

## **O Poder do Passado: A Utilização da Memória Organizacional na Construção da Identidade de Clubes de Futebol**

### **The Power of the Past: The Use of Organizational Memory in the Building of Football Club's**

**Alex Lopes Granja**

Mestre Profissional em Administração – Gestão do Esporte pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Rua Manuel Álvares Pimentel nº 200 Casa 04 - Itaim Paulista, São Paulo, SP

CEP: 08141-000

E-mail: lopeslelo@hotmail.com

**João Manuel Casquinha Malaia Santos**

Pesquisador do GEPECOM - Grupo de Pesquisa e Estudos em Comunicação e Marketing no Esporte - Universidade de São Paulo (USP)

Doutor em História Econômica pela Universidade de São Paulo (USP).

Rua Bernardo Grabois, 229 - Jardim das Indústrias - São José dos Campos, SP

CEP: 12240-760

E-mail: jmalai@gmail.com

#### **Resumo**

A memória é um importante ativo estratégico e tem sido utilizada gradualmente e indiretamente nos clubes de futebol. Por estes papéis que desempenha e pelo potencial presente e futuro da utilização da memória nos clubes de futebol é que o objetivo deste estudo é o de identificar como a memória organizacional pode ser utilizada na construção da identidade dos clubes de futebol. Como referências teóricas foram apresentadas as conceituações de memória organizacional, identidade organizacional, invenção de tradição e nostalgia para entender como a memória pode ser utilizada pelos departamentos de marketing dos clubes de futebol. Apresentam-se, também, as considerações sobre o marketing pós-moderno e o retro marketing que são as teorias em marketing que, essencialmente, utilizam a memória. A metodologia adotada foi à qualitativa exploratória com pesquisa bibliográfica e entrevistas em profundidade com os consumidores dos quatro clubes de maior torcida do estado de São Paulo. Para analisar os dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Os resultados apresentados neste estudo mostram a articulação entre a memória organizacional e a identidade organizacional, auxiliando no direcionamento das ações de marketing que estejam amparadas em aspectos do passado para que atendam, adequadamente, os anseios de seus consumidores e que sirvam para identificar o que do passado e como o passado deve ser enaltecido.

**Palavras-chave:** Estudos Organizacionais; Memória Organizacional; Identidade Organizacional; Retro marketing; Gestão de Esportes.

## **Abstract**

The memory is an important strategic asset and has been used gradually and indirectly in football clubs. For these roles, it plays and the present and future potential of the memory usage in football clubs is that the aim of this study is to identify how organizational memory can be used in building the identity of football clubs. As theoretical references were presented the organizational memory concepts, organizational identity, tradition of invention and nostalgia to understand how marketing departments of football clubs can use memory. They present also the consideration of the post-modern marketing and the retro marketing, which are the theories on marketing that essentially use memory. The methodology was qualitative exploratory with literature and in-depth interviews with consumers of the four largest fan clubs in the state of São Paulo. To analyze the data was used the technique of content analysis. The results presented in this study show the link between organizational memory and organizational identity, assisting in the targeting of marketing activities that are supported in aspects of the past to meet adequately the concerns of its consumers and serving to identify what the past and how the past should be commended.

**Keywords:** Organizational Studies Organizational Memory; Organizational Identity; Retromarketing; Sports Management.

## **1 Introdução**

A memória é vista como importante elemento para o entendimento do passado e pode ser utilizada como peça fundamental para o estabelecimento de interesses do presente e oportunidades futuras nas organizações (BERTHON; PITT; EWING, 2001; GONGAWARE, 2010; ANTEBY; MOLNAR, 2012). No entanto, pouco se sabe a respeito de como o passado de uma organização é trazido para o presente por parte dos gestores com o objetivo de construir ou reconstruir a identidade da organização, o questionamento sobre o que a organização é ou no que está se transformando.

Albert e Whetten (1985) definem a identidade organizacional como a crença compartilhada entre os membros da organização daquilo que a organização tem de central, distintivo e duradouro. A maioria das pesquisas toma esta definição do conceito de identidade organizacional de antemão, como se a identidade das organizações fosse apenas a crença compartilhada de valores, objetivos e características particulares da organização (HE; BROWN, 2013; RAVASI; CANATO, 2013). No entanto, para Gioia et al. (2010) pouca ou nenhuma atenção vem sendo dada ao processo de construção social da identidade organizacional.

Schultz e Hernes (2010) sugerem que conectar a identidade organizacional com o processo de memória organizacional fornece uma base para o desenvolvimento de uma dimensão temporal da identidade organizacional, focando em como o passado é evocado no presente. Para isto, devemos tomar o conceito de memória organizacional não apenas como um conjunto de técnicas ou diferentes tipos de repositórios formais de documentos relativos ao passado. Mas também como ações que selecionem elementos do passado e os evoquem no presente com o objetivo de iluminar elementos da identidade da organização em suas mais diversas formas.

Podemos notar ações deste tipo quando “sucessos” do passado são revitalizados visando atender as necessidades e desejos de consumo atuais, tendência conhecida como “retro marketing” (BROWN, 2001a; 2001b). Os clubes de futebol pelo mundo não ficam distantes desta tendência e já começam a se movimentar para utilizar a memória organizacional na elaboração de produtos. Nas lojas da internet dos clubes de futebol

brasileiros analisados nesta pesquisa já é possível observar que cerca de 15% dos produtos que estão a venda foram lançados amparados em memórias significativas dos clubes (CORINTHIANS, 2014; PALMEIRAS, 2014; SANTOS, 2014; SÃO PAULO, 2014). Por essas considerações é que o objetivo deste estudo é o de identificar como a memória organizacional pode ser utilizada na construção da identidade de grandes clubes de futebol.

Para atingir o objetivo proposto adotou-se o método qualitativo exploratório com pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas em profundidade com os consumidores dos quatro clubes grandes do Estado de São Paulo: Sport Club Corinthians Paulista (SCCP), São Paulo Futebol Clube (SPFC), Santos Futebol Clube (SFC) e da Sociedade Esportiva Palmeiras (SEP). A partir dos resultados foi feita análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (1977). Os resultados apresentados neste estudo mostram que as ações voltadas para o consumidor que trabalhem com aspectos do passado devem servir para identificar o que do passado e como o passado deve ser enaltecido.

O presente artigo está dividido em seis partes. Após esta introdução, apresentamos o referencial teórico que nos ajudou a problematizar nosso objeto de pesquisa. Na terceira parte, apresentamos os procedimentos metodológicos para a coleta e análise dos dados. Os resultados e a análise dos mesmos serão apresentados nas duas seções seguintes, antes das considerações finais.

## **2 Referencial Teórico**

Procuramos observar como a seleção, invenção e repetição de alguns elementos do passado dos clubes, contidos na memória coletiva e organizacional, podem ser usados para auxiliar na construção da identidade dos clubes. Albert e Whetten (1985) definem a identidade organizacional como a crença compartilhada entre os membros da organização daquilo que a organização tem de central, distintivo e duradouro. Gioia, Schultz e Corley (2000) apontam que a identidade organizacional pode ser observada nos rótulos que os gestores imprimem às suas organizações. Segundo Whetten (2006), a reivindicação da identidade por parte dos gestores é uma das maneiras de se construir a identidade organizacional.

Hatch e Yanow (2008) criticaram as pesquisas que tomam o conceito de identidade organizacional de Albert e Whetten (1985) de antemão, afirmando que isto levaria à percepção fragmentada da identidade das organizações. Para Gioia et al. (2010) pouca ou nenhuma atenção vem sendo dada ao processo de construção social da identidade organizacional. Neste trabalho procuramos mostrar como este processo pode ser realizado a partir da produção de produtos ancorados na memória 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. 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. Neste caso, torna-se importante que pensemos em uma interlocução entre o processo de construção da memória de uma organização e a própria construção social da identidade desta organização.

De acordo com Brunninge (2009), os gestores podem usar referências selecionadas do passado da organização no processo de construção da identidade organizacional. A construção da memória por meio da seleção de referências ao passado da organização não são aleatórios e procuram justamente apoiar-se nos elementos que visam destacar e diferenciar uma organização das demais. Schultz e Hernes (2010) 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. Portanto, a análise dos elementos selecionados do passado e sua relação com a construção da identidade organizacional mostram-se como ferramentas interessantes de análise do processo de formação da identidade atrelado à memória da organização.

Pollak (1992) mostra que cada um, seja indivíduo ou um grupo coletivo como uma organização, é responsável por veicular o seu próprio passado e a imagem que forjou para si. Pollak (1992, p. 205) afirma que

A memória é um elemento constituinte do sentimento de identidade, tanto individual como coletiva, na medida em que ela é também um fator extremamente importante do sentimento de continuidade e de coerência de uma pessoa ou de um grupo em sua reconstrução de si.

É possível identificar a importância da memória na construção da identidade por meio da seleção e repetição de situações que reforcem a identidade das organizações. Entende-se que quanto mais forte e enorpada de elementos favoráveis forem as memórias de uma organização, maior será seu poder para utilização na criação de ações variadas que visem o reforço de uma determinada identidade para a organização.

Ao referirem-se aos elementos de construção da memória, Hobsbawn e Ranger (1983) falam sobre a “invenção de tradição”:

Um conjunto de práticas, normalmente reguladas por regras aceitas tacitamente ou abertamente e de natureza ritual ou simbólica, que buscam inculcar certos valores e normas de comportamento através da repetição, o que implica, automaticamente, a continuidade do passado (HOBSBAWN; RANGER, 1983).

Utiliza-se a invenção da tradição neste referencial norteado pelo entendimento de que a memória é sempre suspeita para a história e deve ser observada com cuidado (NORA, 1993), assim como a memória está sujeita a mudanças (PÊCHEUX, 1999; POLLAK, 1992). É importante destacar que em uma organização, a tradição pode ser vista como um processo de avaliação em que será escolhido para utilização o que é tido como mais valioso e que, portanto, deve ter continuidade. Os elementos selecionados para a exaltação da memória e para a formação da identidade passam a ser observados com certa desconfiança, para que o pesquisador possa ter em mente que as escolhas feitas pelos responsáveis pela elaboração da memória de uma organização não são fortuitas ou feitas ao acaso. Além disso, a tradição, ou a invenção de elementos que se descrevem como tradicionais, é essencial para reproduzir a forma e a identidade da organização ao longo do tempo (FELDMAN, 2000; HOBSBAWN; RANGER, 1983).

Babbouth, Ziemnowicz e Zgbeib (2012) indicam que a tradição pode ser utilizada para influenciar o comportamento de compra dos consumidores. A invenção da tradição pode ser essencial na criação de vínculos entre os consumidores e as organizações esportivas (FOSTER; HYATT, 2008). Em organizações esportivas este processo já ocorreu e têm-se dois exemplos de estudos que analisaram como se deu a invenção da tradição (FOSTER; HYATT, 2008; BLACKWOOD, 2008).

Em nossa pesquisa, procuramos entender como a memória das organizações pode ser usada para criar ou recriar a identidade por meio de ações de marketing em clubes de futebol. O trabalho de enaltecer as memórias dentro do marketing é realizado por meio de uma ação chamada retro marketing (AYOZIE, 2013; BROWN, 2001a, 2001b; BROWN; KOZINETS; SHERRY JR, 2003a, 2003b). Segundo Brown, o retro marketing é o

Renascimento ou relançamento de um produto ou serviço a partir de um período histórico anterior, geralmente uma década mais cedo ou época de identificação, que pode ou não ser atualizado para os padrões contemporâneos de desempenho, funcionamento ou gosto (2001a, p. 308).

Autores defendem que com o fim da modernidade e na visão pós-modernista, a inovação e a originalidade são descartáveis, principalmente em áreas como a literatura e a estética (LYOTARD, 1989; ROCCA, 2011). Nas ideias pós-modernistas e nas práticas de marketing pós-moderno é que se sustenta a construção do retro marketing (BROWN, 2001a). Sendo assim, repetir o passado é aceito, tolerado e até encorajado na pós-modernidade (LYOTARD, 1989; BROWN, 2001a). O retro marketing passa, portanto, a ter um papel importante dentro deste contexto pós-moderno, uma vez que vai repetir o passado por meio do lançamento de produtos alusivos a eventos da história de uma organização, cuidadosamente selecionados para a construção da memória e para o reforço do que se acredita ser importante afirmar como identidade de uma organização.

Esta visão se transferiu para área do marketing e encontrou acadêmicos que passaram a defender essas ideias pós-modernistas que pregam que “nada se cria, tudo se copia” e os elementos do passado e do presente estão misturados (BROWN, 1993; 1999; 2001a; COVA, 1996). A maior vantagem do marketing pós-moderno é o entendimento do consumidor não mais como um alvo, mas como um criador de experiências. Nesta visão deve-se reconhecer e valorizar o significado simbólico do produto ou serviço para o consumidor por meio de práticas planejadas e conscientes de marketing (COVA, 1996; RYTEL, 2010; RODRIGUEZ, 2011).

O retro marketing surgiu desta carência de estratégias planejadas e conscientes que reconheçam e valorizem o significado simbólico do produto ou serviço para o consumidor. Para atingir este objetivo é que o retro marketing resgata e revitaliza produtos, bens, serviços e ações que fizeram sucesso no passado (AYOZIE, 2013; BROWN, 2001a, 2001b; BROWN; KOZINETS; SHERRY JR, 2003a, 2003b). Para este tipo de abordagem, parece interessante que se observe como o retro marketing passou a se alimentar da memória das organizações, da seleção de elementos do passado que enaltecessem não só a história da organização, mas também sua durabilidade no tempo e, principalmente, exaltasse elementos da identidade organizacional que pudessem alimentar a diferenciação de uma organização em relação a outra.

Para que a memória possa ser utilizada diretamente como ação de marketing em clubes de futebol, os gestores de marketing devem ter um vasto conhecimento do mercado e, sobretudo, da história do clube (BARBOSA, 2013), antes de relançarem qualquer produto, bem, serviço ou ação que esteja amparada nas memórias do clube. Além disso, deve-se ter em conta os sentimentos nostálgicos que os consumidores têm em relação ao passado dos clubes pelos quais torcem. A nostalgia é vista por Davis (1979) como a saudade do passado ou como o “desejo pelo ontem”. Holbrook & Schindler (1991, p. 330), definem a nostalgia como uma

Preferência (gosto geral, atitude positiva ou sentimento favorável) em direção a objetos (pessoas, lugares ou coisas) que eram mais comuns (popular, de bom gosto ou amplamente divulgado), quando se era mais jovem (em idade adulta, na adolescência, na infância ou até mesmo antes do nascimento).

Corroborando e ampliando o entendimento sobre a definição do conceito, Boym (2001) e Howard (2012) entendem a nostalgia como sendo um anseio por uma realidade que já não existe ou que nunca existiu. Boym (2001) mostra que a nostalgia trata das saudades que se tem dos momentos vividos no passado, momentos que podem ter ocorrido ou não, e que podem estar associados a uma sensação de regresso a este passado.

Por sua vez, essa sensação de regresso é impulsionada pelas memórias que retratam a momentos felizes e antigas relações sociais. Além disso, a nostalgia é importante para este estudo, pois é considerada uma valiosa e importante forma de abordar o passado em todos os grupos sociais (DAVIS, 1979; TANNOCK, 1995) e também pela ligação que tem com o conceito de memória.

Em se tratando desta ligação é necessário ressaltar que a memória reforça os sentimentos do passado fortalecendo a criação de vínculos com os consumidores no presente, por meio da nostalgia (BOYM, 2001; HOLAK; HAVLENA; MATVEEV, 2006). Ao exaltar elementos selecionados do passado, a elaboração da memória tem forte poder de despertar sentimentos nostálgicos, ou de saudades de momentos do passado que não podem mais se repetir. O papel do retro marketing neste caso passa a ser de fundamental importância devido ao seu potencial de selecionar os elementos que possam despertar o sentimento nostálgico nos consumidores.

Se refletirmos sobre essas considerações sobre a nostalgia em clubes de futebol é possível perceber que a história de um clube está recheada de memórias nostálgicas, tais como: jogadores e elencos de alta qualidade técnica e conquistas esportivas, administrativas, políticas e patrimoniais. Estas memórias podem retratar momentos felizes aos seus consumidores, fazendo-os sentir saudades destes momentos e, portanto, estimulando-os a desejarem regressar ao passado por meio do consumo (RAMSHAW, 2005). Kotler, Rein e Shields (2008) defendem que a nostalgia no esporte é efetiva, pois com o passar do tempo o esporte sempre vai parecer mais pessoal do que comercial para o torcedor.

### **3 Metodologia**

Temos uma pergunta de pesquisa que busca entender como a memória organizacional pode se articular à identidade organizacional pela perspectiva dos consumidores. Visando atender esse objetivo, adotamos o método qualitativo exploratório. De acordo com Martins e Theóphilo (2009, pág. 61), a pesquisa qualitativa é “caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação dos dados”. Pratt (2009) afirma que a pesquisa qualitativa é melhor para responder perguntas “como”, para entender o mundo pela perspectiva do informante e para examinar processos de articulação (p. 856).

A possibilidade de extrair dos dados informações valiosas sobre aspectos relevantes e nostálgicos do passado dos clubes de futebol pela perspectiva dos consumidores podem nos dar pistas importantes para pensar em processos efetivos que visem articular a memória organizacional à identidade. Para coletar os dados optou-se pela pesquisa bibliográfica e pelas entrevistas semiestruturadas em profundidade com os consumidores dos quatro grandes clubes do estado de São Paulo.

A pesquisa bibliográfica pode ser considerada como um apanhado sobre os principais trabalhos científicos já realizados sobre o tema escolhido, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes (BONI; QUARESMA, 2005). A escolha pela pesquisa bibliográfica se estabeleceu visando extrair orientações de como tratar a memória visando utilizá-la para construir ou reconstruir a identidade em clubes de futebol, a partir, principalmente, das considerações dos estudos sobre memória, memória coletiva, memória organizacional, identidade organizacional, invenção da tradição, nostalgia, marketing, marketing pós-moderno e retro marketing.

A escolha dos entrevistados foi feita por conveniência e de modo não probabilístico. Foram escolhidos os consumidores dos quatro maiores clubes de São Paulo, pois estes representam os consumidores de clubes que são dos considerados “grandes”. É importante ressaltar que juntos, os quatro maiores clubes de São Paulo, detém mais de um terço (33,8%) das receitas totais dos 24 maiores clubes do Brasil (BDO, 2013). Sobre a amostra ser do tipo

não probabilístico a escolha se deu, pois, este tipo de amostra, comumente, é mais acessível, fácil de inquirir e mais cooperante (MATTAR, 2008).

Visando entrevistar sujeitos que fossem considerados consumidores, torcedores e efetivamente identificados com os clubes investigados, realizaram-se algumas perguntas-chaves. Ser um torcedor identificado de uma equipe esportiva significa agregar uma série de características e comportamentos que levam o sujeito a se relacionar e se aproximar, de maneira positiva, da equipe esportiva pela qual torce (HEERE; JAMES, 2007; HEERE et AL, 2011; LOCK et AL, 2014). Sobre isso, Funk e James (2001) mostram que o sujeito está totalmente envolvido com uma equipe esportiva quando passa a consumir corriqueiramente produtos, bens e serviços que se referem aquela equipe esportiva. Portanto, questionou-se a frequência com que se consumia, bem como se havia variação no consumo de produtos, bens e serviços dos clubes.

Os consumidores que demonstravam, por meio das respostas das perguntas-chave, identificação e mostraram disposição foram os escolhidos. Os entrevistados foram selecionados nos estádios e nos dias de jogos e as entrevistas foram feitas em diversos locais, que eram previamente escolhidos pelos entrevistados. As entrevistas duraram em média 30 minutos cada.

A escolha por entrevistas semiestruturadas se estabeleceu visando extrair o “que” da memória pode ser utilizado, “quais” memórias poderiam ser consideradas as mais significativas para o consumidor de cada clube e “como” a memória pode ser retratada e trabalhada a partir da visão dos efetivos consumidores envolvidos com os clubes investigados. Além disso, intencionou-se entender os elementos subjetivos que podem levar os entrevistados a consumirem os produtos, bens e serviços que estejam apoiados nas memórias, bem como se, para eles, a memória influencia no consumo.

Foram entrevistadas 24 pessoas, sendo 6 consumidores de cada clube. As entrevistas foram realizadas com o roteiro contendo 12 perguntas, elaborado pelos autores com base no referencial teórico. As entrevistas foram realizadas contendo perguntas abertas. O roteiro de entrevista foi elaborado visando abordar os seguintes tópicos: (1) Memórias Coletivas; (2) Memória e Tradição; (3) Nostalgia.

Para tratar os dados das entrevistas foi utilizada a análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma técnica própria para se detectar e analisar a comunicação de modo objetivo e sistemático permitindo que se busque a essência dos textos transcritos das entrevistas (MARTINS; THEÓPHILO, 2009; MOZZATO; GRYBOVSKI, 2011). A análise de conteúdo é vista como técnica de análise de dados rica, importante e com potencial para o desenvolvimento teórico do campo da administração (MOZZATO; GRYBOVSKI, 2011).

Na pré-análise foi feita a transcrição das entrevistas. Nesta fase foram obedecidas as seguintes regras (BARDIN, 1977; CÂMARA, 2013): A) Exaustividade: Se esgotou a totalidade da comunicação, para isto nada foi omitido; B) Representatividade: Foram entrevistados 24 consumidores em profundidade, pois se acredita que este número foi suficiente para se atingir a saturação teórica necessária para responder o problema de pesquisa (FONTANELLA et AL, 2011); C) Homogeneidade: Houve cuidado para que o roteiro de entrevistas possibilitasse a recolha de dados que facilitassem a resposta ao problema de pesquisa e a coleta foi feita única e exclusivamente pelos autores; D) Pertinência: Se considera que para auxiliar na resposta ao problema de pesquisa, as entrevistas em profundidade sejam a melhor estratégia, conforme demonstrado acima; E) Exclusividade: Houve cuidado para que cada elemento estivesse em sua devida categoria e não houvesse duplicidade.

Após a transcrição das entrevistas continuou-se o processo de tratamento dos dados que foram submetidos à análise. Esta fase serviu para se escolher os dados, elaborar os

*O Poder do Passado*

indicadores que orientaram a interpretação e para preparar formalmente o material (CÂMARA, 2013).

Conforme proposto por Bardin (1977), na exploração do material, as categorias foram escolhidas, organizadas, classificadas e agregadas, a partir dos temas ou indicadores que se repetiram com maior frequência. As categorias foram criadas a *posteriori*, pois se acredita que os dados juntamente com a teoria trouxeram melhor compreensão de como criar as categorias do que somente se tivesse sido feito a partir das indicações teóricas. Durante o processo de construção das categorias houve cuidado de se preservar na íntegra a fala do entrevistado, conforme realizado por Câmara (2013).

No tratamento dos resultados (inferência e interpretação dos dados) buscou-se tornar os dados coletados em resultados significativos e válidos (CÂMARA, 2013). Além disso, durante esta fase, voltou-se atentamente aos marcos teóricos, pois a relação entre os dados obtidos nas entrevistas e as teorias apresentadas no referencial teórico foi o que proporcionou o real sentido da interpretação. Na análise de conteúdo, as interpretações devem ser calcadas sempre no sentido de buscar o que se esconde (conteúdo latente) sob a aparente realidade (conteúdo manifesto), ou seja, as interpretações devem ser feitas tentando extrair o que verdadeiramente significa o discurso enunciado pelo entrevistado (CÂMARA, 2013; MOZZATO; GRYBOVSKI, 2011).

#### **4 Resultados**

Apresentamos aqui os dados separadamente nos tópicos, conforme a sequência prevista no roteiro de entrevistas, visando facilitar a análise e a compreensão dos resultados. A análise foi feita considerando o conteúdo das entrevistas de todos os torcedores entrevistados. Portanto, os resultados nesta parte da análise podem servir para uso posterior em organizações esportivas cujas características se mostrarem parecidas com os das organizações esportivas pesquisadas neste estudo.

Nesta análise dos resultados das entrevistas só foram consideradas as categorias cujos atributos apareciam necessariamente em todos os clubes. Este cuidado foi adotado para garantir que houvesse comparação entre os clubes e para que houvesse verdadeira significância nos dados analisados e apresentados a seguir. No começo de cada tópico será exibida uma lista com as perguntas referentes aquele tópico e a explicação sobre o objetivo da pergunta.

##### **4.1 Memórias Coletivas**

Para este tópico, as perguntas feitas e os objetivos de cada pergunta foram os seguintes:

**A** - Conte a história de como se tornou torcedor deste clube.

**Objetivo:** Intencionou-se captar do entrevistado ao que estava ligado as primeiras memórias e os primeiros momentos como torcedor envolvido dos clubes pelos quais torcem.

**B** - Relate sobre a memória mais significativa que você tem do clube que torce. Porque escolheu essa memória?

**Objetivo:** Intencionou-se captar ao que estava relacionada a memória mais significativa do entrevistado enquanto torcedor do clube.

**C** - Em sua opinião o que torna essa memória mais significativa do que as outras?

**Objetivo:** Buscou-se identificar elementos que tornavam essa memória escolhida na pergunta anterior como a mais significativa entre as demais que o torcedor tem.

**D** - Quando se encontra com outros torcedores o que falam sobre esse momento?

**Objetivo:** Buscou-se entender se a memória escolhida na pergunta A se tratava de uma memória coletiva significativa.

**E** - Fale sobre outras memórias que são lembradas quando se encontra com outros torcedores.

**Objetivo:** Intencionou-se identificar quais memórias eram as mais lembradas entre as memórias coletivas dos entrevistados e os elementos que as tornavam memórias coletivas significativas.

Na análise de conteúdo deste tópico, foi desenvolvida uma lista de atributos relacionando-os com a frequência de suas citações por parte dos entrevistados. Por meio desta, criou-se quatro principais categorias de atributos que mostram ao que se referem as memórias dos torcedores/consumidores dos quatro clubes em análise (Tabela 1).

Na tabela 1 estão conjugadas as memórias dos torcedores/consumidores dos quatro grandes clubes investigados neste estudo, conforme proposto pelos autores que trabalham a memória coletiva (DAVALLON, 1999; HALBWACHS, 1968; PÊCHEUX, 1999; POLLAK, 1992). As categorias deste tópico foram criadas a partir daquilo que os torcedores/consumidores consideram como suas memórias mais significativas em relação ao clube que torcem que estão relacionadas ao início de suas histórias como torcedores e das memórias que são mais evidenciadas quando se socializam com outros torcedores de seus clubes. As quatro categorias que foram criadas são: a) Conquistas Esportivas, b) Personagens Históricas, c) Jogos Marcantes e d) Influência Familiar/Social.

**Tabela 1** - Categorização- Memórias Coletivas

<b>Categorias</b>	<b>Unidades de Registro</b>	<b>Frequência das Unidades</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
<b>Conquistas Esportivas</b>	Títulos Mundiais, Títulos Continentais, Títulos Regionais, Títulos Nacionais, Títulos de 2ª divisão.	145	43,02%
<b>Personagens históricos</b>	Jogadores e Técnicos.	69	20,47%
<b>Jogos Marcantes</b>	Finais de competições internacionais, Semifinais de competições internacionais, Quartas de finais de competições internacionais, Finais de competições nacionais, Semifinais de competições nacionais, Quartas de finais de competições nacionais, Finais de competições regionais, Semifinais de competições regionais, Jogos com rivais, Descenso de divisão, Finais de competições das categorias de base, Jogos comemorativos, Primeira fase de competições regionais, Goleadas em rivais, Amistosos Internacionais.	63	18,69%
<b>Influência Familiar/Social</b>	Pai, Avô, Tio, Irmão, Primo, Mãe, Pai de um amigo, Amigos.	60	17,80%
<b>Total</b>		337	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 4.2 Memória e Tradição

Para este tópico, as perguntas que foram feitas e os objetivos de cada pergunta foram os seguintes:

**F** - Em sua opinião o que faz um clube ser considerado tradicional?

**Objetivo:** Buscou-se identificar elementos que o entrevistado atribuía a consolidação da tradição num clube de futebol.

**G** - Você considera seu clube tradicional? Conte sobre alguma lembrança, fato ou momento que o tenha feito ter certeza disto.

**Objetivo:** Intencionou-se identificar se o entrevistado reconhecia no clube pelo qual torce os elementos citados na pergunta F e extrair a que momentos de sua vida estes elementos estavam ligados.

Na tabela 2 estão conjugadas as considerações dos torcedores/consumidores dos quatro grandes clubes investigados neste estudo sobre tradição. Os resultados deste tópico indicam que os torcedores/consumidores entendem a tradição dos clubes pelos quais torcem por meio a) dos acontecimentos relevantes na história do clube, b) da representatividade da torcida e c) da gestão do esporte. As categorias que foram criadas neste tópico são explicadas abaixo numa análise geral e por clube. Na análise por grupo não foi possível identificar nenhuma diferença significativa entre os grupos A e B de nenhum dos clubes investigados.

As unidades de registro que compõe a categoria “Acontecimentos relevantes na história do clube” foram citadas como elementos que apoiam ou traduzem a tradição dos clubes investigados, segundo os entrevistados. Grande parte das citações (85%) é relativa a títulos conquistados pelos clubes. Os entrevistados consideram que a conquista de títulos é o que sustenta a tradição de um clube. Algumas das citações que evidenciaram esses resultados seguem abaixo.

**Tabela 2** - Categorização- Memória e Tradição

<b>Categorias</b>	<b>Unidades de Registro</b>	<b>Frequência das Unidades</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
<b>Acontecimentos relevantes na história do clube</b>	Títulos, Grande número de Torcedores em jogos decisivos fora de casa, Descenso de divisão, Ausência de descenso de divisão em sua história, Eliminação de rivais em fases decisivas das competições, Eliminação para times menos populares, Interrupção de guerra para realização de amistoso, Grandes jogos.	123	62,44%
<b>Representatividade e da torcida</b>	Torcida/Torcedor (es), Fanático, Clube de massa.	44	22,34%
<b>Gestão do Esporte</b>	Investimento nos jogadores de base, Profissionais de nível administrativo qualificados, Gestão qualificada, Time competitivo, Boa relação com ex-atletas, Estrutura, Profissionalismo dos funcionários, Marketing qualificado, Formação de atletas, Gestão do patrimônio, Gestão de marca.	30	15,22%
<b>Total</b>		197	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 4.3 Nostalgia

Para este tópico, as perguntas que foram feitas e os objetivos de cada pergunta foram os seguintes:

**H** - Conte sobre o que tem mais saudades em relação ao clube que torce.

**Objetivo:** Buscou-se entender quais as relações nostálgicas que os entrevistados têm em relação ao clube pelo quais torcem.

**I** - Descreva o que sentia disto que relatou.

**Objetivo:** Buscou-se entender quais sentimentos estavam relacionados ao que haviam respondido na pergunta H.

A tabela 3 traz as considerações dos torcedores/consumidores dos quatro grandes clubes investigados neste estudo. O objetivo deste tópico foi o de extrair das entrevistas considerações sobre o que são as memórias nostálgicas e o que os consumidores sentem sobre suas memórias nostálgicas. Portanto, o roteiro de entrevistas foi elaborando para estes fins e os resultados deste tópico indicam que a maior saudade que o torcedor tem é de elementos técnicos e táticos que os ex-jogadores tinham e que hoje já não se pode ser percebido nos atuais jogadores. Além disso, os entrevistados citaram sentimentos que os deixavam felizes ao viverem aqueles momentos que tinham saudades de seus clubes. As categorias que foram criadas neste tópico são explicadas abaixo numa análise geral, por clube e por grupo. As unidades de registro que compõe a categoria “Perfil Profissional” traduzem o sentimento de nostalgia dos entrevistados em relação aos profissionais dos clubes pelos quais torcem. Essa nostalgia dos entrevistados está majoritariamente (76,42%) relacionada aos feitos, estilos e características de jogo de seus ex-atletas e da forma de comandar de suas antigas comissões técnicas.

**Tabela 3** - Categorização- Nostalgia

<b>Categorias</b>	<b>Unidades de Registro</b>	<b>Frequência das Unidades</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
<b>Perfil Profissional</b>	Craques, Grandes Jogadores, Jogador clássico, Jogador com raça, Características de Jogadores do passado, Técnico com características ofensivas, Jogadores decisivos, Jogadores comprometidos, Jogadores fortes, Jogadores Competitivos, Jogadores Identificados.	81	76,42%
<b>Sentimento</b>	Gosto de assistir, Participação no jogo, Empolgação, Orgulho, Emoção, Felicidade, Segurança, Poder, Êxtase, Alegria, Amor.	25	23,58%
<b>Total</b>		106	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores.

## **5 Análise dos Resultados**

### **5.1 Análise das Memórias Coletivas**

As unidades de registro que compõe a categoria “Conquistas Esportivas” foram as mais citadas neste tópico. Os torcedores/consumidores entrevistados relacionam grande parte de suas memórias com a conquista de títulos de seus clubes. Estas conquistas vão desde títulos regionais (Ex: Título do Campeonato Paulista), passando por títulos nacionais (Ex: Título da Copa do Brasil, Título do Campeonato Brasileiro da Série A e B) até chegar às citações dos títulos internacionais continentais e mundiais (Ex: Título da Copa Libertadores da América, Título Mundial de Clubes) das quatro equipes. Dentre estas citações a mais recorrente é sobre a conquista dos clubes do título da Copa Libertadores da América que foi citada 54 vezes, totalizando 37% das citações desta categoria.

Ayozie (2013) e Brown, Kozinets e Sherry Jr (2003a) indicam que o objeto da ação de retro marketing deve residir na memória coletiva, e os dados mostraram que o que reside com maior notoriedade na mente dos torcedores consumidores dos clubes investigados são: as conquistas esportivas, os personagens históricos, os jogos marcantes dos clubes de futebol investigados e a influência da família e do meio social em que vivem. Portanto, ao se utilizar as memórias dos torcedores em ações de marketing os departamentos de marketing das organizações esportivas devem elaborar categorias criadas neste estudo. Esta indicação está apoiada por Davallon (1999) que defende que só é possível trabalhar com o passado aquilo que ainda está vivo ou capaz de viver na consciência do grupo.

Os autores que se dedicam a estudar o retro marketing indicam que os consumidores mais envolvidos têm uma relação profunda com o objeto de consumo (AYOZIE, 2013; BROWN; KOZINETS; SHERRY JR, 2003a) e isso foi evidenciado nos dados apresentados. Isto significa que os gestores de marketing devem ter um vasto conhecimento do mercado e, sobretudo, da história do clube (BARBOSA, 2013), antes de relançarem qualquer produto, bem, serviço ou ação que esteja amparada nas memórias do clube. Portanto, as categorias criadas neste estudo formam um conhecimento que não pode ser negligenciado nas ações de marketing que estejam ancoradas a memórias dos clubes investigados, pois mostram ao que se referem estas memórias.

### **5.2 Análise da Memória e Tradição**

Os resultados mostram que as memórias que os entrevistados têm se relacionam com acontecimentos relevantes na história dos clubes, representatividade de suas torcidas e sobre a gestão do esporte. Feldman (2000) defende que são as memórias que sustentam a tradição de uma organização. E por sua vez, a tradição no esporte é uma importante ferramenta para a fidelização de consumidores (FOSTER; HYATT, 2008), bem como para atender as demandas atuais de consumo (BLACKWOOD, 2008; PRONI, 2008; FOSTER; HYATT, 2008). Convém expor ainda que umas boas partes das referências teóricas utilizadas neste estudo mostram outra utilidade da tradição, provinda das memórias, que diz respeito à invenção da tradição em organizações (HOBSBAWN; RANGER, 1983) e pelos resultados apresentados neste estudo é possível que inventar tradições nos clubes de futebol investigados se torne uma prática pouco útil, pois os clubes teriam de mostrar muita criatividade para causar pouco efeito em seus consumidores. Diz se isso, pois para causar efeito em seus consumidores, os clubes teriam que se esforçarem muito para inventarem fatos novos ou se apropriarem de novos acontecimentos que perpassem por estas três categorias construídas neste estudo.

A definição de invenção da tradição propõe que ela signifique ser um conjunto de práticas que buscam inculcar certos valores e normas de comportamento através da repetição, o que implica, automaticamente, a continuidade do passado (HOBSBAWN; RANGER, 1983). Os gestores teriam, portanto, que inculcar valores, principalmente, sobre a conquista de títulos (acontecimentos relevantes na história do clube), aumento no número de torcedores (representatividade da torcida) e práticas administrativas de boa qualidade (gestão do esporte) e esta ação parece um tanto improvável pela natureza destas categorias que requereriam a invenção não só de tradições, mas de fatos e, obviamente, no passado não se pode construir novos fatos.

Dentre as organizações de todos os mercados, a literatura estudada mostra ainda que a tradição das organizações é um elemento importante no trabalho com o público-alvo e nos resultados encontrados neste estudo no futebol isto não foi diferente. Neste cenário estudado, a tradição é um dos pontos que devem ser considerados no lançamento de ações que façam alusão ao passado e negligenciá-la numa ação deste tipo seria andar pra trás e prever que os resultados podem ser catastróficos para a imagem do clube. A tradição, portanto, serve como ponto de partida para os clubes no lançamento de ações de marketing que estejam amparadas no passado.

### **5.3 Análise da Nostalgia**

De maneira geral, a nostalgia encontrada nos resultados se relaciona mais com a nostalgia pessoal, que seria a “verdadeira” nostalgia explicada por Davis (1979). O autor entende que esta nostalgia tem base na experiência direta e nas memórias individuais, ou seja, é a real saudade que o indivíduo sente do objeto referido, que nesse caso é o clube. Este resultado encontrado não vai ao encontro das indicações de Havlena e Holak (1991) e Stern (1992) que defendem que a nostalgia, geralmente, quando utilizada pelo marketing, trabalha com aspectos que tenham potencial de evocar no público-alvo a nostalgia cultural ou virtual (HAVLENA; HOLAK, 1991; STERN, 1992). Neste caso, há de se considerar as peculiaridades do contexto e, principalmente, do envolvimento do consumidor de cada mercado, haja vista que o consumidor do mercado de produtos alimentícios (HAVLENA; HOLAK, 1991; STERN, 1992) difere muito do consumidor do mercado esportivo, principalmente no que se trata de seu envolvimento, que pode chegar a níveis extremos de ligação, conforme defendido por Funk e James (2001).

Na análise por grupo foram citadas as diferenças fundamentais entre os clubes e como estes resultados são específicos para a realidade de cada clube. Não foi possível encontrar na literatura pontos em que se pudesse cruzar e propor uma discussão entre os resultados e a literatura.

Já nos resultados que foram evidenciados acima em relação à diferença entre os grupos foi possível perceber que as memórias saudosas encontradas nos grupos de Santos e Palmeiras apontam que são gostos adquiridos no final da adolescência ou no início da fase adulta e que determinaram, portanto, os sentimentos nostálgicos destes torcedores em relação ao clube que torcem. Este resultado corrobora com as indicações de Holbrook e Schindler (1991, 2003) que apontaram os mesmos indícios em seus estudos sobre a experiência nostálgica.

Foi possível perceber neste estudo que a nostalgia é uma ferramenta de grande valor na atração de consumidores de todas as idades. Portanto, é difícil visualizar uma ação de marketing que exponha o passado do clube e não considere o peso das relações nostálgicas dos consumidores com os clubes investigados. O desafio dos departamentos de marketing dos

clubes, neste assunto, é o de traduzir ou retraduzir, por meio do consumo, os sentimentos que os consumidores vivenciaram daquilo que eles citaram sentir saudades. Entretanto, os departamentos de marketing têm, por meio deste estudo, fortes indícios de como superar esses desafios. Pode se perceber que a nostalgia é um forte elemento da ligação dos consumidores com os seus passados como torcedores e como indivíduos. Estimular essa vivência, por meio das ações de marketing, é algo que pode ser muito vantajoso em termos financeiros e de fidelização destes torcedores com o clube. Foi possível notar neste estudo grande potencial da nostalgia nas questões referentes ao consumo, especialmente no que se refere ao esporte.

## **6 Considerações Finais**

Entendendo que toda pesquisa seja norteada e tenha como inspiração uma pergunta é que se estabeleceu para este estudo a seguinte pergunta de pesquisa:

### **Como a memória organizacional pode ser utilizada na construção da identidade de grandes clubes de futebol?**

Com base nos resultados apresentados foi possível elucidar a complexidade que existe sobre esse questionamento com uma resposta satisfatória, mas com abertura de novos horizontes para investigações futuras.

A resposta encontrada mostra que uma das maneiras de se usar a memória organizacional para construir ou reconstruir a identidade organizacional é através da comercialização de produtos ancorados no *retro marketing*. Neste processo, os consumidores devem ser ouvidos para que se saibam quais as memórias coletivas estão mais presentes entre os torcedores. Além disso, mostra-se ainda que estas memórias são margeadas de intensos significados particulares, mas que conjugados podem ser traduzidos como algo coletivo e comum aos grupos de consumidores.

A identidade neste estudo é considerada como algo compartilhado entre os membros da organização daquilo que a empresa tem de central, distintivo e duradouro. Se uma ação alusiva ao passado for promovida desconsiderando a identidade do clube, significa que a essência, os elementos que diferenciam um clube dos demais e a história do clube estão sendo desconsiderados também. Mostra-se importante destacar que apesar de ter sido possível reconhecer a importância da identidade nas memórias coletivas nos resultados, não foi foco desta pesquisa extrair o consentimento dos entrevistados sobre a identidade de cada clube. A ideia aqui passa por entender mecanismos que nos mostrem como a memória pode ser usada pelas organizações para a formação ou reconstrução da identidade organizacional. Desta maneira, procuramos contribuir para a compreensão teórica não só do processo de elaboração e produção da memória organizacional, mas também da articulação entre o conceito de memória organizacional e o de identidade organizacional.

Foi possível perceber que a nostalgia é uma ferramenta de grande valor na atração de consumidores. Portanto, é difícil visualizar uma ação de marketing que exponha o passado do clube e não considere o peso das relações nostálgicas dos consumidores com os clubes. O desafio é o de traduzir ou retraduzir os sentimentos que os consumidores vivenciaram. Podemos perceber que a nostalgia é um forte elemento da ligação dos consumidores com os seus passados como torcedores. Estimular esta vivência é algo que pode ser muito vantajoso em termos financeiros e de fidelização destes consumidores com o clube. A literatura estudada mostra ainda que a tradição das organizações é um elemento importante no trabalho com o público-alvo e os resultados encontrados neste estudo corroboram tais pesquisas. Neste

cenário estudado, a tradição é um dos pontos que devem ser considerados no lançamento de ações que façam alusão ao passado.

Os pontos de destaque nas memórias dos torcedores que devem ser levados em maior consideração são: as principais conquistas esportivas que os clubes tiveram; os personagens históricos que participaram significativamente das conquistas esportivas; os jogos marcantes que os clubes disputaram em suas histórias, sobretudo aqueles jogos que foram disputados contra rivais e/ou que condizem as conquistas esportivas; a influência familiar/social que os torcedores tiveram ao longo de suas histórias e nos seus envolvimento com os clubes; os elementos que permitem compor qualitativamente a gestão do esporte nos clubes de futebol; as histórias relativas as saudades que os consumidores tem de um profissional que já atuou e representou esportivamente os clubes; os sentimentos que os torcedores tinham dos clubes; as narrativas do passado que possam ser transformadas em ações alusivas ao passado de maneira que reconstruam esse passado com intuito de atender efetivamente os anseios dos consumidores dos clubes e por fim; a utilização adequada e pontual do passado como ferramenta de marketing direcionada a construir forte relação com os consumidores e não somente preocupada em apenas vender mais.

Como limitações deste estudo, podemos destacar as que se referem aos entrevistados e aos clubes investigados. A primeira limitação diz respeito à investigação de uma parte dos torcedores de um clube em detrimento dos demais. Este estudo se limitou a considerar apenas as opiniões dos torcedores envolvidos, haja vista que os clubes têm um universo de torcedores e de suas mais variadas tipologias que podem ir desde o torcedor simpatizante que só se lembra de que é torcedor quando o clube está em evidência, passando pelo torcedor que acompanha o clube a distância, até aquele torcedor mais fanático que acompanha o clube em todas as suas atividades. Outra limitação relativa aos entrevistados é o fato de o estudo não ter abordado gestores e ex-gestores, atletas e ex-atletas e funcionários. A opção por torcedores visava justamente perceber como os torcedores podem ser vistos como consumidores capazes de auxiliar na elaboração de produtos que façam alusão ao passado dos clubes e que possam marcar fortemente sua identidade. Nosso foco não era no discurso dos gestores, mas sim na percepção que os torcedores têm do passado de seus clubes e como isto pode ser usado na produção de memória e identidade nas organizações.

Em relação aos clubes investigados, a limitação fica por conta de a investigação ter ocorrido apenas com os quatro clubes grandes de São Paulo. Percebe-se que no Brasil ainda possam existir outros grandes clubes com características parecidas com os grandes de São Paulo e que este estudo poderia ser feito do mesmo modo. Sugere-se para estudos futuros uma investigação aprofundada para entender como os clubes podem trabalhar melhor as memórias negativas (frustrações, decepções, perdas de títulos, derrotas expressivas para clubes rivais).

O passado das organizações esportivas, e particularmente dos clubes de futebol no Brasil, estão muito presentes nas memórias dos torcedores. Suas memórias estão repletas de momentos nostálgicos, de momentos que evocam aspectos tradicionais e de identidade de seus clubes, que os diferenciam dos outros. As ações de *retro marketing* podem ter um poder triplo: o de auxiliar no processo de elaboração da memória organizacional, o de promover a identidade organizacional através do reforço de aspectos do passado e o de servir como potencial fonte de receita através da comercialização de produtos que fazem alusão ao passado.

## Referências

- ALBERT, Stuart; WHETTEN, David A. Organizational identity. **Research in organizational behavior**, 1985.
- ANTEBY, Michel; MOLNÁR, Virág. Collective Memory Meets Organizational Identity: Remembering to Forget in a Firm's Rhetorical History. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 3, p. 515-540, 2012.
- AYOZIE, Daniel O. Retro-Marketing: The Art of Bringing Back to Life/Revitalising an Old Brand (Product) – The Nigerian Experience. **Universal Journal of Management and Social Sciences**, v. 3, n.3, 2013.
- BABBOUTH, Victor; ZIEMNOWICZ, Cristopher; ZGBEIB, Yussef. Effect of Culture And Traditions on Consumer Behavior in Kuwait. **International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences**, v. 5, n. 2, 2012.
- BARBOSA, Isabel Cristina P. **Modelo de Implementação de uma Estratégia de Retro Branding: Estudo de Quatro Casos Nacionais**. Porto- POR. 113f. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade do Porto, FEP, 2013.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BDO. **6º Valor das Marcas dos Clubes Brasileiros**. Relatório de Consultoria Esportiva, 2013.
- BERTHON, Pierre; PITT, Leyland F; EWING, Michael T. Corollaries of the Collective: The Influence of Organizational Culture and Memory Development on Perceived Decision-Making Context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 2, p.135-150, 2001.
- BLACKWOOD, Thomas. Bushidō baseball? Three 'fathers' and the invention of a tradition. **Social Science Japan Journal**, v. 11, n. 2, p. 223-240, 2008.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.
- BOYM, Svetlana. **The future of nostalgia**. Basic Books, 2001.
- BROWN, Stephen. Postmodern marketing? **European journal of marketing**, v. 27, n. 4, p. 19-34, 1993.
- \_\_\_\_\_. Retro-marketing: yesterday's tomorrows, today!. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 17, n. 7, p. 363-376, 1999.
- \_\_\_\_\_. The retromarketing revolution: l'imagination au pouvoir. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 4, p. 303-320, 2001a.
- \_\_\_\_\_. Marketing for Muggles: Harry Potter and the retro revolution. **Journal of Marketing Management**, v. 17, n. 5-6, p. 463-479, 2001b.
- \_\_\_\_\_. Marketing to generation®. **Harvard business review**, v. 81, n. 6, p. 16-17, 2003.
- BROWN, Stephen; KOZINETS, Robert V; SHERRY JR, John F. Sell me the old, old story: retromarketing management and the art of brand revival. **Journal of Customer Behaviour**, v. 2, n. 2, p. 133-147, 2003a.
- \_\_\_\_\_. Teaching old brands new tricks: retro branding and the revival of brand meaning. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 3, p. 19-33, 2003b.
- BRUNNINGE, Olof. Using history in organizations: How managers make purposeful reference to history in strategy processes. **Journal of Organizational Change Management**, v. 22, n. 1, p. 8-26, 2009.

- CÂMARA, Rosana H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 179-191, 2013.
- CORINTHIANS.< [http://www.shoptimao.com.br/search.ep?keyWords=r%C3%A9plica&utm\\_source=me\\_stofi\\_home\\_u\\_&utm\\_medium=sprbnnr&utm\\_campaign=me\\_stofic\\_hom\\_e\\_u\\_-\\_sprbnnr\\_-\\_var\\_ljpar\\_licenc\\_linha-retro\\_\\_140317](http://www.shoptimao.com.br/search.ep?keyWords=r%C3%A9plica&utm_source=me_stofi_home_u_&utm_medium=sprbnnr&utm_campaign=me_stofic_hom_e_u_-_sprbnnr_-_var_ljpar_licenc_linha-retro__140317)>. Acesso em 16/05/2014a.
- \_\_\_\_\_.< <http://www.corinthians.com.br/site/clube/identidade/>>. Acesso em 16/05/2014b.
- COVA, Bernard. The postmodern explained to managers: implications for marketing. **Business Horizons**, v. 39, n. 6, p. 15-23, 1996.
- DAVALLON, Jean. A imagem, uma arte de memória. In ACHARD, Pierre; et al (org). **Papel da memória. Campinas, SP: Pontes**, 1999.
- DAVIS, Fred. **Yearning for yesterday: A sociology of nostalgia**. New York: Free Press, 1979.
- FELDMAN, Steven P. Management ethics without the past: rationalism and individualism in critical organization theory. **Business Ethics Quarterly**, p. 623-643, 2000.
- FONTANELLA, Bruno J, B; LUCHESE, Bruna M; SAIDEL, Maria G, B; RICAS, Janete; TURATO, Egberto, R; MELO, Débora, G. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Caderno de Saúde Pública**, v. 27, p. 389-394, 2011.
- FOSTER, William M; HYATT, Craig G. 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.
- FUNK, Daniel C.; JAMES, Jeff. The psychological continuum model: A conceptual framework for understanding an individual's psychological connection to sport. **Sport Management Review**, v. 4, n. 2, p. 119-150, 2001.
- GIOIA, Denis A; PRICE, Kristin N; HAMILTON, Aimee L; THOMAS, James B. 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.
- GIOIA, Dennis A; SCHULTZ, Majken; CORLEY, Kevin G. Organizational identity, image, and adaptive instability. **Academy of management Review**, v. 25, n. 1, p. 63-81, 2000.
- GONGAWARE, Timothy B. Collective Memory Anchors: Collective Identity and Continuity in Social Movements. **Sociological Focus**, v. 43, n.3, p. 214-239, 2010.
- HALBWACHS, Maurice. **A Memória coletiva**. Traduzido de Laurent Léon Schaffter, São Paulo: Vértice, 1968.
- HATCH, Mary J; SCHULTZ, Majken. **Organizational identity: A reader**. Oxford University Press, 2004.
- HATCH, Mary J; YANOW, Dvora. Methodology by metaphor: Ways of seeing in painting and research. **Organization Studies**, v. 29, n. 1, p. 23-44, 2008.
- HAVLENA, William J; HOLAK, Susan L. "The Good Old Days": Observations On Nostalgia and Its Role In Consumer Behavior. **Advances in Consumer Research**, v. 18, n. 1, 1991.
- HEERE, Bob; JAMES, Jeffrey D. Stepping outside the lines: developing a multi-dimensional team identity scale based on social identity theory. **Sport Management Review**, v. 10, n. 1, p. 65-91, 2007.
- HEERE, Bob; WALKER, Matthew; MASAYUKI, Yoshida; KO, Yong J; JORDAN, Jeremy S; JAMES, Jeffrey D. Brand community development through associated communities:

- Grounding community measurement within social identity theory. **The Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 4, p. 407-422, 2011.
- HOBBSAWM, Eric; RANGER, Terence. **The invention of tradition**. Cambridge University Press, 1983.
- HOLAK, Susan L; HAVLENA, William J; MATVEEV, Alexei V. Exploring nostalgia in Russia: testing the index of nostalgia-proneness. **European Advances in Consumer Research**, v. 7, p. 195-200, 2006.
- HOLBROOK, Morris B; SCHINDLER, Robert M. Echoes of the Dear Departed Past: Some Work in Progress On Nostalgia. **Advances in consumer research**, v. 18, n. 1, 1991.
- . Nostalgic bonding: Exploring the role of nostalgia in the consumption experience. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 3, n. 2, p. 107-127, 2003.
- HOWARD, Scott A. Nostalgia. **Analysis**, v. 72, n. 4, p. 641-650, 2012.
- LOCK, Daniel; FUNK, Daniel C; DOYLE, Jason P; MCDONALD, Heath. Examining the Longitudinal Structure, Stability, and Dimensional Interrelationships of Team Identification. **Journal of Sport Management**, v. 28, n. 2, 2014.
- LYOTARD, Jean-François. **La condición post moderna: informe sobre el saber**. Madrid: Cátedra, 1989.
- KOTLER, Philip; REIN, Irving; SHIELDS, Ben. **Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores**. Bookman, 2008.
- MARTINS, Gilberto de A; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. Atlas, 2009.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing-Edição Compacta, 5A Edição**. Elsevier Brasil, 2008.
- MOZZATO, Anelise R; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- NORA, Pierre. Entre Memória e História: a problemática dos lugares. **Projeto História**, v. 10, p. 7-28, 1993.
- PALMEIRAS. <[http://www.mundopalmeiras.com.br/?utm\\_source=me\\_stofic\\_home\\_u\\_\\_&utm\\_medium=mnu&utm\\_campaign=me\\_stofic-\\_-\\_home\\_u\\_-\\_mnu-\\_-\\_var\\_ljpar\\_loja\\_home\\_mu](http://www.mundopalmeiras.com.br/?utm_source=me_stofic_home_u__&utm_medium=mnu&utm_campaign=me_stofic-_-_home_u_-_mnu-_-_var_ljpar_loja_home_mu)>. Acesso em 16/05/2014.
- PÊCHEUX, Michel. Papel da memória. In ACHARD, Pierre; et al (org). **Papel da memória. Campinas, SP: Pontes**, 1999.
- POLLAK, Michael. Memória e Identidade Social. **Estudos Históricos**, v. 5, n. 10, p. 200-212, 1992.
- PRATT, Michael G. For the Lack of a Boilerplate: Tipson Writing Up (and Reviewing) Qualitative Research. **Academy of Management Journal** v. 52, n. 5, p. 856-862, 2009.
- PRONI, Marcelo W. A reinvenção dos Jogos Olímpicos: um projeto de marketing. **Esporte e Sociedade**, v. 3, n. 9, 2008.
- RAMSHAW, Gregory. Nostalgia, Heritage and Imaginative Sports Geographies: Sport and Cultural Landscapes. In: **Forum UNESCO University and Heritage 10th International Seminar Cultural Landscapes in the 21st century**. Newcastle-upon-Tyne. 2005.
- RAVASI, Davide; CANATO, Anna. 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.
- ROCCA, Adolfo V. La Posmodernidad. Nuevo régimen de verdad, violencia metafísica y fin de los metarrelatos. **Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas**, v. 29, n. 1, p. 285-300, 2011.
- RYTEL, Tomas. Emotional Marketing Concept: The New Marketing Shift in the Postmodern Era. **Verslas: teorija ir praktika**, n. 1, p. 30-38, 2010.
- Granja, A. L.; Santos, J. M. C. M.*

SANTOS.< [http://www.viladosantos.com.br/?mi=hm\\_\\_bt1\\_\\_ljar\\_\\_mnu---site-oficial---vila-do-santos\\_140117&cm\\_sp=bt1-\\_-\\_-mnu---site-oficial---vila-do-santos\\_\\_ljar](http://www.viladosantos.com.br/?mi=hm__bt1__ljar__mnu---site-oficial---vila-do-santos_140117&cm_sp=bt1-_-_-mnu---site-oficial---vila-do-santos__ljar)>.

Acesso em 16/05/2014.

SÃO PAULO. <[http://www.saopaulomania.com.br/?utm\\_source=me\\_stofic\\_home\\_u\\_\\_&utm\\_medium=mnu&utm\\_campaign=me\\_stofic-\\_-home\\_u\\_-\\_-mnu-\\_\\_var\\_ljar\\_loja-home\\_\\_](http://www.saopaulomania.com.br/?utm_source=me_stofic_home_u__&utm_medium=mnu&utm_campaign=me_stofic-_-home_u_-_-mnu-__var_ljar_loja-home__)>. Acesso em 16/05/2014.

SCHULTZ, Majken; HERNES, Tor. Powers of the past: evoking organizational memory in identity reconstruction. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 1-6, Aug. 2010.

STERN, Barbara B. Historical and personal nostalgia in advertising text: The fin de siecle effect. **Journal of Advertising**, v. 21, n. 4, p. 11-22, 1992.

TANNOCK, Stuart. Nostalgia critique. **Cultural Studies**, v. 9, n. 3, p. 453-464, 1995.