma organização podem assumir um papel fundamental na criação de memória de uma organização. No entanto, a formação da memória

não depende só da produção de um discurso oficial por parte dos gestores de uma organização. A memória deve ser entendida “como um fenômeno coletivo e social, ou seja, como um fenômeno construído coletivamente” (Pollack, 1992, p. 201). A memória da organização estaria ligada ao conceito de memória coletiva:

Um conjunto de elementos estruturados que aparecem como recordações, socialmente partilhadas, de que disponha uma comunidade sobre sua própria trajetória no tempo, construídas de modo a incluir não só os aspectos selecionados, reinterpretados e até inventados dessa trajetória como, também, uma apreciação moral ou juízo de valor sobre ela (CARDOSO, 2005, p. 17)

Como destacou Cardoso, no processo de construção de memória coletiva, aspectos podem ser selecionados, reinterpretados e até mesmo inventados. Hobsbawn e Ranger (1983) apresentaram o conceito de “invenção de tradições” para observar uma série de práticas que procuram inculcar na sociedade determinados valores e normas de comportamento através da sua repetição no tempo. Os autores descrevem a elaboração de situações hipoteticamente surgidas no passado que justificam inserções na realidade do presente.

Trabalhando com este conceito em mente, Foster e Hyatt (2008) mostraram como os gestores do time de hóquei canadense *Edmonton Oilers* associaram os símbolos e ideais do time com a memória coletiva canadense, inventando tradições. Tal processo foi visto como essencial para que os *Oilers* pudessem obter vantagem competitiva e assim aumentar sua base de fãs dentro e fora do Canadá. Em nosso caso, a “tradição inventada” seria a de que o SCCP seria o “time do povo” e, com isso, ter maior identificação com as camadas populares e atingindo assim um número maior de pessoas.

Foge do escopo deste trabalho investigar se o clube é ou não o time do povo, algo pouco provável de ser comprovado empiricamente. A ideia é mostrar como a elaboração da memória trouxe ao clube condições de criar aquilo que Foster et al. (2011) chamaram de “ativos de memória social”. De acordo com os autores, os gestores se apropriam de fenômenos sociais e eventos históricos em benefício de suas organizações e criam este tipo de ativo ao conectarem narrativas específicas de eventos e práticas selecionados do passado da organização a eventos externos. Este fenômeno reflete a habilidade do gestor em se apropriar da memória coletiva da sociedade, converte-la na identidade da organização e depois em um ativo que confere vantagem competitiva.

Como afirma Nora (1993, p. 9), “a memória é sempre suspeita para a história” e deve ser um fenômeno observado com cuidado. Principalmente quando tratamos da memória organizacional, que pode ser utilizada como ferramenta de elaboração da identidade organizacional e mecanismo para a obtenção de vantagem competitiva. A ideia é observar o SCCP operando em um contexto cultural, político e econômico amplo. Desta maneira, podemos caracterizar as estratégias para a obtenção de vantagem competitiva no mercado do futebol e as relações assimétricas de poder que vem sendo historicamente constituídas (FRISBY, 2012, p. 1).

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa tem como objetivos analisar como a identidade organizacional do SCCP foi construída e mantida e compreender que elementos podem explicar porque o SCCP teve um crescimento tão grande de número de torcedores e receitas. A ideia é proporcionar maior

familiaridade com o problema da formação do “ativo social de memória”, com vistas a torná-lo mais explícito. Para tal, utilizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa. Frequentemente, este tipo de pesquisa é adotada por conta da deficiência ou pouco aprofundamento teórico sobre determinados temas (MARIZ et al., 2005), que, neste estudo se foca nos assuntos Identidade Organizacional, Memória Organizacional e Vantagem Competitiva.

Esta pesquisa caracteriza-se ainda por ser exploratória, ao entender que este tipo de estudo busca compreender o problema de pesquisa. Além disso, a pesquisa exploratória tem como característica ser flexível e versátil quanto aos métodos, que pode ser baseada em amostras menores, proporcionando *insights* e compreensão do panorama da questão de pesquisa (COLLINS; HUSSEY, 2005). Esta característica é importante na medida em que Booth e Rowilson (2006) acreditam que há a necessidade de se promover tanto estudos em teoria das organizações historicamente elaborados, quanto pesquisas históricas elaboradas a partir da teoria das organizações. E para que tal ocorra, torna-se importante que procedimentos metodológicos típicos da história sejam acomodados nos trabalhos de administração. Além disso, utiliza-se a pesquisa qualitativa. Segundo Maanen (1979), os métodos qualitativos funcionam como uma espécie de guarda-chuva cobrindo um leque de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e algumas vezes chegar ao significado de certos fenômenos que acontecem com maior ou menor regularidade na sociedade.

O fenômeno do crescimento das receitas e do número de torcedores do SCCP apresenta-se como relevante e acontecendo em um dado contexto, um “caso”, uma “unidade de análise” (MILES e HUBERMAN, 2004). Portanto, o método de procedimento foi o estudo de caso. Seria um “caso instrumental”, como definiu Stake (1995) e o mesmo pode ser visto como um exemplo típico de outros casos, ou como expressão particular de um fenômeno maior. Se no estudo de caso o pesquisador explora apenas um fenômeno, há a necessidade da utilização de diversa variedade de técnicas de coleta de dados Campomar (2005). Patton (1990) e Yin (2003) defendem que os estudos de caso bem sucedidos são aqueles que se usam fontes de múltiplas origens.

Realizou-se uma pesquisa documental com a coleta de dados realizada por meio de observação e análise de documentos em primeira e segunda mão. Precisamos ter claro que para os discursos que marcam o SCCP como “time do povo” possam ser uma ferramenta efetiva de construção de memória é necessário que os gestores façam com que os discursos tenham a maior visibilidade possível. É por esta razão que Foster et al. (2011, p. 106) afirmam que “os ativos de memória social são particularmente efetivos quando apresentados através da mídia”. As reivindicações sobre a identidade organizacional na mídia tem um impacto nos membros da organização e na maneira como os mesmos constroem a identidade organizacional (KJÆRGAARD, MORSIN e RAVASI, 2011). Por este motivo, os principais documentos de primeira mão foram notícias dos dois maiores jornais de São Paulo na atualidade (*Folha de São Paulo* e *O Estado de São Paulo*), dos jornais do Grupo Folha das décadas de 1950 e 1960 *Folha da Manhã* e *Folha da Noite*, além do material produzido no sítio oficial do clube sobre sua história. Procurou-se observar e analisar a utilização do termo “time do povo” para compreender melhor a disseminação do uso do termo, para definir suas características e para observar sua utilização na formação de “ativos sociais de memória” e para a criação de vantagem competitiva. Os documentos de segunda mão foram as pesquisas sobre torcedores realizadas pelo Instituto DataFolha (12 pesquisas publicadas em 1993 e 2012) e relatórios de empresas de consultoria sobre as diversas receitas e despesas dos principais clubes de futebol do país. Procurou-se também observar as ações dos gestores através do lançamento de produtos com alusão a

elementos populares, bem como a utilização de termos de cunho popular para designar ações oficiais do clube.

Para poder observar se o clube obteve vantagem competitiva no período em estudo, procura-se a utilização das pesquisas sobre torcidas realizadas no país e citadas anteriormente, além dos discursos de patrocinadores que se aproveitam do termo “time do povo” como forma de demonstrar a maior penetração do SCCP nas camadas populares. Os dados financeiros do clube forma obtidos através dos relatórios produzidos pela consultoria BDO RCS Auditores Independentes, publicados entre os anos de 2011 e 2014. Procura-se mostrar como as ações dos gestores incorporaram o discurso da mídia que identificou o SCCP como “time do povo” e como os gestores souberam explorar este recurso dentro do contexto apresentado.

Após o levantamento dos dados, os mesmos serão confrontados com aspectos cruciais da teoria sobre identidade organizacional, memória organizacional e vantagem competitiva. Procura-se compreender como se deu a construção social da identidade do SCCP através do discurso produzido pela mídia impressa paulista e pelas ações dos gestores tanto da Confederação Brasileira de Desportos (CBD), quanto do próprio SCCP. A produção da memória do clube será observada através das ações dos gestores do clube, principalmente através do que se convencionou chamar de “história oficial do clube”, apresentada em seu sítio oficial e da análise dos produtos que fazem referências a elementos do passado que caracterizam o SCCP como clube popular. Desta maneira, poderemos verificar se esta memória pode ser utilizada como um “ativo de memória social” (FOSTER et al., 2011) conferindo vantagem ao clube no mercado.

A seção seguinte apresentara os dados levantados em nossa pesquisa bem como sua análise. Inicia-se com um breve abordagem sobre o surgimento do termo “time do povo”, sobre a disseminação do termo a partir da década de 1970 e sua utilização para designar tanto a seleção brasileira quanto alguns clubes. Posteriormente, apresentam-se algumas ações dos gestores do clube no esforço de caracterizá-lo como “time do povo” nos últimos anos. Na sequência mostram-se os resultados dos números de crescimento do número de torcedores, de receitas e das associações de patrocinadores do clube com a expressão “time do povo”.

## **4 RESULTADOS**

### **O “time do povo”**

É inegável a vantagem de um clube de futebol poder ser conhecido e reconhecido como o “time do povo”. Imediatamente, tal designação identifica o clube com todo o tipo de pessoa. Segundo Santos (2008), um dos primeiros times a serem chamados pela imprensa esportiva de “time do povo” foi o Vasco da Gama, no Rio de Janeiro, na década de 1920. Tal designação tinha como objetivo caracterizar o clube que primeiro formou um time formado pelos melhores craques do subúrbio carioca, a maioria negros e mulatos analfabetos. O time do Vasco da Gama foi campeão no ano de sua estreia na primeira divisão, em 1923, e atraía multidões aos estádios do Rio de Janeiro.

Nas pesquisas realizadas nos jornais *Folha da Manhã*, *Folha da Noite*, *Folha de São Paulo* e *O Estado de São Paulo*, nota-se que o termo passar a ser utilizado com maior frequência a partir da década de 1950. Na primeira vez que o termo aparece nos jornais do Grupo Folha, foi justamente para designar o SCCP como time do povo. No ano de 1955, a notícia da *Folha da Noite*, do dia 7 de fevereiro dava conta de que o clube havia ganhado a Taça do IV Centenário da cidade de São Paulo. A página 6 do jornal foi quase toda dedicada à cobertura da conquista. Uma

nota chama a atenção no meio da página: “Corinthians, o time do povo”. O conteúdo da nota mostrava a clara intenção do redator em identificar a prova de que o clube era o mais identificado com as massas. Ao descrever a festa da torcida que invadiu o campo, o autor afirmava que a maioria era “gente do povo, humildes trabalhadores. Garis, pretos e brancos e também pessoas de maior destaque”. No final dos anos 1950 e durante a década de 1960, o SCCP continuava sendo caracterizado na imprensa como time do povo (*Folha da Noite*, 2 de novembro de 1958, p. 6; *Folha da Manhã*, 31 de maio de 1959, p. 6; *Folha de São Paulo*, 22 de novembro de 1962, p. 16).

Ao final da década de 1960, o jornal *O Estado de São Paulo* também apresentava em seu conteúdo referências ao SCCP como o “time do povo”. Não só o SCCP, mas também o Clube Atlético Mineiro, em Minas, e o Flamengo, no Rio, eram designados como os representantes do povo em seus estados (31 de agosto de 1969, p. 47) Em 7 de março de 1968, o colunista José Stacchini, definido no jornal como “repórter eterno” e “corintiano assumido” escreveu uma matéria sobre a vitória do SCCP contra o Santos. O texto tinha como título “Um time que revive o seu passado glorioso”. Stacchini definiu as características de um “time do povo”: “garra, entusiasmo e técnica” (p. 34).

A profusão de usos do termo “time do povo” para designar os clubes que se afirmavam como representantes das maiores torcidas e das camadas populares de seus estados fez surgir a ideia da realização de um torneio nacional chamado “Taça do Povo”, organizado pela Confederação Brasileira de Desportes (CBD), agência regulatória máxima do esporte brasileiro no período. O torneio contava com a presença de quatro clubes, das quatro maiores cidades do país, Belo Horizonte, Porto Alegre, Rio de Janeiro e São Paulo. Os clubes representantes eram, respectivamente, o Atlético Mineiro, o Internacional (de Porto Alegre), o Flamengo e o Corinthians.

Na década de 1970, vários clubes passaram a ser designados como “times do povo”, cada qual em sua região. O Nacional, de Manaus, era o “time do povo” em oposição ao Rio Negro, o “time da elite” (*O Estado de São Paulo*, 4 de agosto de 1970, p. 31). A Ponte Preta era o “time do povo” de Campinas, em oposição ao Guarani, o “time de elite” da cidade (*O Estado de São Paulo*, 11 de outubro de 1977, p. 33). Havia ainda referências a times estrangeiros, como o Guadalajara, do México, “uma espécie de time do povo, como o Corinthians, o Flamengo, o Atlético Mineiro ou o Internacional no Brasil” (*O Estado de São Paulo*, 6 de maio de 1970, p. 21).

No entanto, a torcida do SCCP e o fanatismo atribuído a ela passou a interessar pesquisadores das ciências sociais em da psicologia. Em 12 de dezembro de 1976, o jornalista Moacir Werneck de Castro escreveu uma crônica para *O Estado de São Paulo*, de título “A Estranha força da paixão não correspondida” (p. 81). Castro apontava que muitos sociólogos viam “na explosão corintiana um desabafo contra a repressão, a carestia e a opressão”. Notava ainda que grande parte da torcida ganhava “pouco mais que um salário mínimo” e gastava “até 30% para ver o time”. Para este torcedor nada teria importância sem seu time. O corintiano “alienado ou não, manipulado ou consciente, não discute a importância da democracia, do custo de vida ou da poluição”.

Na sequência da matéria, há trechos de uma entrevista concedida pelo psicólogo Moacyr Carlos da Silva, que teria realizado um estudo sobre comportamento de torcidas, em particular da torcida corintiana. Após reproduzir um discurso tradicional da historiografia do futebol brasileiro de que o futebol teria sido trazido pela elite e a massificação do esporte fez com clubes populares angariassem maior torcida, Silva faz generalizações sobre os torcedores de São Paulo: “A torcida

do São Paulo é marcada por elementos da classe dirigente, a do Palmeiras por industriais e grandes comerciantes [...]. A do Corinthians é, na verdade, uma miscigenação”. A marca “time do povo” reforçava a identidade do clube na imprensa esportiva, em oposição aos outros “times de elite”, “times de dirigentes”, “times de industriais”.

Nas décadas seguintes, o clube seguiu sendo chamado de “time do povo” em diversas oportunidades. Figuras de destaque na sociedade e com peso na opinião pública defendiam esta ideia, como D. Paulo Evaristo Arns, cardeal da Igreja Católica em São Paulo. Em 27 de dezembro de 1990, o cardeal declarou a *O Estado de São Paulo* que “o time do povo e sua fanática torcida” confiavam na contratação do novo treinador que chegava ao clube naquele dia. O clube estava marcado como “time do povo” pela imprensa. E seus gestores passaram a potencializar esta característica, principalmente nos últimos anos. O investimento neste recurso intangível fez com que elementos da história do passado passassem a ser repetidos e trazidos para o presente a fim de marcar ainda mais o clube com esta característica. Passemos a observar algumas dessas ações.

### **A “República Popular do Corinthians”**

Os gestores do SCCP vêm desenvolvendo uma série de ações nos últimos anos visando marcar de maneira ainda mais forte a identidade organizacional do clube como “time do povo”. Ao observar-se o conteúdo de história do clube em seu sítio oficial, percebe-se desde o primeiro momento a necessidade de se repetir a história tão famosa, quanto improvável de ser comprovada como verdadeira, da frase do primeiro presidente do clube: “O Corinthians vai ser o time do povo e o povo é quem vai fazer o time”. A frase foi repetida, principalmente por jornais, principalmente no ano em que o clube completou 100 anos, em 2010. *O Estado de São Paulo*, em um caderno especial sobre o centenário do clube apresentou com destaque a crônica “Nasceu do Povo e para o Povo” (1º de setembro de 2010, p. h2), em que a frase do primeiro presidente do clube aparece reproduzida no jornal.

Um dos elementos que ilustram o discurso dos gestores quanto à produção de uma memória do clube é a análise daquilo que pode-se chamar de “história oficial” do clube. O termo “história oficial” serve aqui para designar os discursos acerca do passado da organização que são proferidos e dados ao conhecimento público pelos próprios gestores do clube. A “história oficial” é aquela que aparece no sítio oficial do clube na internet, por exemplo.

A “história oficial do clube”, presente em seu sítio na internet, só faz referência a essa frase em 1910 e ao fato do clube ter disputado partidas na várzea paulistana em 1912. Após esse período, o clube já está no convívio com os outros clubes mais ricos da cidade, como o Paulistano e o Germânia, pagando as mesmas e altas taxas que os clubes despendiam no início do século para disputar os principais campeonatos da cidade (SANTOS, 2012). E o SCCP não apenas disputava as competições organizadas pelos clubes de sócios mais abastados, como conseguia ser protagonista nestes campeonatos. A história do clube de pobres e feito para o povo vai lentamente desaparecendo da “história oficial” apresentada pelo próprio SCCP.

No entanto, no início da década de 1980, os jogadores do SCCP, em meio ao período de redemocratização do país, passaram a organizar um movimento conhecido como “Democracia Corintiana”, um movimento em que os jogadores do clube tomavam as decisões do time em conjunto com a comissão técnica. O conceito moderno de povo, estabelecido a partir da Revolução Francesa, coloca-o como protagonista da história. Segundo Lipjhard (1984), o termo “povo” assinala a base social da democracia. Portanto, este movimento poderia fomentar ainda mais a identidade organizacional do SCCP como “time do povo”. Atualmente, são muitos os

produtos do clube que procuram trabalhar com o imaginário do movimento “Democracia Corinthiana”. Na loja virtual do clube, há 13 modelos diferentes de camisetas em alusão ao movimento.

O SCCP inaugurou seu novo centro de treinamento em 2010, com o nome de CT Dr. Joaquim Grava, mas conhecido como República Popular do Corinthians. Além disso, o programa de sócio-torcedor, com mais de 40 mil associados também tem o nome de República Popular do Corinthians. O nome faz alusão a termos políticos que buscam marcar a identificação do clube com o povo (república e popular).

O “time do povo” é também mote para dar nome ao principal projeto social do clube. O objetivo do projeto, apadrinhado por um ex-jogador do clube oriundo das categorias de base, Dentinho e o cantor de *rap* Rappin Hood tem por objetivo levar crianças de comunidades carentes aos jogos do clube no Pacaembu, ao Centro de Treinamento, à sede social e ao memorial do clube. No entanto, podemos ver um esforço dos gestores do clube em conseguir marcar cada vez mais a identidade do SCCP como “time do povo”.

O SCCP tem também produtos que reforçam essa característica, como os dois modelos de camisetas “Corinthians do Povo”. Há também o livro lançado no ano do centenário do clube pela editora Larousse/Lafonte, “Corinthians, o time do povo”. Estas são algumas das iniciativas que podem ser vistas como ações dos gestores do clube que procuram reforçar a identidade organizacional do SCCP como o “time do povo”. No ponto seguinte, passa-se à observação dos resultados de crescimento de receitas e de número de torcedores do clube nos últimos anos, além da obtenção de patrocínios que usam a identidade de “time do povo” como justificativa para patrocinar o SCCP.

### O time do povo é o mais rico e o que mais cresce

Um dos dados mais impressionantes sobre o SCCP dos últimos anos é o crescimento de sua torcida e a aproximação com o número de torcedores do Flamengo, que anteriormente era, de maneira clara, a maior torcida do Brasil. Os dados aqui apresentados mostram não apenas a aproximação do SCCP em relação ao Flamengo, mas também um distanciamento para com os clubes que ficam com a 3ª e 4ª maiores torcidas do país. Todos os dados foram retirados de pesquisas realizadas pelo Instituto DataFolha, entre os anos de 1993 e 2012, encomendadas por diferentes grupos. O quadro abaixo pode sintetizar esta situação:

**Tabela 1:**

#### As cinco maiores torcidas do Brasil (1993-2012).

	Flamengo	Corinthians	São Paulo	Palmeiras	Vasco
1993	17%	10%	7%	5%	4%
2000	19%	12%	8%	7%	5%
2001	18%	14%	7%	7%	7%
2002	17%	13%	7%	8%	5%
2002	20,9%	16,4%	8,9%	8,9%	8,4%
2003	16%	13%	7%	7%	5%
2006	15%	13%	8%	7%	4%
2007	17%	12%	8%	8%	5%
2008	17%	12%	8%	6%	5%
2010	19%	13%	8%	7%	5%

2010	17%	14%	8%	6%	4%
2012	16,27%	15,56%	8,77%	6,77%	4,57%

Fonte: Dados retirados de 12 pesquisas realizadas pelo Instituto Datafolha entre os anos de 1993 e 2012.

Os dados das pesquisas mostram uma aproximação do SCCP do primeiro colocado Flamengo, desde a primeira edição da pesquisa. A diferença que o Flamengo tinha em 1993 era de 7% da torcida a mais a seu favor. Em 2012 não chegava a 1%. A distância para o terceiro colocado, o São Paulo, que era de 3% em 1993, chegou quase a 7% em 2012. Um dos fatores que poderiam explicar o crescimento e a aproximação da torcida corintiana da flamenguista é a maior conquista de títulos no período (1993-2012) por parte do SCCP. Entre 1993, o Flamengo venceu apenas uma competição internacional (Copa Mercosul, em 1999), um Brasileiro (2009), uma Copa do Brasil (2006) e nove Campeonatos Cariocas. Já o SCCP conquistou dois mundiais interclubes da FIFA (2000 e 2012), uma Taça Libertadores (2012), quatro Brasileiros (1998, 1999, 2005 e 2011), três Copas do Brasil (1995, 2002 e 2009) e seis Campeonatos Paulistas. A diferença de títulos é notória. No entanto, a conquista de títulos não explica o distanciamento para o terceiro colocado em número de torcedores.

O São Paulo conquistou um número expressivo de títulos no período. O clube venceu uma Copa Intercontinental (atual mundial de clubes, em 1993), um mundial interclubes da FIFA (2005), duas Taças Libertadores (1993 e 2005), uma Copa Conmebol (1994), uma Copa Sul-Americana (2012), três Brasileiros (2006, 2007 e 2008) e três Campeonatos Paulistas. Apesar de apresentar crescimento na porcentagem de torcedores (de 7 para 8,77%), a conquista de títulos não gerou um crescimento na mesma proporção do SCCP. A conquista de títulos pode explicar um crescimento no número de torcedores, mas não pode ser considerado o único fator. Aliás, o desempenho do SCCP no período não foi só de conquistas. O clube foi rebaixado da primeira divisão do Brasileiro em 2007 e disputou a segunda divisão nacional em 2008. Nem Flamengo, nem São Paulo foram rebaixados no período.

O SCCP foi em 2011 e 2012 o clube que apresentou as maiores receitas dentre todos os outros do futebol brasileiro. De acordo com o relatório da BDO consultoria, o SCCP teve mais de R\$290 milhões de receita em 2011 contra R\$226 milhões do São Paulo, o segundo colocado. Em 2012, o SCCP teve receitas de R\$358 milhões e o São Paulo, o segundo colocado novamente, R\$282 milhões. Uma das maiores fontes de receitas dos clubes são os direitos de transmissão para televisão (BDO RCS AUDITORES INDEPENDENTES, 2012, 2013).

Os direitos de televisão não são apenas fundamentais como parte da receita dos clubes, mas também pela maior exposição que o clube tem na televisão. De acordo com o relatório da BDO, em média, as cotas de televisão representam 40% do total de receitas dos clubes de futebol em 2012. Em 2011, o SCCP obteve R\$112 milhões de reias com a venda dos direitos de transmissão de seus jogos. O Flamengo, time apontado pelas pesquisas como de maior torcida, conseguiu R\$96 milhões. Em 2012, o SCCP conseguiu aumentar as cotas de televisão para R\$153 milhões. O São Paulo foi o segundo time a conseguir mais receitas com a venda dos direitos de transmissão de seus jogos, R\$112 milhões. O Flamengo ficou com o terceiro lugar neste quesito, R\$104 milhões (BDO RCS AUDITORES INDEPENDENTES, 2012, 2013). Os números mostram que o SCCP recebe valores bastante acima dos outros clubes e, consequentemente, tem maior exposição de seu clube na televisão.

O SCCP foi o clube com mais partidas transmitidas em TV aberta em 2011 (14 jogos) e 2012 (13 jogos). A maior exposição do SCCP na televisão garantiu ao clube os maiores contratos

de patrocínio dentre todos os clubes do futebol brasileiro. Em 2011, o Flamengo foi o clube que mais arrecadou com patrocínio e publicidade, com R\$45,2 milhões. O SCCP foi o segundo clube com maior receita de patrocínio e publicidade, arrecadando R\$44,4 milhões.

No entanto, em 2012, o “time do povo” conseguiu um importante patrocinador que colocou-o como o clube que mais arrecadou com patrocínio e publicidade naquela ano. O SCCP fechou um patrocínio com o banco estatal Caixa Econômica Federal, que também patrocina outros clubes de futebol no Brasil, como o próprio Flamengo.

O patrocínio da Caixa com o SCCP rende ao clube R\$31 milhões por ano, enquanto o Flamengo recebe R\$25 milhões pelo mesmo período. A publicidade veiculada pelo banco nos principais jornais e veículos de comunicação do país deixa poucas dúvidas quanto à associação da Caixa Econômica Federal, um banco estatal, com o SCCP, o “time do povo”. A publicidade de página inteira, destaque no jornal *O Estado de São Paulo*, publicada no dia 18 de dezembro de 2012, apresentava o escudo do clube ao lado da logomarca do banco com o seguinte dizer: “Esse povo tem um time. Esse povo tem um banco” (p., a21).

## 5 ANÁLISE

Pode-se observar pelos dados apresentados que o SCCP é considerado pela mídia e por alguns patrocinadores como “o time do povo”. No caso da mídia, constata-se a importância dos jornais de maior circulação de São Paulo na construção social da identidade (GIOIA, 2010) do clube como “time do povo”. Foram os jornais da capital paulista os que passaram a designar o SCCP como “time do povo” a partir da década de 1950.

O estudo feito por Negreiros (1992) é bastante elucidativo quanto ao tema. O autor mostra que mais importante do que saber se o clube tem ou não origem popular é se aprofundar na temática da apropriação da história por parte da imprensa e dos dirigentes do clube, de marcar o SCCP não só como “time do povo”, das origens humildes, mas como o clube que sempre enfrentou dificuldades. A proposta deste trabalho passa por perceber esta apropriação da história e a possibilidade de tratá-la como um recurso, como uma identidade que marca e diferencia a organização. Como aquilo que os gestores do clube não só acreditam ser as características centrais, distintivas e duradouras (ALBERT; WHETTEN, 1985) da organização. Mas também como algo que os gestores podem usar como recurso específico que pode conferir vantagens ao clube (PETERAF, 1993).

As notícias e crônicas da *Folha da Noite*, *Folha da Manhã*, *Folha de São Paulo* e *O Estado de São Paulo* mostram que o clube eleito como “time do povo” era o SCCP. Torna-se impossível comprovar empiricamente, através de investigações documentais em arquivos, se o SCCP é ou não é o “time do povo” e não é este o objetivo do trabalho. A atenção aqui se volta à compreensão de como esta identidade foi construída e mantida e de como a mesma pode ter conferido vantagem ao clube.

A organização da “Taça do Povo”, pela CBD, foi outro elemento crucial para a consolidação da imagem de alguns clubes brasileiros como “times do povo”. As raízes supostamente populares destes clubes passaram a ser cada vez mais trabalhadas pela imprensa e agora também pelos dirigentes dos clubes em questão e tiveram grande impacto na construção social da identidade organizacional (GIOIA, SCHULTZ; CORLEY, 2000), principalmente do SCCP. Esta competição mostra que os dirigentes da CBD escolheram os clubes citados (dentre eles o SCCP) como os representantes das camadas populares em seus estados. E mostram

também a ação dos dirigentes desses clubes em incorporar essa identidade através da chancela oficial do órgão de maior poder no esporte brasileiro no período.

Na observação dos dados que nos remetem às ações dos gestores do clube, procurou-se particular atenção quanto aos rótulos que os gestores imprimem à sua organização (HATCH; SCHULTZ, 2004). Atualmente, as ações dos gestores do clube mostram o uso claro de referências do passado para a construção de sua identidade organizacional (BRUNNINGE, 2009). Em seu sítio oficial, o clube apresenta como elemento crucial de seu passado, como mito fundador dos valores do clube, o fato de seu primeiro presidente declará-lo como “time do povo”, um time feito para o povo e pelo povo. Como afirmaram Schultz e Hernes (2012), a história tem importância para a construção contínua da identidade de uma organização e o passado influencia e explicita a expressão dos ideais da organização.

Com o processo de construção social da identidade do clube em curso, através de sua designação de “time do povo” nos jornais e pela própria CBD, seus gestores passaram então a se apropriar de elementos de seu passado em benefício do clube (FOSTER ET AL, 2010). Os gestores do clube desenvolveram produtos que fazem referência a elementos do passado e que remetem de alguma maneira a uma associação do clube com questões “populares”, como os produtos que fazem alusão ao “time do povo” ou à “Democracia Corinthiana”. Além disso, há o programa de sócio-torcedor “República Popular do Corinthians” (nome pelo qual o centro de treinamento do clube é conhecido também) e o projeto social “Time do Povo” que fazem alusão direta a esta característica central, distintiva e duradoura do clube (ALBERT; WHETTEN, 1985).

O SCCP não é o único “time do povo”, como vimos anteriormente. No entanto, devido às características continentais do Brasil, assumiu-se como o único “time do povo” do estado mais populoso do país. Pode-se notar que para a disputa de um mercado grande como o de São Paulo, os gestores buscaram trabalhar esta identidade como um recurso específico, não encontrado nos outros clubes do estado. Isto pode ser notado nas alusões feitas pelo psicólogo Moacyr Carlos da Silva, que imprimiu rótulos às equipes em entrevista a O Estado de São Paulo, na década de 1970. A torcida do São Paulo seria marcada por elementos da classe dirigente, a do Palmeiras por industriais e grandes comerciantes e a do Corinthians seria uma miscigenação. Ser o “time do povo” proporcionava aos gestores uma oportunidade para que os mesmos explorassem este recurso e obtivessem uma vantagem competitiva (BARNEY, 2000) em relação a outros clubes do estado.

A investigação sobre a identidade formal reivindicada pelos gestores de uma organização mostrou a habilidade dos gestores das últimas décadas, principalmente na figura do ex-presidente Andres Sanchez, em explorar este recurso de acordo com seu contexto e sua posição no cenário paulista e nacional. Ao conseguir melhores patrocínios, maior exposição na mídia e maior número de torcedores para o SCCP, seus dirigentes mostraram que tal habilidade conferiu ao clube vantagem competitiva no mercado do futebol brasileiro. Os números do clube são impressionantes e mostram um crescimento maior que seus concorrentes, não só em São Paulo, mas em todo o Brasil.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Sabe-se que são muitos os fatores que podem explicar o crescimento das torcidas e das receitas do SCCP. Neste trabalho, a ideia foi apresentar um dos fatores que podem ser identificados como explicação para este fenômeno. O “time do povo”, como tradição inventada,

foi identificado e explorado como estratégia para a criação de um ativo que diferencia o clube dos demais, um ativo pautado na formação de uma memória que marca a identidade do clube.

A memória oficial do clube, estampada em sítio oficial e repetida sempre por pessoas envolvidas com o futebol. Jogadores, treinadores, jornalistas, psicólogos, sociólogos, pessoas de destaque na sociedade, todos identificaram o SCCP como “time do povo”. A partir do início do século XXI, os gestores do clube passaram a potencializar esse discurso e a perceber a possível vantagem adquirida na competição por mais torcedores e receitas. Não é apenas um time de futebol. É o “time do povo”.

São poucos os trabalhos que se dediquem a uma análise mais aprofundada sobre a maneira pela qual a memória das organizações é trabalhada e sobre como esta memória pode ser explorada estrategicamente para a obtenção de um ativo que confira vantagem competitiva. O conceito de “ativo de memória social” pode auxiliar na compreensão deste fenômeno e na operacionalização de práticas para que gestores saibam trabalhar melhor com o passado de suas organizações. Acredita-se que esta seja a maior contribuição deste trabalho. Outra contribuição seria na possibilidade de estabelecer um diálogo mais franco entre história e estudos organizacionais.

Procurou-se estabelecer a análise do SCCP como “time do povo”. No entanto, há ainda a necessidade de se analisar a identidade dos clubes que se contrapõe ao “time do povo”. Há prejuízo em ser identificado como “clube da elite”, como algumas vezes acontece com clubes como o São Paulo e o Fluminense? Este é um ponto que não foi possível abordar no presente trabalho e que deve ser explorado para uma melhor compreensão do fenômeno aqui analisado.

O crescimento do SCCP com as receitas deve levar em consideração vários aspectos para além do investimento da diretoria em identificar o clube como “time do povo”. No entanto, o patrocínio da Caixa, o maior do país para clubes de futebol, nos revela o quanto a identidade organizacional do SCCP como “time do povo” foi importante para que o clube conseguisse vantagem competitiva.

## Referências

- ALBERT, S.; WHETTEN, D. Organizational Identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), **Research in Organizational Behavior**. v. 8, p. 263-295. Greenwich, CT, USA: JAI Press, 1985.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Baum, J. e Dobbin, F. (eds.). **Advances in Strategic Management: Economics Meets Sociology in Strategic Management**. Stamford, CT: JAI Press, p. 203-227, 2000.
- BRUNNINGE, O. **Organizational self-understanding and the strategy process** - Strategy dynamics on Scania and Handelsbanken. Jönköping, Suécia: JIBS, 2005, dissertação de mestrado n. 27.
- CAMPOMAR, M. C. Pesquisa em marketing e seus problemas versus pesquisa de marketing. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Fortaleza. Anais... Fortaleza: Anpad, 2005. CD-ROM
- CARDOSO, C. **Um Historiador fala de Teoria e Metodologia**. Bauru/SP: EDUSC, 2005.
- FOSTER, W.; HYATT, C. Inventing Team Tradition: a conceptual model for the strategic development of fan nations. **European Sport Management Quarterly**, v. 8, n. 3, p. 265-287, 2008.
- FOSTER, W.; SUDDABY, R.; MINKUS, A.; WIEBE, E. History as Social Memory Assets: the example of Tim Hortons. **Management & Organizational History**, v. 6, n. 1, p. 101-120, 2011.

FRISBY, W. The Good, The Bad and The Ugly: Critical Sport Management Research. **Journal of Sport Management**. v. 19, p. 1-12, 2012.

GIOIA, D.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 63-81, 2000.

GIOIA, D.; PRICE, K.; HAMILTON, A.; THOMAS, J. Forging an Identity: An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity. **Administrative Science Quarterly**, v. 55, n. 1, p. 1-46, 2010.

HATCH, M. J.; YANOW, D. Methodology by Metaphor: Ways of Seeing in Painting and Research. **Organization Studies**, v. 29, n. 1, p. 23-44, 2008.

HATCH, M.; SCHULTZ, M. (Eds.). **Organizational Identity: A Reader**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

HE, H.; BROWN, A. Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. **Group & Organization Management**, v. 38, n. 1, p. 3-35, 2013.

HOBSBAWN, E.; RANGER, T. **The Invention of Traditions**. Cambridge: Cambridge University Press, 1983.

KJÆRGAARD, A.; MORSING, M.; RAVASI, D. Mediating Identity: A Study of Media Influence on Organizational Identity Construction in a Celebrity Firm. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 3, p. 514-543, 2011.

MAANEN, J. Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: a Preface. **Administrative Science Quarterly**. V. 24, n. 4, p. 520-526, 1979.

MILES, M. e HUBERMAN, A. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

MILLER, D. e FRIESEN, P. Momentum and Revolution in Organizational Adaptation. **Academy of Management Journal**, v. 23, n. 4, p. 591-614, 1980.

NEGREIROS, P. **Resistência e Rendição: A gênese do Sport Club Corinthians e o futebol oficial em São Paulo (1910-1916)**, São Paulo: PUC-SP, 1992, dissertação de mestrado.

NORA, P. Entre Memória e História: a problemática dos lugares. **Projeto História**, v. 10, p. 7-28, 1993.

PATTON, M. **Qualitative Evaluation and Research Methods**. Newsbury Park, CA, EUA: Sage, 1990.

PETERAF, M. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**., v. 14, p. 179-191, 1993.

POLLACK, M. Memória e Identidade Social. **Estudos Históricos**, v. 5, n. 10, p. 200-212, 1992.

RAVASI, D.; CANATO, A. How Do I Know Who You Think You Are? A Review of Research Methods on Organizational Identity. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 2, p. 185-204, 2013

RAVASI, D.; SCHULTZ, M. Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 3, p. 433-458, 2006.

SANTOS, J. O processo de profissionalização do futebol no Rio de Janeiro: dos subúrbios à Zona Sul (1919 - 1923). **Leituras de Economia Política**, v. 13, p. 125-155, 2008.

\_\_\_\_\_. O Monopólio nos Esportes: uma comparação da organização dos esportes comercializáveis nos Estados Unidos, na Inglaterra e no Brasil (1870-1920). **História Econômica e História das Empresas**, v. 15, n. 2, p. 47-80, 2012.

SCHULTZ, M.; HERNES, T. A Temporal Perspective on Organizational Identity. **Organization Science**, v. 24, n. 1, p. 1-21, 2012.

STAKE, R. **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks, CA, EUA: Sage, 1995.

STINCHCOMBE, A. "Social structure and social organization". In: March, J. D. **The Handbook of Organizations**. Nova Iorque: Rand McNally, 142–193, 1965.

TEECE, D.; PISANO, G. e SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of The Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WHETTEN, D. Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. **Journal of Management Inquiry**, v. 15, n. 3, p. 219-234, 2006.

YIN, R. **Case Study Research: Design and Methods**. Thousand Oaks, CA, EUA: Sage, 2003.

## Fontes

BDO RCS AUDITORES INDEPENDENTES. *Finanças dos Clubes Brasileiros e Valor das Marcas dos 17 Clubes mais Valiosos do Brasil*. Relatório de Consultoria Esportiva, 2012.

BDO RCS AUDITORES INDEPENDENTES. *6º Valor das Marcas dos Clubes Brasileiros*. Relatório de Consultoria Esportiva, 2013.

Datafolha, Folha de São Paulo. (1993, dezembro 23). Survey Torcidas. 1993.

Datafolha, Folha de São Paulo. (2000, julho 09). Flamengo, com folga, continua com maior torcida do país, Caderno Esportes, p. D6.

Datafolha. (2000, julho 09). Flamengo, com folga, continua com maior torcida do país, Caderno Esportes, p. D6.

Datafolha. (2001, junho, 25-28). Survey Torcidas. 2001.

Datafolha. (2002, junho, 07). Survey Torcidas. 2002.

Datafolha, Placar Magazine. (2002, agosto). Survey Torcidas. 2002.

Datafolha. (2002, dezembro, 09-11). Survey Torcidas. 2002.

Datafolha. (2002, dezembro, 09-11). Survey Torcidas. 2002.

Datafolha. (2006, maio, 23-24). Survey Torcidas. 2006.

Datafolha. (2007, maio, 23-24). Survey Torcidas. 2007.

Datafolha. (2008, janeiro, 13). Survey Torcidas. 2008.

Datafolha. (2010, janeiro, 13). Survey Torcidas. 2010.

Datafolha. (2010, abril, 27). Survey Torcidas. 2010.

Datafolha. (2012, dezembro, 15). Survey Torcidas. 2012.