

Governamentalidade de marketing: a biopolítica da construção dos espetáculos de futebol brasileiros

Autoria

Getúlio Sangalli Reale - getulio.reale@rolante.ifrs.edu.br
Departamento de Ensino/Instituto Federal do Rio Grande do Sul - IFRS

Agradecimentos

À CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pela bolsa de estudos de dourado concedida, que viabilizou a realização desta pesquisa. Ao professor Arlei Damo pela troca de ideias.

Resumo

Este artigo propõe uma reflexão sobre a natureza do marketing e do seu papel na construção de mercados. Inspirado na abordagem da governamentalidade desenvolvida por Foucault, apresentamos a descrição e interpretação de uma governamentalidade de marketing. O trabalho interpreta as práticas de marketing por ocasião da implantação de uma das Arenas entre as várias que foram construídas no período da Copa do Mundo FIFA de 2014 no Brasil. Ao contrário de buscar entender seu 'público alvo' e criar 'soluções' que satisfaçam as suas necessidades, ativando a 'liberdade dos mercados', o marketing desenvolve uma biopolítica na forma de diversos mecanismos de poder que transformam o espetáculo de futebol num sentido específico. Mais do que disciplinar os corpos, o marketing instiga novas utopias que orientam e dão forma a essa disciplinarização no sentido da obtenção do sucesso econômico e esportivo. Assim, a governamentalidade de marketing trama-se a governamentalidade neoliberal na forma da sua micropolítica dos mercados no futebol brasileiro.



Governamentalidade de marketing: a biopolítica da construção dos espetáculos de futebol brasileiros

Resumo: Este artigo propõe uma reflexão sobre a natureza do marketing e do seu papel na construção de mercados. Inspirado na abordagem da governamentalidade desenvolvida por Foucault, apresentamos a descrição e interpretação de uma governamentalidade de marketing. O trabalho interpreta as práticas de marketing por ocasião da implantação de uma das Arenas entre as várias que foram construídas no período da Copa do Mundo FIFA de 2014 no Brasil. Ao contrário de buscar entender seu ‘público alvo’ e criar ‘soluções’ que satisfaçam as suas necessidades, ativando a ‘liberdade dos mercados’, o marketing desenvolve uma biopolítica na forma de diversos mecanismos de poder que transformam o espetáculo de futebol num sentido específico. Mais do que disciplinar os corpos, o marketing instiga novas utopias que orientam e dão forma a essa disciplinarização no sentido da obtenção do sucesso econômico e esportivo. Assim, a governamentalidade de marketing trama-se a governamentalidade neoliberal na forma da sua micropolítica dos mercados no futebol brasileiro.

Palavras-chave: marketing; construção de mercados; governamentalidade; biopolítica; futebol de espetáculo.

“Vivemos de loucura”

(Inscrição em faixa da torcida Geral do Grêmio)

“Nós temos ainda que escrever a história daquela *outra* forma de loucura, pela qual os homens, num ato de razão soberana, confinam seus vizinhos, comunicam e reconhecem uns aos outros pela linguagem impiedosa da não-loucura”

(Foucault, “*Madness and Civilization*”, 1988, p. ix; grifo deste autor; tradução deste autor)

O marketing apenas revela necessidades ou, na verdade, as cria? O marketing cria e distribui valor para os clientes ou destrói valor, exclui e oprime pessoas? Qual é o papel do marketing sobre as realidades onde atua? Estas controvérsias são antigas, mas seguem abertas. Das discussões político-partidárias às de salas de aula, passando pela pesquisa acadêmica, há muita dúvida sobre a agência (Latour, 2005) do marketing nas pessoas e espaços nos quais se insere.

Como é comum a qualquer controvérsia, atores procuram resolvê-las segundo suas visões de mundo e interesses (Latour, 2005). É o caso, por exemplo, da American Marketing Association (AMA), uma das principais agentes no processo de criação e disseminação do marketing pelo mundo (Cochoy, 1998), e fonte primária de saber para o *mainstream* do marketing acadêmico por meio dos seus *journals*. A AMA afirma que o marketing é “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e sociedade ampla” (AMA, 2019). Nesse sentido, a “voz oficial” do marketing o coloca como um conjunto de ferramentas que facilita a relação interessada e consciente entre agentes racionais que buscam maximizar utilidade, gerando a satisfação de necessidades e desejos de parte a parte.

Este artigo procura dar continuidade a controvérsia fazendo uma reflexão sobre o que é a prática de marketing e seu papel na formação de mercados, a partir de um caso específico: os acontecimentos em torno da criação das arenas multiuso por ocasião da Copa do Mundo Fifa de 2014 no Brasil (Damo; Oliven, 2014). A criação desses novos estádios de futebol constitui uma importante alteração numa forma de sociabilidade tradicional brasileira, o torcer nos

estádios dos clubes de futebol. Mais especificamente analisamos o caso do Grêmio Foot-ball Porto Alegrense (doravante Grêmio) na passagem do seu antigo estádio Olímpico Monumental para a moderna Arena Porto-Alegrense (doravante Arena), que será sede da Copa América de Futebol de 2019.

Foi observado na pesquisa a partir da qual este artigo foi escrito que, muito longe de buscar atender às expectativas e necessidades dos seus torcedores, as novas arenas foram o centro gravitacional de uma série de ações de marketing que geraram alterações na forma de torcer e na sociabilidade dos torcedores no estádio. Nas disputas que ainda circulam na academia – sobre o marketing ser revelador ou criador de necessidade – este artigo tem uma proposta muito forte a favor da segunda. Não que a primeira não exista. Provavelmente sim. Mas este artigo quer defender a posição de que marketing é, sim, criador de necessidades e de mercados. Mas não é só isso. As necessidades que cria muitas vezes não têm o caráter positivo ou afirmativo como predomina entre os que compartilham da ideologia ou visão de mundo predominante nos centros de referência do *mainstream*, como a AMA (American Marketing Association) ou o MSI (Marketing Science Institute). Muitas vezes, a necessidade que o marketing cria é a de se subjugar, se submeter, de não agir, portanto negativa, restritiva, de exclusão.

Para refletirmos sobre a realidade empírica estudada, vamos articular a análise das ações de marketing que constituem a gestão da nova Arena com o conceito de “governamentalidade” de Foucault (2008). Ao fazer a questão “o que é governar?”, Foucault viu a governamentalidade como uma forma de controle ou condução da população por meio de uma série de “tecnologias de poder” que são aplicadas sobre os corpos das pessoas, constituindo uma “biopolítica”. A gestão de marketing Grêmio/Arena Porto-Alegrense é pensada aqui como uma forma de condução da massa torcedora para a construção de uma determinada visão, ou utopia, sobre como o novo estádio deve ser vivido e experienciado. Como indicam as epígrafes do início do texto, a torcida “vive de loucura”, mas já faz muito tempo que a loucura vem sendo confinada, esmiuçada e excluída por uma certa racionalidade das sociedades que se pensam como “civilizadas” (Foucault, 1988b). E na nova Arena não será diferente.

Enquanto Foucault, em sua trajetória, focou na disciplina, no controle para entender o poder, ele terminou por não se dedicar à compreensão do desejo, do imaginário, da utopia, coisa que ele faria no seu projeto sobre a constituição do “*self* moderno”, onde culminaria a sua obra (Lemke, 2001). Nesta perspectiva, procuramos mostrar uma possibilidade interpretativa da relação entre a governamentalidade de marketing e o imaginário, o desejo em conexão com a questão das materialidades (Latour, 2005; Law, 2004) e sua agência, também uma perspectiva não focada por Foucault (Liesen; Walsh, 2012). Nesse sentido, argumentaremos, com base na análise empírica, que é para fruir uma dada estética, uma dada utopia, que os torcedores são disciplinados. A disciplina não é *per se*. Não é para realizar o poder como um fim em si mesmo, uma dominação pura e abstrata. Ela atende à configuração da utopia, uma utopia colonizada.

Este artigo pretende ser um convite à reflexão sobre os mercados e o marketing como agente na construção de mercados – discussão esta que cresce em relevância na disciplina de Marketing e no entorno dela (Araujo, 2007; Cochoy, 1998, 2005, 2007; Giesler e Fischer, 2017). Aqui proporemos, a partir da articulação com o conceito de governamentalidade, explorar a relação entre marketing, mercados e neoliberalismo tal qual elaborado por Foucault (2008).

Abordagem teórico-metodológica para uma governamentalidade do espetáculo de futebol

Foucault (2008) analisou como a governamentalidade moderna se formou a partir dos discursos em torno do papel e do poder de Estado contidos na economia política desenvolvida

nos últimos séculos. O autor se perguntou, “o que é o governo?” e buscou responder a essa pergunta no curso “Nascimento da Biopolítica”, ministrado no Collège de France entre 1978 e 1979) (Foucault, 2008).

Para o historiador e filósofo, a forma moderna de governamentalidade é o neoliberalismo. Ele mostra que essa governamentalidade moderna surge a partir do surgimento gradual da “sociedade civil” como uma esfera separada do Estado. Antes, até o meio do século XVIII, a “razão de Estado” que predominava era a de soberano e súdito, com a limitação da ação do Estado sobre os indivíduos dando-se por meio do direito, e em especial do “direito natural”. Com a “revelação” na economia política do *homo oeconomicus* e da “mão invisível” (Adam Smith é um dos expoentes destas ideias), uma nova razão de Estado passa a se configurar. A natureza do homem revelada como econômica torna a gestão dos mercados e da economia um universo além das capacidades da gestão do Estado, nos discursos da economia política. De um lado, o ser humano passou a ser pensado como um ente que busca egoisticamente satisfazer seus interesses, e, de outro, a busca desses interesses individuais, pelo trabalho da “mão invisível”, gera ganhos para todos. Nesse cenário, passou a caber ao Estado somente garantir que os seres humanos possam agir com liberdade econômica na sociedade civil.

No entanto, argumenta Foucault (2008), essa nova configuração não se constituía em um *laissez-faire* na sociedade civil. Para que a “nova natureza” humana e de mercado acontecesse uma série de mecanismos de poder foram transferidos para os próprios indivíduos componentes da sociedade civil, enquanto outros ficaram a encargo do próprio Estado. Dessa forma, o Estado passou controlar os indivíduos mesmo sem ser responsável por eles (Lemke, 2001). Na prática, o que temos, é uma governamentalidade moderna que se manifesta e se realiza por uma série de tecnologias de poder que tem como resultado o controle das populações (Foucault, 2008, 2018). Estas tecnologias de poder que transferem a disciplinarização para o corpo dos indivíduos, constituindo os *self*, é o que Foucault chama de biopolítica. Dessa forma, é possível pensar o estudo da governamentalidade como o estudo da “conduta da conduta”, o que vai desde o “governo do *self*” até o “governo dos outros” (Lemke, 2001).

Neste artigo, compreendemos e usamos Foucault de uma forma que não pretende aplicações precisas e menos ainda definitivas, mas muito mais uma inspiração para como interpretar os eventos vividos e estudados na transferência do Estádio Olímpico para a Arena Porto-Alegrense. Não pretendemos definir um ou mais conceitos e depois buscar na realidade estudada alguma identidade. Muito menos buscar alguma explicação ou definição essencial do marketing e do seu papel na construção de mercados. Nossa intenção é utilizar a governamentalidade como um processo de análise da condução ou controle de uma população por meio de uma determinada biopolítica. O jogo, neste artigo, é refazer a governamentalidade como uma forma de governar que constitui a “gestão de marketing” de uma das modernas arenas multiuso do futebol de espetáculo brasileiro. Especificamente, este artigo trata do caso ocorrido com o Grêmio Foot-ball Porto Alegrense, da cidade de Porto Alegre/RS, um dos grandes clubes do futebol brasileiro, com a passagem do antigo estádio Olímpico Monumental, para a moderna Arena Porto-Alegrense.

O método de análise consistiu em reconstruir, neste texto, os dados coletados em articulação com o conceito de biopolítica, ou seja, procurando entender os mecanismos de poder utilizados pela gestão Grêmio/Arena Porto-Alegrense para a condução, ou governo, da população torcedora no seu novo campo de jogo. Diversas práticas observadas e vividas – desde a agência de materiais, passando pela distribuição espacial, chegando até a discursos e ações humanas – foram analisadas.

A análise gravitou, principalmente, em torno do espaço e da experiência da torcida Geral do Grêmio (ver Rodrigues, 2012, para descrição detalhada da torcida) uma vez que uma grande quantidade de controvérsias e disputas (Latour, 2005) entre a gestão e esta torcida, tratada por

alguns como Torcida Organizada (Toledo, 1996), aconteceram. Como indica a epígrafe no início deste texto, eles são os “loucos” que serão, tentativamente, disciplinados pela razão de marketing manifestada na nova forma de governo da massa torcedora.

Os dados foram coletados em experiência do tipo etnográfica (Emmerson, Fretz e Shaw, 1995; Moisander e Valtonen, 2006), destacando-se a realização de observação participante (inclusive em redes sociais) com a escrita de diário de campo, análise de documentos físicos e digitais, e entrevistas formais e informais com diversos dirigentes e torcedores. O trabalho de campo ocorreu com intensidade entre os anos de 2012 e 2014, e posteriormente com algumas inserções para acompanhamento até o ano de 2019. No entanto, a maioria das descrições trazidas aqui focam justamente na transição e mudanças ocorridas na experiência torcedora e da gestão entre o antigo estádio e a moderna arena entre os anos de 2012 e 2013.

Do Olímpico para a Arena: a disciplinarização da “loucura” pela biopolítica de marketing

– [U]m investimento na Bolsa [de Valores] é variável, mas aqui a variação é muito maior, a variação é tu... tu tem todo o planejamento... o caso da Agência [lançamento da agência de viagens Grêmio Tur] foi um exemplo clássico: tudo pronto, o serviço que, tipo, o torcedor precisa, e se eu chegasse hoje mais cedo de manhã e colocasse no Facebook a indicação [após derrota e desclassificação da Copa do Brasil para o Palmeiras em 2012] [...] os caras [torcedores] iam dizer “Essa merda! O que que eu quero com essa merda de Tur!” [esbravejando]. (Gestor de marketing, 14 de junho de 2012)

O universo do futebol é pensado por muitos como carregado de “loucura”, “inexplicável”, “irracional”, em função do comportamento dos torcedores. A paixão do torcedor, na forma do pertencimento clubístico (Damo, 2005), é representada em diversos meios, do acadêmico (Lever, 1983), passando pelas mídias esportivas especializadas, chegando aos próprios torcedores como constituído de “loucura”. Os próprios gestores, como mostra o excerto de entrevista reproduzido acima, ficam perplexos e se sentem desafiados por essa condição. Por que isso acontece?

Como nos ensina Damo (2005), ao elaborar sobre o pertencimento clubístico, vitórias ou derrotas do time podem levar os torcedores a extremos emocionais. O pertencimento ao clube é fiel, inquebrantável, pelos laços de familiares que constituem a sua disseminação em mediação. Os torcedores nunca deixam de pertencer ao clube e de amá-lo, mas podem criticar o time, os dirigentes – e parar de comprar produtos e serviços – se o time vai mal. Seja para apoiar, querer manifestar o orgulho pelo uso das coisas com os símbolos do clube, seja para protestar, reclamar e exigir mudanças e correções, torcedores são sempre participantes ativos. Nesse processo, acumulam-se histórias de torcedores que vendem bens básicos da família para acompanhar o time em viagens, que tatuam os símbolos do time na sua pele (Reale, 2016), cantam seu amor nos estádios e brigam com rivais nas ruas.

Para os gestores de marketing, essa paixão, essa loucura, representa um grande desafio, conforme revelaram enfaticamente nas entrevistas, conforme está representado nos trechos das transcrições acima reproduzidos. Para eles, o objetivo do marketing é buscar sempre mais receita e “arrecadação da maneira que fosse possível” (Gestor de marketing, entrevista realizada em 18 de julho de 2012). Mas os fluxos afetivos da torcida tornam o fluxo de receitas excessivamente instável, atrapalhando o “planejamento” tão caro para os gestores, pressionados por custos fixos e metas.

Os gestores de marketing entrevistados veem o clube em uma competição por recursos financeiros escassos, na qual os grandes clubes do Rio de Janeiro e São Paulo têm uma vantagem na relação quantidade de torcedores/potencial de receitas financeiras. Sentem-se

assim, pressionados a encontrar formas de, ao mesmo tempo, gerar novas fontes de receita, aumentar as atuais e tornar previsíveis os seus faturamentos.

Confrontados com a lógica do pertencimento clubístico, os gestores desenvolvem dispositivos de reconversão de capital afetivo em econômico como o “Programa de Sócios” (Quadro Social), por exemplo, a partir da ideia da criação de “vantagens” e “benefícios econômicos” para associação ao clube, cujo objetivo é, nas palavras de um dos gestores do clube, o de “[...] minimizar o impacto de campo [...] evitando alicerçar todas as tuas ações no emocional” (Gestor, 3 de maio de 2013). A nova Arena é pensada como mais um dispositivo de reconversão de capital mediado por esta razão de marketing.

A utopia de marketing: construção de um novo imaginário de futuro

Entre as ações de marketing – entendidas como conjunto de mecanismo heterogêneos de capitação ou estímulo para a reconversão de capital afetivo em econômico (Reale, 2016) – mais importantes na vida dos clubes de futebol está o seu estádio. Como mostra Damo (2005), cada uma das renovações dos estádios de Grêmio e Sport Club Internacional (clubes rivais desde sua fundação) foram acontecimentos importantes na virada da “gangorra” da rivalidade, na medida em que culminaram na retomada de títulos e da supremacia regional.

Não por acaso, portanto, o “sonho” de uma nova “casa” já vinha circulando entre dirigentes e conselheiros do Grêmio desde o contrato de parceria com a empresa de gestão e marketing esportivo internacional ISL (*International Sports and Leisure*), no ano de 2000. No entanto, este projeto não foi à frente, e depois de um intrincado processo de idas e vidas (Reale, 2016), o Grêmio decidiu construir a sua arena multiuso.

No ano de 2010 ocorre o evento Lançamento da Pedra Fundamental da Arena, que marcou a efetivação do projeto, quando as primeiras fundações foram estaqueadas. Nessa oportunidade, dirigentes do clube proferiram falas que mostravam claramente as expectativas geradas em torno da nova casa do clube. “[O] Grêmio começa a montar o palco de suas novas façanhas, que novamente servirão de modelo a toda Terra”, afirmou Adalberto Preiss, presidente da Grêmio Empreendimentos no período, em alusão a um trecho do Hino do Rio Grande do Sul. “Vamos ser novamente campeões do mundo” e “[o] Grêmio, com esse estádio, vai recuperar a hegemonia”, afirmou, no evento, o ex-presidente do clube e então candidato à presidência Paulo Odone Ribeiro.

Referências a uma “nova era do Grêmio” ou que “O Grêmio do futuro já chegou”, como em peças publicitárias desenvolvidas pelo Departamento de Comunicação do clube, eram abundantes na época da inauguração da Arena, em dezembro do ano de 2012. Reportagens como a do site esportivo Lancenet.com (2013) faziam circular a ideia de que a Arena poderia “gerar lucro de R\$ 120 milhões já no primeiro ano” revelando e reforçando as expectativas dos torcedores e dirigentes no sentido de um futuro econômico, esportivo e afetivo pujante.

Na perspectiva de dirigentes do clube, a Arena representava aquilo que chamavam de um “salto de qualidade”, uma passagem para “outro padrão de clube”, como fica ilustrado na passagem de uma entrevista:

- Quando tu fala “padrão de estádio”... O que que tem nesse estádio? (Pesquisador).
- É a qualidade... qualidade do... não sei te dizer se do material, tipo assim, o banheiro é novo, tem água na torneira, tem sabãozinho, papel, tu entende? É o bem-estar do torcedor, é tratar o torcedor como um cliente. Tu tá... a menos de vinte metros de onde tu tá, tem um banheiro, o conceito de Arena. Tu não precisa dar a volta no estádio pra poder ir no banheiro. Quer cachorro-quente? Vai lá come cachorro-quente. Qualidade. Refrigerante tá gelado, a infraestrutura, o som de qualidade, o acesso pro estádio, do estacionamento, a

rampa, limpo, tu entende? Isso... um padrão novo, que nem tu te mudar de um apartamento pequeno pra uma cobertura (Dirigente, entrevista realizada em 7 de março de 2013).

Em função de prever “maior conforto”, “maior segurança”, “shows no intervalo”, “ações de *matchday*”, a Arena também foi pensada como “mais espetáculo/menos competição” (conforme frase em documento interno da gestão do marketing do Grêmio) pelos gestores do Grêmio. Estes elementos são pensados como forma de criar atrativos para os torcedores que dependam mais da ação do gestor do que do desempenho do time, o que, diga-se de passagem, é a recomendação dos manuais de marketing relativa à gestão do composto de marketing (Kolter; Keller, 2012).

As mais importantes referências sensoriais dessa nova realidade sonhada e desejada vinha da Europa. Nos discursos e em imagens, por meio de intercâmbios diversos entre gestores de Grêmio e Arena, duas referências de arena e marketing foram fundadoras na realidade da nova Arena do Grêmio: O Ethiad Stadium, do Manchester City, e a Allianz Arena, na Alemanha. Em função da força de referência que o Manchester City tinha para os gestores do Grêmio (vários deles fizeram visitas técnicas ao clube inglês e mantinham contato com gestores de lá), o autor do artigo realizou uma viagem para conhecer *in loco* esta referência e entrevistar um gestor. Talvez o elemento que melhor traduz a experiência num jogo do clube inglês seja a presença de uma série de opções de alimentação em quiosques refinados no estilo *gourmet*. Toda a alimentação no estádio do Manchester City leva a assinatura do *chef* de cozinha Jamie Oliver. De restaurantes de luxo à *parrilla* no estilo argentino, com a carne sendo assada entre as chamas de lenha, chegando a hambúrgueres elaborados, tudo leva a marca de um *glamour* associado à alta cozinha. Tudo ocorrendo com muita calma, consumo intenso nos bares, show em um palco central e policiamento ostensivo.

Na esteira dessa estética, a Arena Porto-Alegrense, sob a perspectiva dos gestores do Grêmio, foi pensada a partir do conceito de “produto” como uma oferta cujo valor depende da “exclusividade”. Nesse sentido, os jogos do Campeonato Gaúcho – em conexão com o “problema do calendário do futebol brasileiro” discutido por dirigentes e mídias especializados (Areias, 2009; Helal, 1997) – são pensados como elemento que “vulgariza o produto Arena”, na medida em que aumenta o número de jogos ao ano e contra times de pouca expressão. A mesma lógica vale para a visão do tipo de oferta de alimentação e entretenimento que o estádio deveria oferecer. No conjunto, esses diversos elementos ajudam a fazer presente aqui no texto a agência de um imaginário, de uma estética dirigente, que traduzem a passagem do Olímpico para a Arena em uma forma específica. Essa forma específica que a utopia de futuro assume tem consequências para uma determinada governamentalidade da massa torcedora que se vai criar.

“O descontrole já está formado!”: a Geral do Grêmio como um caso de “loucura” do torcedor.

Se de um lado se formava um imaginário, uma utopia de futuro para o clube numa perspectiva estética dos dirigentes, por outro a Geral do Grêmio, pensada por muitos como uma espécie de Torcida Organizada (T.O.) (Toledo, 1996) – a manifestação mais forte e presente da loucura torcedora no universo do Grêmio no período do estudo –, também se mobiliza frente à ideia do novo estádio.

A Geral do Grêmio é uma torcida de “alento”, em aproximação à cultura de *aguante* das *hinchadas* e barra-bravas sul-americanas (Rodrigues, 2012). A cultura Geraldina, a sua “loucura”, é constituída por uma necessidade de sacrifício pelo time, com resiliência para cantar em pé durante os 90 minutos sem parar, pulando, jogando os braços à frente, com corpos suados se tocando, embalados pelos cânticos inspirados nas *cumbias* argentinas, estimulado e

resistindo aos efeitos do consumo considerável de álcool e outras drogas, antes e durante os jogos. Uma verdadeira festa, um verdadeiro carnaval (Bakhtin, 1984), momento de saída da rotina, de catarse, de contracultura, bem capturado pela noção de “descontrole” e “amor descontrolado” com os quais a torcida se pensa e se faz. Esse “descontrole” é constituído pelo consumo do “trago” (e outras drogas) como um fim em si mesmo, mas também carrega a noção de colocar a integridade física em risco e demonstrar entrega, manifestada nos enfrentamentos contra outros torcedores e a polícia. Um elemento que caracterizava o “descontrole” era a prática da “avalanche”, elemento distintivo da Geral do Grêmio no universo das torcidas do futebol brasileiro, e mais um elemento de risco e excitação para a torcida (Rodrigues, 2012). Para entender essa cultura, um dos motivos de orgulho para os Geraldinos era o fato de a polícia não entrar por anos no setor da torcida, o que era encarado como uma vitória no confronto tradicional, até ritualístico, com as autoridades de segurança.

A avalanche, por sua vez, era o ato de, a cada gol do Grêmio, correr arquibancadas abaixo até a mureta que fazia divisa com o campo, com milhares de torcedores aglomerando-se aos demais em uma explosão emocional e grande excitação. Olhado de fora (e às vezes de dentro), parecia uma prática bastante perigosa. Mas para os Geraldinos, quanto mais “descontrolado” melhor. A avalanche era um desses momentos. E, de quebra, gerava grande repercussão externa à torcida, com viés positivo em comparação com as brigas, chegando a tornar-se imagem central de vinheta do canal de televisão por assinatura Sportv, dedicado a programação esportiva, gerando muito orgulho para os participantes da torcida.

No entanto, as notícias sobre o “padrão FIFA” (Damo; Oliven, 2014) que a Arena atendia preocupava os torcedores. Um fato atormentou os Geraldinos sobremaneira: o estádio seria repleto de cadeiras, inviabilizando a sua avalanche. Durante o processo de articulação do projeto, integrantes da Geral fizeram pressão, ao seu estilo barra-brava, e “quase viraram o carro” do arquiteto português que desenhou a Arena, durante sua visita ao Estádio Olímpico, “sensibilizando-o” para fazer alterações, conforme relatou o dirigente Eduardo Antonini no evento de Lançamento da Pedra Fundamental da Arena, no ano de 2010. Conseguiram, assim, que o projeto da Arena previsse um espaço onde não seriam instaladas cadeiras, atrás de um dos gols, para que se pudesse torcer em pé, a “avalanche” fosse realizada e os preços dos ingressos fossem mais baratos. A Geral sentia ser protagonista na construção da nova casa, e já sonhava com os novos momentos de glórias e de loucuras que a troca de estádio prometia.

A biopolítica de marketing na construção do moderno espetáculo de futebol

A nova Arena foi inaugurada com grande festa no final do ano de 2012, ao estilo das aberturas de copa do mundo (guardadas as devidas proporções), com um jogo internacional contra o *Hamburger Sport-Verein*. da Alemanha. Com o time classificado para a Copa Libertadores da América no ano de 2013, a expectativa de um futuro próximo repleto de glórias era muito forte entre torcedores e dirigentes.

Mas agora era preciso colocar o sonho, a utopia, em prática. Seria preciso criar um caminho concreto e específico para uma nova forma de viver em uma nova “casa”, moderna, adaptada às prescrições do marketing esportivo (Damo; Oliven, 2014). As controvérsias e conflitos gerados entre os torcedores e a gestão da nova Arena, e a forma como foram resolvidos, nos falam sobre a prática de uma biopolítica de marketing. A aplicação de um conjunto de mecanismos com agência (ou poder) para criar um determinado projeto, uma determinada visão de estádio e de torcer, quando geram conflito e disputa com a cultura torcedora do descontrole, da ‘loucura’ Geraldina, nos mostram o conteúdo substantivo e as práticas de uma dada biopolítica. Estas práticas, que também incluem discursos e uma certa materialidade, por sua vez fundamentam um tipo de governamentalidade de marketing, de

controle da população torcedora do estádio. Como isso se deu no caso da passagem do Estádio Olímpico para a Arena Porto-Alegrense?

Mecanismos de disciplinarização espaço-materiais. Já no segundo jogo na Arena, o primeiro pela Copa Libertadores da América em janeiro de 2013, um acidente aconteceu no ato da avalanche. Em ato contínuo ao movimento de descida em velocidade pelas arquibancadas desencadeado pelo gol do Grêmio, e consequente aglomeração e pressão dos corpos para a frente, a mureta de proteção que separava a arquibancada do fosso de segurança rompeu-se. Com ela, pelo menos oito torcedores caíram e se feriram. Esse fato, somado a uma responsabilização e preocupação crescente das autoridades de segurança com os eventos com grande público, fez com que estas determinassem a colocação de gradis – barras de contenção espalhadas por toda a área da arquibancada norte - para dar fim à avalanche. A avalanche, que estimulava o movimento do corpo, o contato, a excitação pelo perigo da descida nas arquibancadas, passou para uma situação de imobilidade relativa, estagnação e separação dos corpos.

Somado a isso, a Arena apresenta uma arquitetura que deixa os torcedores muito mais expostos, iluminados e próximos do campo de jogo do que ocorria no Olímpico. Como se observa nas Figuras 3 e 4, a seguir, a distância entre arquibancadas e campo de jogo no Olímpico era de aproximadamente 40 metros, e na Arena é de cerca de 10 metros. Isso faz com que o jogo, as jogadas, e eventualmente até o barulho dos chutes na bola se tornem atores muito mais presentes na experiência, causando menos atenção relativa para as coisas da própria torcida, como cantorias e outros rituais que a medeiam a cultura Geraldina de “descontrole” em ação.



Figura 3 – Visão do campo de jogo na parte superior da geral no Estádio Olímpico (Grêmio x Atlético MG 01/07/2012). Foto do autor.



Figura 4 – Visão do campo de jogo na parte superior da geral na Arena Porto Alegre (Grêmio x Santos 15/10/2015). Foto do autor.

Como as Figuras 3 e 4 revelam, muitos torcedores que ficavam na parte superior das arquibancadas mal conseguiam ver o jogo. Somado aos trapos e barras, ao “trago” e à obrigação de cantar o tempo todo sem parar, de “apoiar sempre”, o jogo muitas vezes virava um detalhe da experiência. Ir na Geral era “para torcer”, “pela festa” e “para alentar”. As condições materiais do Estádio Olímpico ajudavam nesse sentido.

A abertura espacial e a exposição à luz da Arena gerou nos torcedores a sensação de estar sendo observado com muito mais ênfase do que no estádio Olímpico. A ausência de espaços escuros, acessíveis apenas para “locais”, invisíveis para os demais torcedores no estádio, contribuiu para maior constrangimento (longe de uma eliminação) do consumo de

drogas lícitas e ilícitas dentro do estádio, elemento importante na criação do “descontrole” da torcida. As Figuras 5 e 6 mostram a diferença, por exemplo, entre a parte superior da arquibancada que fica atrás do gol no Estádio Olímpico e na Arena.



Figura 5 – Alento pré-jogo no Estádio Olímpico, Grêmio x Atlético MG, pelo Campeonato Brasileiro, em 1º jul. 2012.
Foto do autor.



Figura 6 – Alento na chegada à Arena Porto Alegre, Grêmio x Independiente Santa Fé, pela Libertadores da América, em 1º mai. 2013.
Foto do autor.

A arquitetura do estádio Olímpico tinha uma rusticidade muito maior. As paredes de concreto nu foram substituídas por paredes com plaquetas azuis, pretas e brancas. Cadeiras em aço por cadeiras em plástico. No processo de transição entre os estádios, muitas cadeiras foram quebradas por torcedores em diversos setores do estádio. Invariavelmente, gestores e mídias especializados acusavam os torcedores de vandalismo, mas esses casos foram exceções em momentos de protesto contra o término da avalanche. Foi possível observar que cadeiras foram quebradas apenas porque os torcedores ficaram em pé sobre elas para torcer, e outros casos em que torcedores de maior peso quebraram cadeiras ao sentarem-se de forma espontânea.

A configuração espaço-material da Arena, a resistência dos materiais – como cadeiras e muros de proteção –, proximidade do campo de jogo, visibilidade do campo, luminosidade, acessos, tipo de material de acabamento de corredores e banheiros, volume das caixas de som, visibilidade dos telões contribuem para um tipo de interação com o estádio e com o jogo muito diferente daquela vivida no Estádio Olímpico. Vemos materializar-se, assim, uma agência de disciplinarização dos corpos ao estilo do Panóptico de Bentham, descrito por Foucault (1988a). Agora os torcedores não têm mais as sombras que mediavam o seu carnaval, suas transgressões às regras dominantes. Estão expostos, iluminados, com a sensação de estarem sendo observados a todo momento, sem saberem por que e se são de fato observados. Quando torcem do jeito que sempre torceram, quebram partes do estádio e são acusados de vândalos.

Mecanismos de disciplinarização comportamental. Inúmeros conflitos entre os funcionários da Arena e torcedores, em especial com os identificados com a cultura da Geral do Grêmio, ocorreram. As controvérsias passaram pela proibição de diversas ações com as quais os torcedores estavam acostumados no Estádio Olímpico. Assistir ao jogo em pé, tirar a camisa, fumar cigarro, apoiar os pés no encosto da cadeira da frente passaram a ser ostensivamente reprimidos pelos “orientadores” e “apoiadores”, os *stewards* nos estádios do exterior. A Geral do Grêmio chegou a publicar diversos manifestos e organizar evento de discussão na Câmara de Vereadores de Porto Alegre contra o que estava acontecendo, associando essas condições a uma “proibição de torcer”.

Houve inúmeros casos de torcedores que foram retirados do estádio por não cumprirem as regras. O autor, inclusive, foi insistentemente repreendido em determinada situação por apoiar, calmamente, os pés no encosto da cadeira à frente em um jogo com pouca presença de público pelo Campeonato Gaúcho de 2013. Na oportunidade, o orientador fez questão de

mostrar as “regras da casa” que levava em uma cartilha pendurada ao pescoço. Como insistia em não retirar os pés (até para ver onde a pressão chegaria), este pesquisador sofreu uma série de ameaças, dentre elas a possibilidade de ser expulso do estádio pela Brigada Militar e ter a entrada na Arena proibida para sempre, já que buscariam sua identidade com a utilização das câmeras instaladas na Arena. As ameaças acabaram não se confirmando, apesar da permanência do pé no encosto.

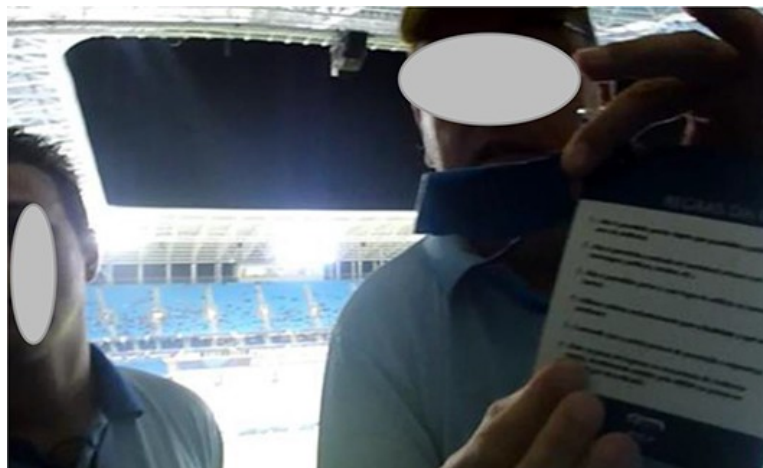


Figura 7 – Orientadores da Arena em trabalho de repressão, mostrando a cartilha com as regras de comportamento para torcedores.

Foto do autor.

Além disso, no espaço da Geral, a presença da Brigada Militar, junto com o “apoio”, passou a ocorrer depois de anos sem que isso acontecesse no estádio Olímpico, o que era motivo de orgulho para a Geral.

Segundo “orientadores” que foram entrevistados (um homem de 21 e uma mulher de 20 anos), tais regras estão inclusas no pacote de gestão formulado a partir do modelo de gestão da Allianz Arena, de Munique, na Alemanha. Nos treinamentos que receberam (dois encontros de um dia, antes do evento de inauguração), os gestores da Arena informaram que um dos seus funcionários passou um longo período estudando a gestão do Allianz Arena e trouxe de lá as “melhores práticas” da gestão de arenas multiuso.

Conforme relataram os orientadores, e também apareceu por diversas vezes na mídia especializada, a Arena se pensa como uma “casa de espetáculos”. Os orientadores entrevistados com frequência utilizaram a metáfora do “teatro” e do “cinema” – “[...] com cadeiras numeradas, em que cada um compra uma entrada, senta no seu lugar e assiste” (Orientador da Arena Porto Alegre, 29 de abril de 2013) – como critério de comportamento para explicar porque exigiam o tipo de atitudes estampadas nas cartilhas da Arena. Trata-se de uma “questão de educação”, afirmaram. Parte dessa estética, dessa Arena imaginada, foi ativada pela ideia de que os orientadores deveriam criar um “clima familiar”, conforme indicava um manual ao qual tive acesso para leitura.

Essa “educação” e a criação desse “clima familiar” passam por fazer os torcedores assistirem aos jogos sentados, não tirarem a camisa, não colocarem os pés sobre as cadeiras e assim por diante. Passa também pela demanda para que os orientadores estejam “sempre sorrindo” e procurem “deixar os clientes felizes”. É muito forte a imagem do “cliente” como a

pessoa urbana e civilizada, que vai com a família ao jogo e calmamente assiste ao espetáculo seguindo o padrão esperado e ao final do “espetáculo” levanta-se e calmamente vai embora.

Para fazer esse torcedor/cliente acontecer, a Arena conta com planos rígidos quanto ao fluxo e posicionamento das pessoas. Há entradas e saídas para diversas categorias de indivíduos, todas numeradas e identificadas e a expectativa inicial era a de que as pessoas cumprissem todos esses procedimentos. Os trechos a seguir, da fala dos orientadores, deixam isso bastante claro:

– Aquilo que eu te falei, o pessoal tá acostumado a ir no Olímpico, a fazer o que quer, entrar por onde quer, e ficar onde quer. Ali [na Arena] não, ali tem que ter um roteiro pra seguir, só que as pessoas não querem seguir esse roteiro. “A minha entrada é pela Leste”, então vai lá na Leste! Vai fazer a volta no estádio! “Não, mas eu quero entrar por aqui!”, “Tá bom, mas aqui tu vai pegar mais fila, tu vai fazer uma volta maior e depois tu vai ter que ir pro Leste!”. [...] Eles teimam entrar só pela Sul, porque, por exemplo, ali, quem vem do trem, tu vai cair na Sul. “Ah porque eu posso dar a volta no estádio”, tá, tu pode! Mas é mais difícil, mais demorado! Vai ter que subir a rampa e fazer a volta pra onde tu quer! Se tu for direto pro teu portão, tu vai por baixo, é melhor, e ali sempre tem mais fila na minha rampa [Sul]. Mas não, eles querem ir por ali, primeira rampa que eles veem, eles querem subir. O pessoal é meio burro pra essas coisas, e a gente tá tentando amansar eles, com o tempo a gente tá conseguindo (Orientador da Arena Porto Alegrense, 29 abr. 2013).

A expressão “disciplinar todo mundo” que aparece em outra parte da entrevista de um dos orientadores resume bem a busca por esse “padrão”, por essa imagem de Arena ativada pelo modelo de gestão, uma busca por “ser organizado” que é tão cara à Administração e aos administradores. Sua perspectiva sobre a Geral do Grêmio, e em específico sobre os que pensam a relação entre Arena Grêmio e Geral, também é ilustrativa sobre as razões de muitos dos conflitos:

Fica muito claro no discurso dos orientadores que a Arena Porto-Alegrense foi pensada como um “negócio”, com modelo bem estruturado e estudado, e que precisava ser implantado à risca para que obtivesse “sucesso”. Uma parte muito relevante nesse processo passa por ações e regramentos do Estado. Além da presença da polícia no estádio e agora de volta ao espaço da Geral, o Estado também já havia criado em 2008 a “lei seca”, que proíbe a bebida alcoólica nos estádios de futebol, restringindo o elemento do “trago” da cultura torcedora. E mesmo quando criou um dispositivo que aparentemente serve para defender o torcedor, o Estatuto do Torcedor (Brasil, 2003), de 2003, na verdade aplica um texto adaptado do Código de Defesa do Consumidor (CDC) aos torcedores, criando tão somente uma agência que auxilia a portar-se como “consumidores do espetáculo” nos termos desejados pela própria gestão da Arena.

Controvérsias relevantes ocorreram também em torno da instalação de um “cadastramento biométrico”, a partir do ano de 2017. O sistema foi instalado primeiro para os torcedores que ocupam o espaço sem cadeiras, não por acaso, o espaço dos identificados com a Geral e as demais T.O. A biometria foi exigida pelo Ministério Público do Rio Grande do Sul. Esse cadastramento é fruto da aplicação de um Termo de Ajustamento de Conduta assinado junto ao Grêmio e Arena para o monitoramento das torcidas organizadas. Como afirmou um dirigente do Grêmio à mídia especializada, “[o] plano é proteger todo torcedor presente no setor. A ideia é que com a biometria fique mais fácil identificar e individualizar responsabilidade e evitar punição genérica” (Heckler, 2019). A biometria, a individualização, a identificação e a classificação dos torcedores dentro de categorias que facilitem o seu controle é a manifestação

extrema desse processo de biopolítica, em que o controle passa, cada vez mais, a ser inscrito nos corpos dos torcedores.

Governamentalidade de marketing e a construção de mercados

Qual é, portanto, a governamentalidade de marketing? E o que essa forma de governo dos torcedores nos ensina sobre a construção e transformação de mercados?

A governamentalidade de marketing não é uma forma de gestão que tenta atender a algum público específico que tenha estudado e cujos desejos e necessidades está tentando satisfazer, como afirmam os manuais mais disseminados, ou como prega a ideologia dominante do *mainstream* da disciplina via AMA e MSI. Ela escolhe um modelo vindo do exterior e o aplica com a utilização da força, mas também do encanto, da reconstrução do imaginário do desejo. Nesse processo biopolítico de ação sobre os corpos das pessoas, o marketing exclui alguns, inclui outros com base em renda e gosto, mas disciplina a todos para a um modelo de “consumir o espetáculo” que nem torcedores nem gestores do dia a dia sabem ao certo por que tem esse exato formato.

A descrição realizada indica que a governamentalidade de marketing é constituída a partir de uma disciplinarização dos corpos dos torcedores por meio de diversas técnicas de poder que se entrelaçam na prática de uma “educação” comportamental. De um lado, a espaço-materialidade da Arena ativa uma textura sensorial que deixa os corpos muito mais expostos e sentindo essa exposição, por meio da luz, da ausência de espaços escondidos e “sombras”. Por outro, os agentes humanos da gestão da Arena e do Estado trabalham para disciplinar, para incutir nos torcedores uma sensação de que podem ser e estão sendo observados por pessoas e câmeras a todo e qualquer momento. O sistema de biometria representa o ápice dessa biopolítica que inscreve nos corpos dos torcedores individuais uma determinada possibilidade de identificação, classificação e eventual segregação. É uma biopolítica compartilhada e que circulou desde a prisão (Foucault, 1988a) e do manicômio modernos (Foucault, 1988b). À governamentalidade de marketing interessa mais lidar com indivíduos do que com a nação torcedora.

Mas não é somente isso. Há também a disciplinarização do imaginário. O marketing tenta oferecer uma nova utopia, um novo sonho para os torcedores: o sonho do futebol europeu, da *Champions League*, seus estádios maravilhosos e clubes milionários, cheios de títulos e glórias. Mas, que para isso aconteça, é necessário que o torcedor se comporte “adequadamente” para as pessoas poderem assistir ao jogo com segurança, consumindo os produtos e serviços disponíveis e gerando receitas crescentes e previsíveis. Nessas condições se ativa o círculo virtuoso do futebol negócio, ao qual o marketing associa um imaginário de glórias na forma de um hedonismo imaginativo moderno (Campbell, 2005).

Esta é a “razão de marketing” que guia a forma como os modernos espetáculos de futebol são conduzidos, governados. Ilumina, expõe, separa, classifica, segrega e exclui a “loucura” torcedora, mata seus mitos e utopias, para depois lhe oferecer um novo mito, na forma de um imaginário e uma experiência sensorial renovados. Nessa nova utopia, os torcedores precisam se encaixar como “clientes”, como “consumidores” ou estarão fora do espaço mais sagrado do clubismo, o estádio do clube do coração. Para controlar os torcedores nesse modelo pronto e rígido, cria-se toda uma série de necessidades negativas, de não fazer, não agir, e fruir o espetáculo de uma maneira bem específica, que nada tem de natural como muitos podem pensar.

Agora é possível indagar: por que uma disciplina e uma estética? A partir das descrições e reflexões trazidas aqui, é possível argumentar que é justamente para fruir uma dada estética, na forma de uma utopia específica, que os torcedores são disciplinados em consumidores. A disciplina não é *per se*. De certa forma, talvez disciplina/controla e imaginário/desejo/estética

não possam ser separados na análise, pois na prática não estão. E é aí que talvez esteja uma dimensão em que o trabalho de Foucault (1988a; 1998b; 2008; 2018) não nos ajuda tanto a pensar. Nesse caso, é melhor pensar com Latour (2005), Law (2004) e Thrift (2008a e 2008b), por exemplo, para trazer às análises a agência dos não humanos e a dimensão estética da experiência. Uma utopia que vem pronta e de fora precisar ser implantada com o uso da força disciplinar.

Então por que a governamentalidade de marketing assume essa forma específica de disciplina e utopia? A julgar pelo caso estudado, uma das dimensões relevantes é que o marketing copia sistematicamente as coisas da Europa, e, mais especificamente, do futebol de espetáculo europeu, sem crítica. As práticas e ideologias de marketing em geral (Cochoy, 1998) e no futebol brasileiro em específico (Reale, 2016) vêm da Europa e EUA. O transporte ocorre na forma de imagens, discursos, conceitos e aprendizados práticos que são reproduzidos aqui. E, para que o torcedor se encaixe nessa estética, nessa nova textura do espetáculo que as arenas multiuso trazem consigo, é preciso que ele seja disciplinado para se adaptar-se, e também seja conquistado, instigado pelo desejo constituído num novo imaginário.

Foucault (2008) nos oferece um caminho para pensar a forma específica dessa disciplina e utopia. Para ele, conforme elaboramos anteriormente, a biopolítica e a disseminação de uma série de mecanismos de poder para disciplinar os corpos, desde a conduta do outro até a conduta do *self*, formando uma rede de forças que estabelece uma forma de condução das populações. Essa forma de condução das populações pelo Estado, em sua análise, é o neoliberalismo. Ele se constitui justamente numa forma de governo onde uma série de mecanismos de controle são passados para a “sociedade civil” e para os indivíduos como forma de não intervenção estatal na economia. Não é portanto um sistema de liberdade em si, ou pura, anárquica. É um sistema de liberdade econômica em que os indivíduos são disciplinados a comportar-se de forma a valorizar-se como capital humano e obter a subsistência por trocas nos mercados. Como vimos no caso estudado, os torcedores têm liberdade desde que ajam conforme as expectativas do modelo de negócio: como consumidores civilizados, como famílias de bem, como consumidores de um modelo específico de negócio. E para que isso aconteça, longe de deixar que a mão invisível do mercado resolva tudo como que num passe de mágica, Arena e Estado fazem uma utilização maciça de força para criar um novo consumidor e um novo mercado. A gestão Grêmio/Arena faz isso pois sente uma necessidade naturalizada, de vida ou morte, em aumentar receitas com previsibilidade para o clube. E vê a solução na construção de um torcedor que é uma versão do *homo oeconomicus*: o torcedor racional, que busca satisfação consumido o produto que comprou sabendo exatamente o que esperar. E assim vemos o meio pelo qual uma necessidade competitiva por recursos financeiros, tida como natural, se liga a uma dada forma de governo dos torcedores. Nesse novo mercado a “liberdade” tem uma forma muito específica.

Mas isso não representa toda a força que opera para construir esse novo mercado. Como nos ensina Thrift (2008a; 2008b), é impossível explicar o capitalismo atual sem levar em consideração a dimensão estética das coisas. Nesse sentido, ele concorda com Friedrich Hayek, economista da escola austríaca, que afirmou que o liberalismo precisava ser pensamento vivo, precisava de utopia, pois o socialismo devia muito do seu vigor e dinamismo histórico à fabricação de utopias. Era necessário pensar as utopias liberais em vez de apresentar o liberalismo como uma alternativa técnica de governo (Foucault, 2008). Essa apresentação do futebol europeu como a utopia do futebol brasileiro, pelo qual se chega com gestão eficiente e disciplinada, por meio de torcedores comportados e consumidores ativos e previsíveis – que levam ao crescimento indefinido e sustentado das receitas, conforme o planejamento e o modelo de negócio – são a forma de utopia liberal específica do universo do futebol de espetáculo no Brasil.

Este relato da criação do “produto espetáculo de futebol” leva-nos a considerar que mercados não são sistemas naturais, sobre os quais basta o Estado não intervir para que a “mão invisível” faça seu trabalho, de construção do bem dos agentes e mais além do bem para todos. Todo um trabalho de separação dos corpos e identidades, iluminação clínica, utilização de materialidades delicadas, exclusão ou confinamento dos “loucos” e desviantes em espaços distintos, também pela cobrança de preços mais altos, e a reconfiguração do imaginário para uma utopia “europeia” que atua no nível da estética e do desejo, são as condições de construção desse mercado renovado. Em outras palavras, o processo de construção de um mercado e por extensão do neoliberalismo pode ser ao mesmo tempo uma intensa disciplinarização dos corpos e a reconstrução da estética na forma de uma governamentalidade de marketing que insiste numa obediência epistêmica colonizada (Mignolo, 2008).

Referências

- AMA – American Marketing Association. **Definition of Marketing**, 2019. Disponível em <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>. Acesso em: 15 de maio de 2019.
- ARAUJO, L. Markets, market-making and marketing. **Marketing Theory**, v. 7, n. 3, p. 211–226, 2007.
- AREIAS, J. H. **Uma bela jogada: 20 anos de marketing esportivo**. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Outras Letras, 2009.
- BAKHTIN, M. **Rabelais and His World**. Bloomington: Indiana University Press, 1984.
- BRASIL. **Lei no 10.671, de 15 de maio de 2003**. Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor e dá outras providências. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/_L10.671.htm. Acesso em: 12 out. 2015.
- CAMPBELL, C. **The Romantic Ethic and the Spirit of Modern Consumerism**. London: Alcuin Academics, 2005.
- COCHOY, F. Another Discipline for the Market Economy: Marketing as Performative Knowledge and Know-how for Capitalism. In: CALLON, M. (ed.). **The Laws of the Market**. Oxford: Basil Blackwell, 1998.
- COCHOY, F. A Brief History of “Customers”, or the Gradual Standardization of Markets and Organizations. **Sociologie du Travail**, 2005n. 47, Supplement 1, p. 36-56.
- COCHOY, F. A sociology of market-things: on tending the garden of choices in mass retailing. **The Sociological Review**, 2007. v. 55, n. 2, p. 109-129.
- DAMO, A. **Do dom à profissão: uma etnografia do futebol de espetáculo a partir da formação de jogadores no Brasil e na França**. 2005. Tese (Doutorado em Antropologia Social) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- DAMO, A.; OLIVEN, R. **Mega eventos esportivos no Brasil: uma perspectiva antropológica**. Campinas: Armazém do Ipê, 2014.

EMMERSON, R.; FRETZ, R.; SHAW, L. **Writing ethnographic fieldnotes**. University of Chicago Press, 1995.

FOUCAULT, M. **Discipline and punish: The birth of the prison**. New York: Vintage, 1988a.

FOUCAULT, M. **Madness and Civilization: A History of Insanity in the Age of Reason**. New York: Vintage, 1988b.

FOUCAULT, M. **Nascimento da Biopolítica: curso dado no Collège de France (1977-1978)**. Martins Fontes, 2008.

FOUCAULT, M. **História da sexualidade: Vontade de Saber**. Paz e Terra: São Paulo, 2018.

GIESLER, M.; FISCHER, E. Market system dynamics. **Marketing Theory**, 2017. v. 17, n. 1, p. 3-8.

G1 – Rede Globo – Disponível em: <http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2013/01/feridos-apos-avalanche-na-arena-do-gremio-ja-receberam-alta.html>. Acesso em: 23 mar. 2013.

HECKLER, J. Grêmio investe R\$ 800 mil e adota cadastro com biometria na Arena. **Jornal do Comércio**. 20 Disponível em https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/2017/06/esportes/570510-gremio-investe-r-800-mil-e-adota-cadastro-com-biometria-na-arena.html. Acesso em: 05 d maio de 2019.

HELAL, R. **Passes e Impasses**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of marketing**, 1993. v. 57, n. 3, p. 53-70.

KAHN, K. B. Functional, multifunctional, and cross-functional: considerations for marketing management. **Journal of marketing theory and practice**, v. 17, n. 1, p. 75-84, 2009.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

LANCENET.COM. Disponível em: http://www.lancenet.com.br/gremio/Gremio-promete-historica-inaugurar-Arena_0_824317657.html. Acesso em: 22 mar. 2013.

LATOUR, B. **Reassembling the Social: An Introduction to Actor Network-Theory**. New York: Oxford, 2005.

LAW, J. **After Method: Mess in social science research**. New York: Routledge, 2004.

LEMKE, Thomas. “The birth of bio-politics”: Michel Foucault’s lecture at the Collège de France on neo-liberal governmentality. **Economy and Society**, 2001. v. 30, n. 2, p. 190-207.

LEVER, J. **A Loucura do Futebol**. Rio de Janeiro: Record, 1983.

LIESEN, L. T.; WALSH, M. B. The competing meanings of “biopolitics” in Political Science: Biological and postmodern approaches to politics. **Politics and the Life Sciences**, v. 31, n. 1-2, p. 2-15, 2012.

MOISANDER, J.; VALTONEN, A. **Qualitative Marketing Research: A Cultural Approach**. London: Sage, 2006.

MIGNOLO, W. D. Desobediência epistêmica: a opção descolonial e o significado da identidade em política. **Cadernos de Letras da UFF** – Dossiê: Literatura, língua e identidade, n. 34, p. 287-324, 2008.

MSI (Marketing Science Institute). **Research Priorities 2018-2020**. Cambridge, 2018. Disponível em https://www.msi.org/uploads/articles/MSI_RP18-20.pdf. Acesso em: 10 de maio de 2019.

REALE, G. S. **Construção de mundos: a onto-política de marketing no contexto do futebol de espetáculo brasileiro**. 2016. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

RODRIGUES, F. C. S. **Amizade, Trago e Alento**. A torcida Geral do Grêmio (2001 a 2011) da rebeldia à institucionalização: mudança na relação entre clubes e torcedores no campo esportivo brasileiro. 2012. Dissertação (Mestrado em História) – Instituto de Ciências Humanas e Filosofia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012.

SANTOS, W. Disponível em: http://s.glbimg.com/es/ge/f/original/2013/05/22/3_-_colocacao_de_gradis_-_wesley_santos.jpg. Acesso em: 9 set. 2015.

THRIFT, N. A Perfect Innovation Engine: The Rise of the Talent World. **Distinktion**, n. 16, p. 115-140, 2008a.

THRIFT, N. The Material Practices of Glamour. **Journal of Cultural Economy**, v. 1, n. 1, March 2008b.

TOLEDO, L. C. **Torcidas Organizadas de Futebol**. São Paulo: Autores Associados/ANPOCS, 1996.