

O “time do povo”:

Vantagem competitiva na construção e na manutenção da identidade de uma organização esportiva

João Manuel Casquinha Malaia Santos¹
Ary José Rocco Junior²

Resumo: Atualmente, o Corinthians é o clube esportivo brasileiro que apresenta maior crescimento no seu número de torcedores e, como consequência, nas suas receitas, em especial àquelas oriundas das ações estratégicas de comunicação e marketing. O objetivo deste trabalho é investigar de que maneira os gestores da agremiação souberam, de forma estratégica, aproveitar a memória do clube como “time do povo” para a construção de uma identidade organizacional que confere vantagem competitiva ao clube. Para nossa análise, realizamos uma pesquisa qualitativa que usou como dados a história dita “oficial” do clube e notícias publicadas na grande imprensa paulista. A estratégia de construção da marca “Corinthians”, baseada em elementos de formação da sua identidade histórica, conferiu vantagem ao clube, principalmente na obtenção de atuais patrocínios importantes.

Palavras-chave: Estudos Organizacionais, Identidade Organizacional, Gestão do Esporte, Comunicação Organizacional, Vantagem Competitiva.

The “People’s Team”: competitive advantage in Sport Club Corinthians Paulista’s branding and identity maintenance

Abstract: Nowadays, Corinthians is the Brazilian sports club that has the fastest growing in its number of fans and, consequently, in its revenue, especially those originating from strategic actions of communication and marketing. The objective of this study is to investigate how the club’s managers knew, strategically, how to enjoy the memory of the club as “People’s Team” to build an organizational identity that gives competitive advantage to the club. For our analysis, we conducted a qualitative study using data as the official history of the club and reports in the large Sao Paulo press. The “Corinthians” branding strategy, based on elements of its historical identity, gave advantage to the club, especially in obtaining current major sponsorships.

Keywords: Organizational Studies, Organizational Identity, Sports Management, Organizational Communication, Competitive Advantage.

¹ Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Pós-doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP). Professor da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP). Líder e fundador do Grupo de Estudos e Pesquisa em Marketing e Comunicação no Esporte (GEPECOM) da EEFE/USP.

² Doutor em História Econômica pela Universidade de São Paulo, pós-doutorado realizado no Programa de Pós-Graduação em História Comparada da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professor do Departamento de História da Universidade Federal de Pelotas.

1. INTRODUÇÃO

O Sport Clube Corinthians Paulista (SCCP) é atualmente conhecido como “o time do povo”. Pelo menos é assim que o clube é designado pela imprensa, por seus patrocinadores e, em especial, por seus torcedores. A definição faz parte da crença compartilhada, historicamente, entre os administradores do clube daquilo que é central, distintivo e duradouro no SCCP (ALBERT; WHETTEN, 1985).

Nos últimos cinco anos, 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 R\$ 110 milhões apenas com a venda dos direitos de seus jogos para televisão e mais de R\$ 44 milhões em patrocínios e publicidade. No ano seguinte, os direitos de transmissão foram negociados por mais de R\$ 150 milhões e o clube faturou mais de R\$ 64 milhões com patrocínio e publicidade. Além disso, o SCCP foi também o clube com maior receita nos anos de 2011 (mais de R\$ 290 milhões contra R\$ 226 milhões do 2º colocado, o São Paulo Futebol Clube) e 2012 (quase R\$ 360 milhões contra R\$ 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 brasileiros eram corintianos, enquanto o Flamengo tinha a preferência de 17% dos torcedores. Já em 2012, o Flamengo possuía a preferência de 16,26% dos torcedores do país, enquanto o SCCP aparecia 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 fato 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 de torcedores não foi interrompido.

Uma das hipóteses mais palpáveis para esse sucesso da agremiação paulista é a de que seus gestores passaram a potencializar elementos do passado do clube que o identificavam com

as camadas populares, criando assim uma identidade organizacional para a instituição que a associavam à maioria da população: “o time do povo”. O objetivo deste trabalho é investigar de que maneira essa construção da memória do clube como “time do povo” fez parte da estratégia de seus gestores para a elaboração de uma identidade organizacional que conferiu vantagem competitiva à agremiação paulista.

Acredita-se que a construção hoje estratégica desta identidade organizacional do SCCP é um dos elementos que tem o potencial de explicar como o clube 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) é outro objetivo deste trabalho.

A identidade organizacional é aquilo que os membros de uma organização clamam ser central, distintivo e duradouro sobre ela (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 estratégicas do clube visando marcar o SCCP como “time do povo”. Através da construção da memória, os gestores trabalharam aspectos da identidade organizacional do clube visando uma vantagem competitiva substancial e sustentável (FOSTER et al., 2011) com relação aos seus principais concorrentes.

Sabe-se que vários elementos podem explicar este crescimento da agremiação paulista nos últimos anos. Porém, o trabalho com a identidade organizacional do clube realizado pelos seus gestores parece ser um elemento de fundamental importância na aglutinação dos ideais da organização com os anseios e os valores de seus torcedores e, em última instância, consumidores. Desta maneira, realizamos 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 foi absorvido pelo seu público. Para isso, analisamos principalmente matérias e notícias produzidas por alguns dos maiores periódicos do estado de São Paulo e do país. Trabalhamos 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 foi, através desses dados, mostrar como esse discurso, estrategicamente pensado pelos gestores da agremiação, foi e é reproduzido pela imprensa e pelos dirigentes do SCCP e, também, se converteu em elemento de vantagem competitiva para o clube tanto no aumento de receitas, quanto no aumento de torcedores.

2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E MEMÓRIA

A difusão do futebol de um lado a outro do mundo possibilitou que diferentes culturas e nações construíssem formas particulares de identidade por meio de sua interpretação e forma de jogar (BARTHES, 2009). Essa diversidade, associada ao contexto de nacionalismo e de identificação local, está sendo cada vez mais enfraquecida pela relação recíproca das forças econômicas e culturais que estão transformando o futebol em um jogo cada vez mais incluído em um mercado global.

Richard Giulianotti (1999, p.9), sociólogo e pesquisador do esporte, afirma que o futebol passou até chegar a ser o que é hoje “por estágios específicos que podem ser caracterizados como ‘tradicional’, ‘moderno’ e ‘pós-moderno’”. O estudioso britânico define cada uma dessas etapas.

Quando discuto o ‘tradicional’ estou falando sobre o ‘pré-moderno’, onde vestígios da era pré-industrial ou pré-capitalista são ainda muito influentes. De modo geral, isso envolve a aristocracia ou a classe média tradicional, que exerce sua autoridade muito mais por convenções do que por meios racionais ou democráticos. [...] A ‘modernidade’ está relacionada à rápida urbanização e ao crescimento demográfico e político da classe trabalhadora. Estabelece-se uma divisão entre espaços masculinos (público, produtivo) e espaços femininos (privado, reprodutivo). [...] O crescimento dos meios de comunicação de massa, as melhorias de infra-estrutura e a criação de programas de bem-estar social também servem para suscitar sentimentos unitários de identidade nacional. [...] Em matéria de lazer e de recreação, a divisão entre burguesia e classes trabalhadoras é reproduzida por meio de uma diferenciação entre alta cultura (‘legitimada’) e baixa cultura (‘popular’). [...] A ‘pós-modernidade’ é marcada pela dimensão crítica ou pela rejeição real da modernidade e de suas propriedades definidas. [...] As identidades sociais e culturais tornam-se cada vez mais fluidas e ‘neotribais’ em suas tendências de lazer. [...] A globalização dos povos, da tecnologia e da cultura dá origem a uma cultura híbrida e uma dependência econômica das nações em relação aos mercados internacionais.

Podemos entender que o futebol profissional internacional está, atualmente, em sua fase pós-moderna. Dentro desse contexto, merece destaque a crescente participação de empresas, clubes esportivos, seus patrocinadores, jornalistas e torcedores de futebol, na construção de marcas cada vez mais fortes relacionadas ao universo do esporte. Um grande número de

empresas começou a enxergar nesse universo uma excelente perspectiva de negócio, colocando o evento esporte como um dos principais vértices da indústria do entretenimento e, conseqüentemente, do consumo.

Para que a relação esporte-empresa funcione adequadamente, com a correta gestão das organizações, suas marcas e seu apropriado relacionamento com seu público, é necessário a construção de estratégias adequadas de gestão que permitam, de forma concreta, a identificação plena de seus torcedores com uma agremiação. A implantação e desenvolvimento de uma identidade organizacional aplicada às equipes esportivas é, como veremos mais adiante, uma das estratégias mais adequadas para essa finalidade.

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 e o contexto de análise que adotamos para nossa investigação.

Para Dupuis (1996), são os indivíduos que, por meio de suas ações, contribuem para a construção de uma organização e sua identidade. Entretanto os indivíduos agem sempre dentro de contextos que lhes são preexistentes e orientam o sentido de suas ações. Durante muito tempo a construção do contexto estava baseada na territorialidade e transitava em torno de uma cultura nacional ou local. Atualmente, valores de mercado irão construir esse contexto.

Em outras palavras, a construção de uma identidade organizacional envolve a criação de um universo simbólico que possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade, integrando os significados e viabilizando sua integração (DIAS, 2012; FREITAS, 2007). O indivíduo, como membro da estrutura organizacional, percebe, assim, que existe correspondência entre os significados por ele atribuídos ao objeto e os significados atribuídos pelos outros, isto é, existe o compartilhar de um senso comum de identidade sobre a realidade.

É por meio do compartilhar a realidade que as identidades dos indivíduos nas organizações são construídas, ao se comunicar aos membros, de forma tangível, um conjunto de normas, valores e concepções que são tidas como certas no contexto organizacional (DIAS, 2012; FREITAS, 2007). Ao definir a identidade social dos indivíduos, o que se pretende é garantir a produtividade pela harmonia e manutenção do que foi aprendido na convivência. Ao definir padrões de comportamento com o objetivo de conservar a estabilidade e o equilíbrio do grupo justifica-se a importância crescente atribuída à identidade organizacional.

A identidade organizacional pode ser vista, portanto, como o alicerce para a formação de uma identidade dos indivíduos nas organizações, não havendo como pensar a noção de identidade, se não em função da interação com outros. As identidades dos indivíduos são construídas de acordo com o ambiente em que se inserem envolvendo, entre outras coisas, as estruturas sociais, a cultura e, principalmente, a construção histórica das relações.

Jorge Castelo (2009, p.26) aponta que,

[...] na verdade, todos os clubes de futebol detêm um “capital simbólico” (por exemplo: a bandeira, as cores, as vitórias, as taças, a história, etc.), que os diferencia uns dos outros. Este capital simbólico, pode ser analisado como um instrumento de “integração social” pois, estabelece um certo consenso contribuindo para uma dinâmica de caráter social que, se difunde por seus elementos, de forma que cada um deles contribua, na correta medida de sua intervenção (treinador, sócio, dirigente, jogador, auxiliar, etc.), para a concretização dos objetivos do clube. [...] O subsistema cultural, no quadro da organização dinâmica de uma equipe de futebol, é definido

como um conjunto complexo de representações, valores, finalidades, símbolos, etc., construídos ao longo da história do clube, os quais são integrados e partilhados em interação por todos os seus membros. [...] Este complexo conjunto de valores, símbolos, etc., suportam as formas como a equipe se exprime e resolve as diferentes situações que, derivam da competição desportiva, dentro ou fora desta.

Gioia, Schultz e Corley (2000) ressaltam que a noção de identidade organizacional tem sido definida como sendo a compreensão coletiva dos membros da organização sobre as características presumidas como centrais e relativamente permanentes e que a distingue das demais, possuindo, assim, estreita relação com a imagem organizacional. Dessa forma, a identidade organizacional é muitas vezes reconstruída para se adequar ao mercado.

A noção de identidade nas organizações se dá em função do relacionamento com outros, que é construído, mantido e modificado pelas características do contexto interativo organizacional. Ao compartilhar objetivos, regras, valores, entre outros, os indivíduos assumem comportamentos grupais moldados pela organização, motivados pela redução da incerteza de como devem sentir, agir, pensar, e ainda, de como serão vistos pelos outros (DIAS, 2012; FREITAS, 2007; CASTELO, 2009). A função do grupo é definir papéis e, conseqüentemente, a identidade social dos indivíduos. A identidade passa a ser entendida como o próprio processo de identificação.

O objetivo deste trabalho é entender como o elemento “time do povo” foi incorporado à identidade organizacional do SCCP 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 na “pós-modernidade” das ciências sociais de hoje, do que aquela que usa 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, 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 construir 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 clube 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.

Para Eriksson e Kovalainen (2008), o estudo de caso na área de negócios permite a socialização de experiências de gestão que em determinados contextos apresentaram excelentes resultados. Sua análise serve como um relato de experiência, que funciona como inspiração para outros gestores. Porém, há a necessidade de não se generalizar os resultados das experiências relatadas. Os mesmos autores apresentam, como fontes documentais que podem ser usados nos estudos de caso, relatórios, documentos históricos, artigos de jornais, materiais de entrevista, etc. São esses elementos que utilizaremos para a construção deste artigo como fontes de informação e metodologia de pesquisa.

Já para Yin (2003), o estudo de caso como método de pesquisa é usado em muitas situações, para contribuir ao conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Em todas essas situações, a necessidade diferenciada dos estudos de caso surge do desejo de entender os fenômenos sociais completos. O autor resume sua defesa do método afirmando que, em resumo, o estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. Eventos como os ciclos individuais de vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais

e vários outros aspectos que se deseje estudar podem ser observados e interpretados pelo estudo de caso (YIN, 2003).

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 que os discursos que marcam o SCCP como “time do povo” possam ser 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, através da análise de conteúdo (BARDIN, 1977), a utilização do termo “time do povo”. A ideia foi compreender melhor a disseminação do uso do termo para definir suas características e observar sua utilização na formação de “ativos sociais de memória” e na criação de vantagem competitiva.

A metodologia da análise de conteúdo, de acordo com Laurence Bardin (1977, p.23), pode ser definida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Uwe Flick (2009) também defende a análise de conteúdo enquanto método de análise qualitativa para determinadas modalidades de pesquisas. “A análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material – que pode variar desde produtos da mídia até dados de entrevista” (FLICK, 2009, p.291). A utilização dessa metodologia possibilitou a evidenciação de indicadores que permitiram a inferência sobre uma realidade diferente da mensagem passada pelos veículos de comunicação estudados. Patrick Charaudeau (2012) fornece com precisão os elementos que

justificam nossa opção. O autor afirma que o mecanismo de construção do sentido do discurso é resultado de um duplo processo de transformação e de transação.

Da relação dialética que se instaura entre esses dois processos, ressalta que o “mundo a comentar” nunca é transmitido tal e qual à instância de recepção. Ele passa pelo trabalho de construção de sentido de um sujeito de enunciação que o constitui em “mundo comentado”, dirigido a um outro do qual postula, ao mesmo tempo, a identidade e a diferença. O acontecimento se encontra nesse “mundo a comentar” como surgimento de uma fenomenalidade que se impõem ao sujeito, em estado bruto, antes de sua captura perceptiva e interpretativa. Assim sendo, o acontecimento nunca é transmitido à instância de recepção em seu estado bruto; para sua significação, depende do olhar que se estende sobre ele, olhar de um sujeito que o integra num desenvolvimento de pensamento e, assim fazendo, o torna inteligível (CHARAUDEAU, 2012, p.95).

Entender, interpretar e analisar o que “está por trás” do fato jornalístico, quais são os interesses de quem transmite a notícia, foi o nosso principal objetivo ao analisar a expressão “time do povo” utilizada pela mídia impressa através dos tempos, em sua evolução histórica.

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 foram 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 foram confrontados com aspectos cruciais da teoria sobre identidade organizacional, memória organizacional e vantagem competitiva. Procuramos 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 Desportes (CBD), quanto do próprio SCCP. A produção da memória do clube foi observada através das ações dos gestores do clube, principalmente através do que se convencionou chamar de “história oficial do clube”, história essa apresentada em seu sítio oficial. Também analisamos os produtos oferecidos pelo clube aos seus torcedores que fazem referências a elementos do passado que caracterizam o SCCP como agremiação popular. Desta maneira, verificamos 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. Iniciamos com 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, apresentamos algumas ações dos gestores do clube no esforço de caracterizá-lo como “time do povo” nos últimos anos. Na sequência mostramos 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 passa a ser utilizado com maior frequência a partir da década de 1950. A 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 Gerais, e o Flamengo, no Rio de Janeiro, 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 diante do Santos Futebol Clube. 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 designado 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 e 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 à agremiação naquele dia. O clube estava marcado como “time do povo” pela imprensa. E seus gestores passaram a potencializar esta característica, principalmente nos últimos anos, quando o mercado passou a dominar as relações entre as entidades esportivas e seus torcedores, agora alçados à condição de consumidores. 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 ilustra 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”, 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 Coríntiana”. Na loja virtual da agremiação, há 13 modelos diferentes de camisas 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 Coríntians. Além disso, o programa de sócio-torcedor, com mais de 40 mil associados também tem o nome de República Popular do Coríntians. 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 da agremiação 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 estádio do Pacaembu, ao Centro de Treinamento, à sede social e ao memorial da entidade. 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 produtos que reforçam essa característica, como os dois modelos de camisas “Coríntians do Povo”. Há também o livro lançado no ano do centenário do clube pela editora Larousse/Lafonte, “Coríntians, o time do povo”. Estas são algumas das iniciativas que podem ser vistas como ações dos gestores da organização esportiva que procuram reforçar a identidade organizacional do SCCP como o “time do povo”. No ponto seguinte, passamos 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 1993-2012, 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 clube 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 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 muito acima dos demais clubes e, conseqüentemente, tem maior exposição de sua marca 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 à agremiação 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 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 a agremiação como a que mais arrecadou com patrocínio e publicidade naquele ano. O SCCP fechou um contrato de patrocínio com o banco estatal Caixa Econômica Federal, que também patrocina outras agremiações 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).

Tal fato deixa claro como a memória construída e reforçada pelos gestores do “time do povo” representa de fato, ao clube paulista, uma vantagem competitiva em relação às demais organizações com as quais concorre no mercado do futebol.

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.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1997.

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.

BARTHES, R. O que é o Esporte? In: **Revista Serrote**, no 3, São Paulo: Instituto Moreira Sales, 97-105, novembro de 2009.

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.

DIAS, R. **Cultura Organizacional**. 3ª ed. Campinas: Alinea, 2012.

DUPUIS, J. P. Antropologia, Cultura e Organizações: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J. F. (org). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, v.III, São Paulo: Atlas, 1996.

CHARAUDEUA, P. **Discurso das Mídias**. São Paulo: Contexto, 2012.

ERIKSSON, P.; KOVALAINEN, A. **Qualitative Methods in Business Research**. London: Sage, 2008.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Quantitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

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.

FREITAS, M. E. DE. **Cultura Organizacional – evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

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.

GIULIANOTTI, R. **Sociologia do futebol** – dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões. São Paulo: Nova Alexandria, 1999.

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.

HOBBSAWN, 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 Startegic 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.